



**EDUCACIÓN**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



---

---

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN LABORAL  
EN EL CONTEXTO POST PANDEMIA PARA LOS TRABAJADORES  
DEL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA:  
CASO CLUBES DE LECTURA**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**

**JESSICA PONCE GARCÍA**

**ASESOR:**

**DR. MIGUEL RAMÍREZ CARBAJAL**

**CIUDAD DE MÉXICO, AGOSTO DE 2025.**



**Secretaría Académica**

Área Académica 5

Teoría Pedagógica y

Formación Docente

Programa Educativo:

Licenciatura en Pedagogía

Ciudad de México, mayo 29 de 2025

**TURNO VESPERTINO**

**F(05) S(16)**

## DESIGNACIÓN DE JURADO DE EXAMEN PROFESIONAL

La Coordinación del Área Académica Teoría Pedagógica y Formación Docente, tiene el agrado de comunicarle que a propuesta de la Comisión de Titulación ha sido designado **SINODAL** del Jurado del Examen Profesional de: **JESSICA PONCE GARCÍA**, pasante de esta Licenciatura, quien presenta la **TESIS**: titulada: **"ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO POST PANDEMIA PARA LOS TRABAJADORES DEL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA: CASO CLUBES DE LECTURA"**, para obtener el título de Licenciada en Pedagogía.

**Reciba un ejemplar de la misma para su revisión y dictaminación. Se le recuerda que con base en el Artículo 37, numeral V del Reglamento general para la obtención del título de licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional deberá entregar su dictamen por escrito en un plazo de 20 días hábiles, contados a partir de la recepción del trabajo de titulación y enviarlo a la Comisión de titulación.**

JURADO	NOMBRE
Presidenta (a)	FRANCISCO GONZÁLEZ LÓPEZ
Secretaria (o)	MIGUEL RAMÍREZ CARBAJAL
Vocal	JUAN RAMÍREZ CARBAJAL
Suplente	ERNESTO GUTIÉRREZ NUÑEZ

Atentamente

**"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"**

**GEORGINA RAMÍREZ DORANTES**

**Presidenta de la Comisión de Titulación**

**Programa Educativo: Licenciatura en Pedagogía**

2°. Actualización del oficio de designación de sinodal en jurado de examen profesional, con base en el reglamento de titulación vigente publicado en la Gaceta UPN, No. 139, abril-mayo, 2019, aprobado por el Consejo de la Licenciatura en Pedagogía y por la Comisión de titulación el 21/03/25.

Alumna.

GRD/eco



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi madre por su apoyo incondicional y su comprensión a lo largo de este camino. Su confianza en mí ha sido un pilar fundamental y un motor que me ha impulsado a seguir adelante.

A mi padre, mi guía y fortaleza, le debo infinitas gracias por su amor inagotable y por estar siempre a mi lado con sabiduría y paciencia. Le agradezco profundamente por siempre confiar en mí y no dudar de mis capacidades. Sin su apoyo constante, este logro no habría sido posible.

A ustedes, mis padres, les agradezco por ser mi mayor inspiración y motivación. Sus sacrificios y enseñanzas me han guiado en cada paso, convirtiendo cada desafío en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

A mis hermanos menores, quienes con su alegría y compañía han sido un respiro en los momentos difíciles. Gracias por también ser parte de esto y que con su cariño y ocurrencias han sido una fuente de energía inagotable en este proceso.

Finalmente, mi gratitud también va dirigida a mis profesores, quienes con su conocimiento y dedicación han confiado en mí y han dejado una huella imborrable en mi formación. En especial, agradezco al Dr. Miguel Ramírez Carbajal por su orientación y palabras de aliento, que fueron clave en la culminación de mi licenciatura.

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
Capítulo I: Antecedentes del Fondo de Cultura Económica (FCE) .....	9
1.1. Origen y desarrollo del FCE .....	9
1.1.1. Fundación del FCE en 1934 .....	11
1.1.2. Evolución histórica y principales hitos.....	21
1.2. Actividades más importantes del FCE .....	26
1.2.1. Publicación y promoción de libros .....	28
1.2.2. Difusión de la cultura a través de eventos, ferias y convenios internacionales.....	31
1.2.3. Distribución en América Latina y presencia global .....	32
Capítulo II: Innovación y Uso de Herramientas Digitales en el FCE.....	34
2.1. Transformación digital en el FCE .....	35
2.1.1. Digitalización de procesos editoriales y de distribución .....	37
2.1.2. Plataformas de venta y promoción en línea.....	44
2.2. Capacitación laboral para adquirir competencias digitales.....	46
2.2.1. Programas de capacitación digital durante la pandemia.....	49
2.2.2. Desafíos y oportunidades en la formación de competencias digitales globalizadas .....	54
2.3. Adaptación de los trabajadores del FCE a herramientas tecnológicas.....	56
2.3.1. Uso de tecnologías emergentes en la gestión cultural.....	58
2.3.2. Impacto del uso de herramientas digitales en la eficiencia laboral .....	60
Capítulo III: Estrategias Para La Innovación Laboral En El Contexto Post Pandemia Para Los Trabajadores Del Fondo De Cultura Económica: Caso Clubes de Lectura. ....	62
3.1. Contextualización del Estudio de Caso: Clubes de lectura .....	62
3.1.1. Historia y evolución de los Clubes de Lectura.....	63
3.1.2. Papel de los Clubes de Lectura en la misión del FCE.....	65
3.2. Metodología de Investigación Implementada.....	67
3.2.1. Diseño de la Investigación.....	67
3.2.2. Población Muestral: Trabajadores y Facilitadores de los Clubes de Lectura.....	68
3.2.3. Instrumentos para la Recolección de Datos.....	69
3.2.4. Procedimientos de Recolección de Datos .....	70

<b>3.3. Resultado del Análisis de Datos Recolectados .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.1. Competencias Desarrolladas por los trabajadores .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.2. Impacto de las Estrategias de Capacitación Post-Pandemia en los Clubes de Lectura.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3.3. Innovaciones Aplicadas en la Gestión de los Clubes de Lectura .....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>94</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>113</b>

## INTRODUCCIÓN

El Fondo de Cultura Económica (FCE) es una de las instituciones más influyentes en la difusión del conocimiento y la promoción de la lectura en América Latina, España y Estados Unidos. Desde su creación en 1934, ha jugado un papel importante en la publicación y distribución de libros, así como en la organización de iniciativas culturales dirigidas a la formación y desarrollo intelectual de la sociedad. Dentro de estas iniciativas, se encuentran los Clubes de Lectura que han representado una estrategia clave para fomentar el hábito lector, generar espacios de diálogo y fortalecer el pensamiento crítico entre los participantes. A través de estos Clubes, el FCE ha logrado acercar la literatura a distintos sectores de la población, promoviendo el acceso a libros y consolidando comunidades lectoras en diversas regiones.

No obstante, la llegada de la pandemia de COVID-19 en 2020, provocó una transformación drástica en las dinámicas laborales y en los procesos de formación en múltiples instituciones, incluyendo el FCE. La imposición de medidas de confinamiento y distanciamiento social llevó a un cambio en las actividades presenciales, obligando a implementar estrategias de enseñanza y capacitación a distancia. En este contexto, los Clubes de Lectura enfrentaron desafíos significativos para mantener su operatividad y continuar con su misión de promoción cultural.

La crisis sanitaria aceleró la adopción de herramientas digitales en el ámbito educativo y laboral, impulsando nuevas formas de aprendizaje y desarrollo profesional. Sin embargo, la transición hacia entornos virtuales también generó problemáticas relacionadas con la capacitación de los trabajadores, la adaptación a tecnologías emergentes y la necesidad de fortalecer competencias digitales. En el caso del FCE, la formación de los facilitadores y trabajadores de los Clubes de Lectura se convirtió en un aspecto clave para garantizar la continuidad de estos

espacios, así como para explorar nuevas metodologías para poder fomentar el aprendizaje y la participación a distancia.

Dicha formación fue realizada por una capacitación, según Idalberto Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes para mejorar su desempeño en el trabajo. Su propósito principal es preparar a los empleados para realizar sus funciones de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo al crecimiento de la organización.<sup>1</sup> Esta capacitación puede ser ofrecida de manera formal e informal, dependiendo de su estructura y reconocimiento.

Bajo este panorama, esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la pandemia en las estrategias de capacitación laboral en los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica, con el propósito de proponer un marco pedagógico que promueva la adaptabilidad y el desarrollo de habilidades en los trabajadores. En esta investigación se busca examinar cómo las estrategias de formación han evolucionado, identificando las oportunidades y desafíos que han surgido en el contexto post-pandemia.

El estudio de las estrategias de capacitación en los Clubes de Lectura del FCE es importante debido a la influencia que tienen estos espacios en la difusión de la cultura y el conocimiento. La formación de los facilitadores -como personajes que promueven la lectura fuera del FCE y que no buscan alguna remuneración- y trabajadores del FCE no solo impacta la calidad de las actividades que se desarrollan en los clubes, sino que también influye en la forma en que los participantes experimentan la lectura y el aprendizaje.

Además, el contexto post-pandemia ha puesto en evidencia la necesidad de contar con programas de capacitación que permitan a los trabajadores adaptarse a entornos híbridos, donde la presencialidad se combina con el uso de herramientas digitales. Evaluar la efectividad de dichas estrategias y proponer un marco

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

pedagógico innovador contribuirá al fortalecimiento de los Clubes de Lectura y a la profesionalización del personal encargado de su gestión. Para abordar este análisis, la investigación cuenta con una Hipótesis la cual es **“La implementación de estrategias de capacitación laboral, fundamentadas en metodologías pedagógicas innovadoras y tecnologías digitales, configuran un impacto positivo entre los trabajadores de los Clubes de Lectura del FCE en el contexto postpandemia, posibilitando su preparación ante los desafíos del mercado laboral actual.”** y cuyo objetivo es analizar el impacto de la pandemia en las estrategias de capacitación laboral en los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica, con el propósito de proponer un marco pedagógico que promueva la adaptabilidad y el desarrollo de habilidades en los trabajadores. De la mano con la Investigación de la evolución de la capacitación para los trabajadores de los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica en el contexto post-pandemia, identificando los principales cambios y desafíos surgidos y examinando los enfoques pedagógicos utilizados en la capacitación laboral post-pandemia. Además de que esta investigación se divide en tres capítulos principales:

Capítulo I: Antecedentes del Fondo de Cultura Económica (FCE). Se realiza un recorrido histórico sobre la fundación y evolución del FCE, destacando su papel en la promoción de la lectura y la cultura en América Latina. Asimismo, se examina el origen y desarrollo de los Clubes de Lectura, identificando su impacto en la formación de comunidades lectoras y en la consolidación del FCE como una institución clave en la educación y la difusión cultural.

Capítulo II: Innovación y Uso de Herramientas Digitales en el FCE. Este capítulo analiza la transformación digital del FCE y su influencia en los procesos de capacitación laboral. Se estudian las estrategias de formación implementadas durante la pandemia para la preparación de los facilitadores de los Clubes de Lectura, incluyendo el uso de plataformas virtuales, metodologías de enseñanza a distancia y la adquisición de nuevas competencias digitales. También se abordan los desafíos y oportunidades que la digitalización ha traído al ámbito de la capacitación en el contexto post-pandemia.

Capítulo III: Estudio de Caso: Estrategias para la Innovación Laboral en el Contexto Post-Pandemia para los Trabajadores del Fondo de Cultura Económica: Caso Clubes de Lectura. En este apartado se presentan los resultados del estudio de caso realizado en los Clubes de Lectura del FCE, donde se analiza el impacto de las estrategias de formación en el desarrollo de habilidades y la adaptación de los trabajadores. Se detalla la metodología empleada para la recolección y análisis de datos, permitiendo evaluar la efectividad de los programas de capacitación implementados y su contribución al fortalecimiento de estos espacios de promoción lectora.

Finalmente, en las Conclusiones y Reflexiones Finales, se retomarán los principales hallazgos de la investigación para determinar si la hipótesis planteada se cumple o no. Además de que se propondrá un marco pedagógico basado en los resultados obtenidos, con el fin de fortalecer las estrategias de capacitación en los Clubes de Lectura y mejorar la adaptabilidad de los trabajadores a los nuevos escenarios laborales.

Esta investigación no solo busca generar un diagnóstico sobre las estrategias de formación en el FCE, sino también ofrecer propuestas que contribuyan a la profesionalización del personal y a la sostenibilidad de los Clubes de Lectura en un entorno que se encuentra en constante transformación. En un mundo donde la capacitación continua y la innovación son clave para el desarrollo profesional, es fundamental diseñar estrategias pedagógicas que respondan a las nuevas necesidades del sector cultural y educativo.

Así mismo quiero agradecer profundamente a los trabajadores de los Clubes de Lectura por permitirme llevar a cabo mi investigación y ser parte fundamental de este proceso. Su disposición, entusiasmo y colaboración ha sido esenciales para el desarrollo de mis tres facetas: la construcción de mi protocolo, la realización de la investigación y la presentación de los resultados. Su apoyo no solo ha enriquecido mi trabajo, sino que también ha reafirmado la importancia de los espacios de lectura como motores de conocimiento y comunidad.

## Capítulo I: Antecedentes del Fondo de Cultura Económica (FCE)

### 1.1. Origen y desarrollo del FCE

El Fondo de Cultura Económica (FCE) fue fundado en el año de 1934 en la Ciudad de México bajo la dirección del economista y político Daniel Cosío Villegas, fundada como una institución dedicada a promover la cultura y el conocimiento en el mundo de habla hispana. Concebido inicialmente para satisfacer las necesidades educativas y de difusión cultural de México. Esta institución fue nombrada así porque se creó con el propósito de difundir obras de economía y ciencias sociales. Su nombre refleja el objetivo de ser un “fondo” o acervo de libros especializados en la cultura económica.

El FCE nació dentro del Banco de México reflejando el interés que tenía el gobierno por desarrollar una economía nacional con base en el conocimiento y la investigación.<sup>2</sup> Este surgió en un contexto de consolidación del sistema educativo mexicano, con el propósito de enriquecer la oferta editorial de textos académicos y de divulgación, así como de cubrir la falta de publicaciones en español en áreas como la economía y ciencias sociales, para que rápidamente se consolidara como un actor fundamental en la difusión de conocimiento en América Latina.

En la década de 1930, en México y otros países de habla hispana, existían diversas editoriales que publicaban libros de textos y obras literarias como: Editorial Porrúa especializada en textos clásicos y jurídicos, Editorial Cultura que se encargaba de publicar textos educativos y científicos, entre otras. Sin embargo, no había una gran

---

<sup>2</sup> La decisión de establecer el FCE dentro del Banco de México respondía a la concepción de que la cultura y el conocimiento eran esenciales para el desarrollo económico del país. En este sentido, el Banco de México actuó como una instancia de apoyo institucional, ya que tenía un fuerte interés en difundir los conocimientos económicos que podían ayudar a estructurar una economía nacional más eficiente y autónoma.

Además, la cercanía con el Banco de México permitió que el FCE tuviera un acceso a los recursos necesarios para financiar sus publicaciones, algo esencial en una época en que el sector editorial era más limitado en recursos. Véase: Cosío Villegas, D. (1976). *Memorias*. El Colegio de México.

cantidad de ejemplares, éstos se enfocaban en disciplinas tradicionales, los cuales tenían una gran influencia extranjera, sus portadas eran sencillas y de materiales resistentes con escasas ilustraciones.

Por lo que el FCE marcó un cambio al ampliar el acceso a textos especializados en español y fortalecer la producción de libros de alta calidad para la educación y pensamiento crítico. A lo largo de su historia, el FCE ha enfrentado diversos retos, como la competencia con otras editoriales internacionales y la necesidad de adaptarse a los cambios en el mercado editorial, especialmente en un contexto digital. Aunque la institución logró mantenerse como un referente durante gran parte del siglo XX, la llegada de nuevos formatos de distribución, como libros electrónicos y plataformas digitales ha puesto un desafío para su modelo tradicional.

Por otro lado, las críticas hacia el FCE también han señalado su dependencia del apoyo gubernamental, lo que podría comprometer su autonomía en ciertos periodos históricos. Asimismo, la globalización y el predominio del inglés como lengua científica han planteado obstáculos para la difusión de textos en español en áreas académicas especializadas, debido a que el inglés se ha convertido en la lengua franca de la ciencia, lo que ha obligado a investigadores hispanohablantes a publicar en este idioma para tener mayor visibilidad y reconocimiento internacional.

A pesar de estas dificultades, el FCE ha demostrado una notable capacidad de adaptación. La expansión de su red de distribución en América Latina y España, así como sus inicios en plataformas digitales, han sido esfuerzos estratégicos para mantenerse relevante en un entorno editorial competitivo.

Esto resalta cómo la iniciativa de Daniel Cosío Villegas fue crucial para abordar este vacío cultural, al mismo tiempo que se adentra en un contexto histórico más amplio, marcado por los esfuerzos del Estado mexicano para consolidar su sistema educativo. En este sentido, el FCE no solo fue un proyecto editorial, sino una herramienta para extender el acceso al conocimiento en una sociedad que enfrentaba importantes retos económicos y sociales.

Es particularmente interesante cómo su origen refleja los valores revolucionarios de justicia social y progreso educativo. La visión de Cosío Villegas no se limitó a publicar libros, sino que incluyó una estrategia integral para fortalecer la identidad cultural de México y su integración en el ámbito académico global. Así, el FCE se posicionó desde el inicio como una institución clave en el desarrollo intelectual del país, con un enfoque que trascendió las fronteras nacionales.

### 1.1.1. Fundación del FCE en 1934

El contexto histórico de la fundación del FCE es importante para poder entender su misión. Antes de la creación de dicha institución, en los años de 1910-1920 México se encontraba en un proceso de reconstrucción política, principalmente en el periodo de 1920 que fue marcado por la lucha del poder entre facciones revolucionarias.

Álvaro Obregón en los años de 1920 a 1924 logró cierta estabilidad política y económica, pero también enfrentó rebeliones como la Delahuertista, que fueron una serie de conflictos armados en México entre 1923 y 1924, liderados por Adolfo de la Huerta contra el Gobierno de Álvaro Obregón y que dichos conflictos fueron originados por disputas políticas dentro del grupo revolucionario.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Después de la Revolución Mexicana, Álvaro Obregón asumió la presidencia en 1920, con el apoyo de Adolfo de la Huerta, quien fungió como presidente interno antes de Obregón. Sin embargo, cuando llegó el momento de elegir al sucesor de Obregón en 1923, la disputa política se intensificó. Obregón apoyó la candidatura de Plutarco Elías Calles lo que provocó un descontento de De la Huerta quien también se propuso a la presidencia. Considerando la elección como fraudulenta y sintiéndose traicionado, De la Huerta inició una rebelión armada en 1923. Véase: Meyer, J. (2016). *Revolución y exilio: La vida política de Adolfo de la Huerta*. El Colegio de México.

Esta rebelión tuvo un desarrollo donde el movimiento inició en Veracruz y rápidamente se extendió por varios Estados, como Sonora, Jalisco, Guanajuato y Michoacán. Véase: González, L. (2006). *El laberinto de la soledad y la Revolución Mexicana*. Fondo de Cultura Económica.

La rebelión contó con el apoyo de militares descontentos y políticos opositores a Obregón, a pesar de que al inicio tuvo cierto éxito, el gobierno de Obregón reaccionó con fuerza, obteniendo así un respaldo de Estados Unidos y reforzando el ejército federal.

La rebelión trajo consigo distintas consecuencias como que Obregón consolidó su poder y allanó el camino para su reelección en 1928, se intensificó la centralización del poder en manos del grupo sonorenses (Obregón-Calles), así como muchos militares y políticos opositores fueron perseguidos y

Dando paso a su sucesor, Plutarco Elías Calles de 1924 a 1928, quién consolidó instituciones claves e importantes como el Banco de México, entre otras. Éste tuvo que enfrentar algunas dificultades durante su mandato como lo fue la Guerra Cristera debido a la aplicación estricta de políticas anticlericales, tras el asesinato de Obregón en 1928.

La Guerra Cristera fue principalmente un conflicto armado en México entre el gobierno y los grupos católicos que se oponían a las políticas anticlericales del presidente Plutarco Elías Calles.<sup>4</sup> Esta guerra surgió en respuesta a la aplicación estricta de los artículos 3° y 130° de la constitución mexicana de 1917, que limitaban a la Iglesia y a la promulgación de la Ley de Calles, que imponía restricciones al culto religioso. Artículos que reflejaban este hecho eran el Art 3° donde se establece el derecho a la educación en México, este artículo determina que la educación impartida por el Estado debe de ser gratuita, laica y obligatoria en los niveles de preescolar, primaria secundaria y media superior, así como también regula la educación superior y la participación de instituciones privadas.

Por otro lado, tenemos el Art. 130°, este artículo regula las relaciones entre el Estado y la Iglesia en México, donde se establece la separación entre ambos, las restricciones a ministros de culto en asuntos políticos y las disposiciones sobre el reconocimiento legal de las asociaciones religiosas. Este conflicto tuvo efectos significativos dentro de la educación mexicana, especialmente acercándose a la implementación de un sistema educativo laico, por eso se buscaba:

1. Cierre de escuelas religiosas: La Ley de Calles y las políticas gubernamentales, llevaron al cierre de escuelas privadas y católicas, afectando principalmente a la Iglesia.

---

ejecutados. Véase: Knight, A. (1990). *La Revolución Mexicana, Vol. 2: Triunfo y Desilusión (1917-1940)*. Fondo de Cultura Económica.

<sup>4</sup> Las políticas anticlericales de Plutarco Elías Calles fueron la continuación y radicalización de las disposiciones anticlericales de la Constitución de 1917, con el objetivo de reducir la influencia de la iglesia en la vida política y social de México. Véase: Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (INEHRM). (2020). *Las políticas anticlericales de Plutarco Elías Calles y la Guerra Cristera*. Recuperado de <https://www.inehrm.gob.mx>

2. Expulsión y persecución de educadores religiosos: Personas que enseñaban como sacerdotes y religiosos fueron perseguidos y expulsados del país, dejando vacíos en algunas regiones.
3. Impulsó la educación laica y estatal: El gobierno promovió un sistema educativo sin influencia religiosa.
4. Rechazo de sectores católicos: Muchas de las comunidades rechazaron educación estatal, llegando incluso a la organización de educación clandestina.
5. Bases para la educación socialista: La experiencia de la Guerra Cristera influyó en la Reforma Educativa de 1934, impulsada por Lázaro Cárdenas, lo que promovió una educación socialista con un enfoque científico y alejado de la religión.

La Guerra Cristera marcó un cambio en la educación al consolidar la separación entre la Iglesia y el Estado, fortaleciendo el control gubernamental sobre la enseñanza y disminuyendo la influencia de la religión. Siguiendo con Calles fundó el Partido Nacional Revolucionario (PNR), lo que inició la era del "Maximato", donde Calles ejerció gran influencia sobre los presidentes posteriores como Emilio Portes Gil, Pascual Ortiz Rubio y Abelardo L. Rodríguez.

Durante 1930 y 1934, México atravesaba un periodo de consolidación institucional y educativa producto de los cambios que trajo consigo la Revolución mexicana. Los cuales tras dicha Revolución llevó a la formación de un Estado más fuerte y centralizado que promovió instituciones culturales y educativas.

La Revolución generó debates sobre la reforma agraria, distribución de la riqueza y modelos de desarrollo económico, lo que impulsó el interés por textos donde se abordaran estos temas y que generaría que el FCE se convirtiera en una plataforma para difundir ideas económicas modernas, publicando libros claves de autores como John Maynard Keynes, Karl Marx y Joseph Schumpeter.

Como se había mencionado, el país enfrentaba retos derivados a su economía a causa de la Gran Depresión, que afectó la economía agrícola y minera.<sup>5</sup> Este periodo hizo crecer de manera representativa al Partido Nacional Revolucionario (PNR), precursor del PRI, quien tenía pensado centralizar el poder y evitar los constantes conflictos armados.

Como lo he mencionado, durante las décadas de 1920 y 1930, se comenzaron a sentar las bases de un sistema educativo más inclusivo y nacionalista, que en gran medida fue un proyecto impulsado por el gobierno. Por lo que el 3 de octubre de 1921 nace la Secretaría de Educación Pública (SEP) durante el gobierno del presidente Álvaro Obregón y bajo la dirección de José Vasconcelos los cuales jugaron un papel importante en el desarrollo de un modelo educativo centrado en la promoción de la cultura y el acceso a libros.

Antes de la Creación de la SEP, la educación en México carecía de un organismo centralizado que garantizara el acceso educativo para toda la población. La responsabilidad educativa estaba dividida entre los Estados y la Iglesia, lo que de cierta manera resultaba en una fragmentación del sistema educativo.

---

<sup>5</sup> La Gran Depresión fue una crisis económica global que comenzó con el colapso de la bolsa de valores de Nueva York en octubre de 1929 y se extendió durante la década de 1930. Fue causada por una combinación de especulación financiera excesiva, fallos en el sistema bancario y una contracción de la demanda global. Véase: Bernanke, B. S. (2000). *Essays on the Great Depression*. Princeton University Press.

Según Drinot (2020), la crisis económica de 1929 modificó profundamente las estructuras políticas, económicas y sociales de la región, dando lugar a respuestas gubernamentales que modificaron y marcaron el rumbo de las décadas siguientes. En México, por ejemplo, las políticas económicas adoptadas durante este periodo influyeron en la consolidación del Estado posrevolucionario y redefinición de su relación con el mercado global. Véase: Drinot, P. (Ed.). (2020). *La Gran Depresión en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

Durante la Gran Depresión, la economía mundial enfrentó una crisis severa, y los aranceles elevados impusieron barreras al comercio internacional, exacerbando la caída en la producción y el desempleo. En E.U, Roosevelt adoptó la política del New Deal, que incluía una serie de reformas y medidas para combatir la depresión. Un componente clave fue la política dirigida a la reciprocidad en los acuerdos, con el fin de incentivar el comercio entre países mediante la reducción mutua de aranceles.

El acuerdo de Washington de 1933 permitió que E.U y otros países (incluido México) pudieran negociar acuerdos comerciales bilaterales para reducir los aranceles sobre ciertos productos. Este tratado fue importante porque reflejó un cambio hacia el multilateralismo y la cooperación económica internacional, alejándose de la política proteccionista que había dominado las décadas anteriores. Véase: Kennedy, D. M. (1999). *Una historia de la República (12th ed.)*. Houghton Mifflin.

La fundación de esta institución buscó centralizar y coordinar los esfuerzos educativos en el país.<sup>6</sup> Por lo que unas de las acciones que Vasconcelos diseñó en la SEP, teniendo en cuenta tres pilares fundamentales fueron:

1. La educación básica para todos donde su meta era alfabetizar a la población, pues el analfabetismo era muy alto.
2. Expansión de la cultura, Vasconcelos promovió bibliotecas, así como la traducción de clásicos y muralismo para educar a la sociedad.
3. La mejora de la infraestructura educativa, se construyeron escuelas y se apoyó a maestros rurales.

Para poder lograr estos objetivos Vasconcelos tuvo que gestionar algunas iniciativas para lograr transformar el país a través de la educación. Este secretario envió a jóvenes educadores a las zonas más remotas de México para alfabetizar a los campesinos y llevarles la cultura, lo cual considero era una manera de “civilizar” y modernizar a las comunidades rurales. Creó escuelas en zonas rurales y marginadas, permitiéndoles acceso a la educación a millones de niños y jóvenes mexicanos que antes estaban excluidos de estos beneficios.

Con el fin de consolidar una identidad nacional y promover una educación integral que no solo abarcara lo académico, sino también lo cultural y lo artístico, impulsó la creación de murales y el apoyo de artistas como Diego Rivera y David Siqueiros. Así mismo, promovió la creación de nuevas universidades y la expansión de la educación superior, buscando formar una sociedad intelectual que pudiera llevar a México hacia un futuro más próspero y educado.

Sin embargo, también se debe de reconocer que su trabajo no estuvo exento de críticas y dificultades. La educación rural y la alfabetización fueron proyectos que enfrentaron resistencias, especialmente por la falta de recursos y la complejidad de las regiones más apartadas. Si bien es cierto que su visión fue muy ambiciosa y que

---

<sup>6</sup> Esta centralización permitió una mejor planificación y organización del sistema educativo mexicano, consolidando la educación pública bajo una misma estructura. Véase: Gobierno de México. (2021). *Historia de la Secretaría de Educación Pública*. Secretaría de Educación Pública. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/historia-de-la-secretaria-de-educacion-publica-15650>

el contexto en el que se encontraba no era la mejor, pero esto solo me representa una de las formas en que el gobierno trataba de unificar al país en torno a valores comunes como lo es la educación y la cultura.

Considero que la creación de la SEP permitió la unificación del Sistema educativo en México y sentó las bases para la educación pública, laica y gratuita que se mantiene hasta la actualidad y que con ayuda de José Vasconcelos como su primer Secretario de Educación fueron momentos claves en la historia de nuestro país, los cuales marcaron un antes y un después en el desarrollo educativo, cultural y social.

Como ya lo mencioné, uno de los grandes problemas persistentes en esa época era la limitada accesibilidad de libros académicos y científicos en español, esto debido a una débil infraestructura educativa, una falta de editoriales especializadas, influencias ideológicas y políticas, restricciones económicas y una fuerte centralización del conocimiento, de la cuál con el fin de combatir estas problemáticas se buscaban soluciones.

La mayoría de las obras dirigidas o especializadas en disciplinas como economía, filosofía o ciencias sociales solo estaban disponibles en inglés, francés o alemán, lo que dificultaba el acceso a estos conocimientos para la población hispanohablante. Las editoriales mexicanas carecían de la infraestructura y los recursos necesarios para cubrir esta necesidad, dejando un vacío que el FCE vendría a llenar años después. En este contexto, el panorama intelectual mexicano se caracterizaba por un creciente interés en consolidar la identidad nacional a través de la educación y la cultura, elementos que se alineaban con los objetivos del FCE al ser creado por Daniel Cosío Villegas.

En la presidencia, durante los años de 1930-1932 se encontraba Pascual Ortiz Rubio, quién enfrentó inestabilidad política y renunció en medio de presiones internas,<sup>7</sup> por consiguiente, lo sucedió Abelardo L. Rodríguez en los años de 1932-1934, quien implementó medidas económicas para mitigar la crisis, así impulsaría la creación de instituciones como el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, así como también promovió reformas laborales. Durante este tiempo, también se reforzó el proyecto de educación socialista, lo que generó tensiones con sectores conservadores.

Hablando de la Educación socialista, en México es un concepto que fue asociado con el gobierno de Lázaro Cárdenas, quién implementó una serie de reformas sociales, económicas y educativas solo con el objetivo de transformar al país. Uno de los grandes pilares de estas reformas fue la Ley de Educación Socialista, que buscaba, erradicar la influencia de la Iglesia en las escuelas y promover una educación pública que reforzara los valores del nacionalismo mexicano, la justicia social y la solidaridad.

Durante este periodo se implementaron programas educativos que tenían como fin la laicidad y el impulso al pensamiento crítico. Esta educación socialista promovía el colectivismo y la integración de todos los mexicanos bajo los ideales de la Revolución Mexicana. En este sentido, la acción nacional representada por partidos como el PAN tenía una orientación más conservadora, abogando por una educación que respetara los valores tradicionales y el papel de la Iglesia, especialmente en el ámbito moral y ético.

---

<sup>7</sup> Pascual Ortiz Rubio durante su mandato fue visto por mucho como un presidente marioneta o una figura decorativa, debido a que su administración estaba influenciada por Plutarco Elías Calles. Calles, líder de la dictadura máxima de la Revolución Mexicana, seguía ejerciendo una gran influencia política a través de su rol como "jefe máximo" de la revolución, lo que provocaba que Ortiz tuviera una limitada autonomía.

Así mismo contaba con una presión de los sectores políticos, problemas económicos y sociales, un malestar militar y falta de apoyo y un intento de atentado y presión psicológica, por lo que ante estos factores Ortiz presentó su renuncia como una forma de evadir un conflicto mayor y preservar la estabilidad política. Véase: Flores, G. (2011). *Historia de la Revolución Mexicana*. Fondo de Cultura Económica.

Para 1934 culmina el Maximato con la llegada de Lázaro Cárdenas a la presidencia el cuál fue uno de los presidentes más trascendentales en la historia moderna de México. Cárdenas impulsó un gobierno profundamente reformista y enfocado en los ideales revolucionarios de justicia social, redistribución de la riqueza y nacionalismo económico, por lo que se da la consolidación de distintas instituciones. El ascenso de Lázaro Cárdenas a la presidencia fortalecieron instituciones claves como la Secretaría de Educación Pública.

Es así como el cardenismo jugó un papel fundamental en la configuración de un sistema educativo y cultural más inclusivo, con una fuerte orientación hacia la identidad nacional y la lucha por la justicia. En un contexto histórico más amplio, este proceso histórico se ve como parte de un proceso de evolución de la educación en América Latina, influenciado por las luchas y por la independencia, así como las reformas sociales y la necesidad de romper con las estructuras sociales y elitistas.

Una de las consolidaciones de tantas instituciones fue la de Cosío Villegas al fundar el FCE, quien creía en la importancia de poner al alcance del público mexicano obras académicas y científicas como los textos de economía que, hasta entonces, solo podían obtenerse en ediciones extranjeras y en idiomas distintos al español, así como también contribuyó a democratizar el acceso al conocimiento especializado.

Esta institución rápidamente creció y expandió su visión, abarcando otras disciplinas y creando un espacio para la edición y difusión de obras en áreas como filosofía, literatura, historia, política, entre otras. Esta expansión fue gracias a que la editorial estableció sus primeras librerías en la Ciudad de México, facilitando así el acceso a sus publicaciones.

La iniciativa de Cosío Villegas marcó un antes y un después en la industria editorial mexicana, donde el FCE se convirtió en un referente de calidad en publicaciones académicas y culturales en América Latina. Por lo que durante el mismo año de su fundación (1934), el Fondo de Cultura Económica comenzó publicando libros esenciales para la enseñanza de economía en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En este entorno, la figura de Daniel Cosío Villegas resulta

central, pues entendió la importancia de poner al alcance de los mexicanos textos académicos que hasta ese momento solo se encontraban en lenguas extranjeras.

García (2004) afirma que “La fundación del FCE simbolizó un esfuerzo visionario, no solo por democratizar el acceso al conocimiento, sino también por generar un espacio de intercambio intelectual” (p.78).<sup>8</sup> La editorial no solo cubrió la carencia de publicaciones en economía y ciencias sociales, sino que también fue capaz de adaptarse a las necesidades de una sociedad cambiante. Además, su crecimiento inicial se vio fortalecido por la colaboración con instituciones académicas y figuras como Alfonso Reyes, quienes aportaron prestigio y legitimidad al proyecto.

La creación del Fondo de Cultura Económica en 1934 no solo marcó un hito cultural, sino que también representó un avance clave en la construcción de un México más educado y vinculado con las corrientes intelectuales globales. Desde sus inicios, el FCE tuvo la misión de democratizar el acceso al conocimiento, facilitando la publicación y difusión de obras fundamentales.

En un contexto donde nuestro país buscaba consolidar el sistema educativo y fortalecer la formación académica, el FCE permitió a estudiantes, investigadores y al público ha acceder a textos que antes solo estaban disponibles en otros idiomas o que no eran del alcance económico. Además, su labor editorial avanzó y cruzó muchas fronteras, pues al establecer vínculos con distintos autores y editoriales internacionales, promovían un intercambio cultural que enriquecía el pensamiento mexicano.

A lo largo de su historia, el FCE ha impulsado la publicación de obras que han contribuido a la construcción de una sociedad más crítica e informada, lo que le ha permitido desarrollar un papel esencial en la educación del país. Su impacto no se limita a la publicación de los libros, sino que recurre a extenderse a la promoción de la lectura, la participación en ferias internacionales y la formación de nuevas generaciones de lectores, pensadores y escritores.

---

<sup>8</sup> García, R. (2004). *Fondo de Cultura Económica: Setenta años de libros en México y el mundo*. Universidad Nacional Autónoma de México.

En suma, la creación del FCE fue más que un hito cultural; representó un paso significativo hacia la construcción de un México más educado y conectado con las tendencias globales. Sin embargo, el Fondo de Cultura Económica, también ha enfrentado momentos controvertidos en su historia. Un claro ejemplo es lo ocurrido en 1963, que recordemos que México vivía bajo un sistema político dominado por el PRI, que, aunque se mostraba como una democracia, funcionaba como una práctica de un régimen autoritario, donde el gobierno controlaba la mayoría de las instituciones, incluyendo las editoriales públicas como lo es el caso del FCE, y mantenía una vigilancia sobre los contenidos y producción de libros.

En este contexto, Pablo González Casanova, escribió “La democracia en México” una obra que desnudaba el funcionamiento real del sistema político mexicano. Este texto analizaba cómo el poder se concentraba en una élite, como operaban mecanismos de cooperación y represión, además de las desigualdades, por lo que su crítica al sistema no fue bien recibida por las autoridades.

Por lo que el FCE a pesar de tener un prestigio como una editorial comprometida con el pensamiento crítico, vetó la publicación del libro en 1963, lo cual evidenció un momento oscuro de su historia y nos mostró que también podría ser objeto de censura e instrumentalización política. Este episodio es emblemático de cómo es que la censura operaba incluso en espacios intelectuales supuestamente abiertos y el cuál en lugar de cumplir su función como plataforma abierta al debate y al pensamiento crítico, actuó como un filtro ideológico que silenció una obra que posteriormente sería importante para entender la estructura del poder mexicano. Esto es un recordatorio de que incluso en las instituciones culturales más representadas deben ser constantemente vigiladas y exigidas por la sociedad para no perder su autonomía y confianza de los consumidores.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Romero, R. (2025, 5 de abril). *La democracia en México*. La jornada. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/04/05/opinion/la-democracia-en-mexico>

### **1.1.2. Evolución histórica y principales hitos**

Desde su creación, el FCE ha pasado por diversas etapas de transformación y crecimiento, adaptándose a los cambios culturales, económicos y tecnológicos de la sociedad mexicana y latinoamericana. Durante sus primeros años, el FCE se consolidó como una editorial clave en la región, promoviendo la publicación de autores destacados y traduciendo obras de gran relevancia académica y cultural al español.

El FCE comenzó con un modelo editorial distinto, que se caracterizó por ser un proyecto cultural y educativo orientado a la difusión del conocimiento, la educación y la cultura en América Latina. Su creación en 1934 respondió a una necesidad de contar con una editorial pública que contribuyera a la formación intelectual en el continente, con un enfoque en libros de alta calidad a precios accesibles.

En sus primeros años, el FCE se enfocó en publicar y traducir textos económicos, sociales y científicos, lo cual cubría una necesidad en México post- revolucionario, donde había pocas publicaciones. Entre los hitos importantes en su historia están la apertura de filiales en otros países de América Latina y España.

A nivel global, los años 30 fueron una época de transformación en el ámbito editorial. En Europa y Estados Unidos, surgieron editoriales dedicadas a la publicación de textos académicos de alta calidad, acompañadas por el crecimiento de varias instituciones académicas que demandaban material especializado. Este movimiento coincidió con el auge de editoriales como Penguin Books en Inglaterra, fundada en 1935, que se destacaba por ofrecer libros accesibles en términos económicos y por su enfoque en la educación masiva.

Por lo que en comparativa con distintas editoriales que eran existentes en ese momento, el FCE se diferenciaba por la accesibilidad en términos de precio, lo que permitió llegar a un público más amplio especialmente en países con menos recursos. En comparación, las editoriales privadas al estar orientadas al mercado a

menudo tienen un precio más alto y una distribución más centrada en grandes ciudades y mercados comerciales.

Mientras que el Fondo de Cultura Económica se enfocaba en la distribución de cultura y conocimientos con una clara misión educativa, las editoriales privadas daban un enfoque aún más comercial adaptándose a las demandas del mercado y publicando libros que son más populares o rentables.

Valdez Ugalde (1996) menciona que “El FCE se inspiró en estos modelos internacionales, pero adaptó su enfoque a las necesidades del contexto latinoamericano” (p.112).<sup>10</sup> Esto debido a que el acceso a publicaciones en español era limitado y la producción local de libros académicos era prácticamente inexistentes. La visión del fundador del FCE, Cosío Villegas fue, por tanto, pionera al reconocer que un proyecto editorial de esta naturaleza no solo llenaría un vacío, sino también contribuiría a la construcción de un país más educado y culturalmente rico.

A partir de los años 80, el FCE empezó con la adopción de nuevas tecnologías para la edición y distribución de contenidos, y su contribución constante a la cultura y la educación en México, especialmente en las últimas décadas que se aceleró en el contexto de la pandemia COVID-19. Estos avances han permitido al FCE consolidar su presencia a nivel internacional, convirtiéndose en una editorial de referencia en el ámbito hispanohablante.

Desde su fundación, el FCE ha pasado por una serie de transformaciones que reflejan su capacidad de adaptación a los cambios culturales, económicos y tecnológicos de cada época. En sus primeros años, la editorial se concentró en publicar textos especializados que respondieran a las necesidades académicas de un México en reconstrucción, consolidándose rápidamente como un referente en la región.

---

<sup>10</sup> Valdés Ugalde, F. (1996). *El Fondo de Cultura Económica: Historia y política cultural de México*. Fondo de Cultura Económica.

En la década de 1940, el Fondo de Cultura Económica se benefició del liderazgo de Jaime Torres Bodet, quién fue director de la editorial en sus primeros años. Durante su dirección se estableció una política editorial clara y coherente enfocada en la producción de libros que tuvieran un enfoque intelectual y educativo. Torres Bodet también ayudó a fortalecer la infraestructura administrativa de esta institución.

La apertura de filiales internacionales, como la de Buenos Aires en 1945, marcó un punto de inflexión en su historia, pues permitió que el FCE ampliara su influencia y consolidara su presencia en América Latina y España. A medida que avanzaba la década de 1950, el Fondo de Cultura Económica comenzó a expandir su presencia fuera de México. Inició la distribución de sus libros en varios países de América Latina, lo que permitió una mayor difusión de su catálogo.

Durante la década de 1950, el FCE también mejoró en términos de diseño editorial, la calidad de sus libros aumentó con el paso de los años gracias a la contratación de diseñadores gráficos y la incorporación de nuevas tecnologías en la impresión. Esto ayudó a que sus libros fueran reconocidos por su calidad, además de su buen contenido.

Otro de los hitos importantes en su evolución ha sido su capacidad para adaptarse a los avances tecnológicos, especialmente con la digitalización de su catálogo y el uso de herramientas modernas de distribución. Esto no solo ha permitido que el FCE amplíe su alcance, sino que también le ha dado la oportunidad de mantenerse vigente en un mercado editorial cada vez más competitivo.

Me queda claro que en los años de 1940 a 1950, esta institución pasó de ser una editorial emergente para convertirse en una institución clave en la cultura y la educación. La expansión de su catálogo, la internacionalización de sus operaciones, la publicación de importantes autores americanos y la consolidación de su presencia en el ámbito académico y cultural fueron elementos que marcaron su crecimiento. Durante estas décadas, el FCE no solo contribuyó al enriquecimiento del pensamiento latinoamericano, sino que también jugó un papel importante en la promoción de la educación y la cultura en la región estableciéndose como una institución fundamental en el panorama editorial de habla hispana.

De los años de 1960 a 1970 esta institución amplió su oferta con libros sobre sociología, antropología y ciencia política, reflejando las preocupaciones intelectuales de la época, para que en los años de 1970 a 1980 el FCE se fortaleciera con su red de librerías en México y otros países, asegurando mayor presencia en el mercado, así mismo en estos años se abrieron nuevas sucursales en Estados Unidos y Colombia.

La crisis de la deuda latinoamericana en los años 80 afectó la financiación del FCE, que tuvo que ajustar sus políticas de precios y producción.<sup>11</sup> En 1982 México tuvo una crisis que una de las más graves en la historia económica del país. Se originó principalmente por el endeudamiento excesivo, la caída de los precios del petróleo y la falta de confianza en el peso mexicano, lo que llevó a una devaluación y a la imposición de medidas económicas drásticas. En el caso de México, fue el primer país en declarar que no podía pagar su deuda lo que llevó a una serie de negociaciones internacionales, por lo cual, se crearon programas para reestructurar la deuda, con pagos más largos y nuevas condiciones.

La crisis económica afectó gravemente al sector cultura y editorial, lo que provocó que estas fueran inaccesibles debido a que aumentó en costos de producción, debido a que la inflación y la devaluación del peso encarecieron la importación del papel y la tinta, entre otros materiales, existió una disminución del poder adquisitivo pues la población no contaba con el dinero suficiente para gastar en bienes culturales lo que reducía la demanda de libros. Se originó la reducción de subsidios y apoyo estatal, pues al recortar presupuestos para la cultura y la educación

---

<sup>11</sup> La Crisis de la deuda latinoamericana en los años 80, también conocida como la década perdida, fue un período de grave crisis económica en América Latina, causado por el sobreendeudamiento de los países de la región y el aumento de las tasas de interés internacionales.

Los gobiernos incapaces de pagar su deuda entraron en crisis fiscales y tuvieron que reducir el gasto público, así como también se implementaron políticas de austeridad, lo que llevó a recortes en educación, salud y programas sociales.

La falta de dólares y la desconfianza en las economías llevó a la devaluación de muchas monedas nacionales, lo que aumentó la inflación, en México ocasionó una hiperinflación. Las políticas de ajuste estructural impuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial exigieron la reducción del Estado, privatización de empresas públicas y apertura económica. Esto llevó a un aumento del desempleo y la pobreza en muchos países. Véase: Ocampo, J. A. (2003). *La crisis financiera de la deuda externa en América Latina y sus consecuencias económicas*. En E. Cárdenas, A. F. Lora, & L. A. Páramo (Eds.), *La economía de América Latina en el siglo XX* (pp. 151-172). Fondo de Cultura Económica.

afectaba a editoriales como lo es el caso del FCE, además, se produjo la desaparición o debilitamiento de editoriales.

La crisis de 1982 tuvo un impacto profundo en el sector editorial, lo que producía que los libros fueran menos accesibles tanto por su alto costo como por la disminución de la producción, por lo que, el FCE y otras editoriales se vieron con la necesidad de adaptarse a este nuevo panorama, buscando las estrategias necesarias para continuar con la difusión de la cultura y el conocimiento en medio de esta crisis. (INEHRM, 2020)

A pesar de esta situación, la editorial siguió operando y manteniendo su calidad y así para 1990, el FCE, comenzó a modernizar su producción, incorporando tecnología digital en el proceso editorial y explorando nuevos formatos como CD-ROMs <sup>12</sup>educativos.

A finales de los años 90, el FCE comenzó a explorar la venta de libros en línea y digitalizar parte de su catálogo, preparándose para la llegada del siglo XXI. En este siglo la institución se consolida como una editorial influyente, diversifica su catálogo incursionando en la literatura infantil y juvenil, además de fortalecer su oferta en ciencias sociales, filosofía y economía. Su internacionalización ha continuado con la apertura de nuevos centros culturales y librerías en América Latina, consolidando su presencia en países como Colombia y Ecuador. La editorial también ha innovado con la digitalización de su catálogo, el desarrollo de aplicaciones interactivas y la exploración de formatos electrónicos lo que ha permitido llegar a nuevas audiencias y mantener su relevancia en la era digital. Bajo diferentes liderazgos el FCE ha logrado mantenerse como una institución clave en la promoción de la lectura y el pensamiento crítico en el mundo hispanohablante.

---

<sup>12</sup> Un CD-ROM (Compact Disc- Read-Only Memory) es un disco compacto que almacena datos en formato digital y solo puede ser leído, no modificado ni borrado. Se utilizó ampliamente en las décadas de 1990 y 2000 para distribuir software, enciclopedias, videojuegos, música y documentos. A diferencia de un CD de audio, un CD-ROMs está diseñado para ser leído por computadoras mediante una unidad lectura de CD. Con el tiempo, su uso ha disminuido debido a la llegada de memorias USB, discos duros externos y almacenamiento en la nube. Véase: Freitas, R., & Wilcke, W. (2008). *Memoria de clase de almacenamiento: la proxima tecnología del Sistema de almacenamiento*. IBM Journal of Research and Development, 52(4/5), 439-447.

A pesar de los desafíos de mercado Editorial, la globalización y los cambios en los hábitos de lectura, el FCE ha demostrado su capacidad de adaptación sin perder su esencia: ser una editorial comprometida con la difusión de conocimiento y la cultura en español. La historia del FCE es, en esencia, la historia de una institución que ha sabido reinventarse para cumplir con su misión de difundir el conocimiento y la cultura, manteniendo siempre un enfoque de excelencia y accesibilidad.

## **1.2. Actividades más importantes del FCE**

Una de las principales actividades del FCE es la publicación de libros en diversas áreas del conocimiento. Su catálogo incluye obras de economía, ciencias sociales, literatura, filosofía, historia, y muchas otras disciplinas, lo que le ha permitido posicionarse como una editorial de prestigio en el ámbito académico y cultural. Además de la publicación, el FCE también realiza actividades de promoción de sus títulos, organizando presentaciones, mesas redondas, y eventos de divulgación que permiten acercar sus publicaciones a un público amplio y diverso.

A lo largo de su historia, el FCE ha desarrollado diversas actividades orientadas a la difusión cultural, la educación y la promoción de la lectura. Estas actividades han sido fundamentales para lograr sus objetivos de fomentar la educación, el conocimiento y la cultura en todos los sectores de la sociedad.

Su presencia en ferias del libro y su participación en eventos internacionales destacan entre sus actividades para fortalecer el acceso a la cultura y promover el intercambio de ideas y obras literarias a nivel global, como es el caso de los Clubes de Lectura que busca incentivar la lectura por interés sin importar edad, condición física, económica, etc. teniendo una gran diversidad y cobertura en todo el país y

los Librobús que como se muestra en la ilustración 1.1 son autobuses que contiene libros de carácter infantil y recorren en este caso las alcaldías de la CDMX.



Ilustración 1.1 Librobús, camión que contiene libros de carácter infantil y que se presenta en escuelas de las alcaldías de la CDMX

En los últimos años, el FCE ha diversificado sus proyectos culturales para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad. Además de su tradicional enfoque en la publicación de libros, la institución ha ampliado su alcance mediante actividades como clubes de lectura, talleres literarios y la organización de eventos multiculturales.

En diversos Estados de la República mexicana se han creado Clubes de Lectura como: “*Sanar a través de la lectura*, *Pequeños lectores* en la CDMX, *Te acercamos a la lectura* y *El armario de las lecturas* en Puebla” (Entrevista a J. Luna, 30 de octubre del 2024). Estos Clubes buscan que sean un espacio para compartir ideas y expandir la lectura.

Asimismo, el FCE ha mantenido una activa participación en ferias internacionales del libro, como la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, donde promueve la literatura mexicana y establece alianzas con editoriales de todo el mundo. Estas colaboraciones han permitido que autores contemporáneos mexicanos sean traducidos a otros idiomas, fortaleciendo la proyección cultural de México en el extranjero.

El FCE no se ha limitado a la publicación de libros; a lo largo de su historia, ha diversificado sus actividades para fomentar la cultura y la educación de manera integral. Entre sus contribuciones más destacadas se encuentra su participación en ferias del libro y eventos internacionales, donde ha promovido no solo sus publicaciones, sino también el intercambio de ideas y el diálogo entre culturas. Asimismo, los clubes de lectura que organizan en diversas regiones de México son un ejemplo claro de su compromiso con la democratización de la lectura, al acercar los libros a comunidades de distintos contextos sociales y económicos.

Estas actividades reflejan la misión del FCE de ir más allá de ser una editorial para convertirse en un agente cultural activo.<sup>13</sup> Su capacidad para adaptarse a los desafíos del siglo XXI, como la digitalización y la globalización, demuestra su relevancia y su influencia como institución. Además, su presencia en espacios internacionales fortalece su posición como puente cultural entre América Latina y el resto del mundo, consolidándolo como un referente en el ámbito de la difusión del conocimiento.

### **1.2.1. Publicación y promoción de libros**

En sus inicios, el FCE enfrentó varios retos de publicar y promocionar sus libros, al no existir una infraestructura consolidada para la distribución de los libros académicos en México. Por lo que se optó por establecer sus propias librerías, que se convirtieron en puntos estratégicos para la venta de sus obras, la primera de estas librerías se abrió en la Ciudad de México, lo que facilitó el acceso de los lectores a sus publicaciones. También colaboró con universidades y otras instituciones académicas con el afán de ofrecer sus libros directamente a profesores

---

<sup>13</sup> La misión del Fondo de Cultura Económica es fomentar la educación, la cultura y la difusión del conocimiento a través de la publicación y distribución de libros en diversas áreas del saber. El FCE busca: promover el acceso al conocimiento, difundir obras clave, apoyar a la formación académica y cultural, impulsar a autores nacionales e internacionales y consolidarse como una editorial de referencia. Véase: Fondo de Cultura Económica. (s.f.). *Misión*. Recuperado de <https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/>

y estudiantes. Esta práctica ayudó a que sus publicaciones llegaran a los sectores que más las necesitaban y contribuyó a consolidar la reputación del FCE en los círculos académicos, ya que generaba una atracción o cierto interés por esta institución.

Uno de los métodos principales de promoción fue la distribución de catálogos impresos que contenían los títulos disponibles, junto con descripciones de los contenidos. Estos catálogos se enviaban a instituciones académicas, intelectuales y figuras relevantes del ámbito cultural, quienes se convirtieron en sus primeros lectores y promotores.

El FCE con el paso de las décadas no solo amplió su catálogo y aumentó su alcance, sino que también desarrolló estrategias para adaptarse a los cambios en el mercado editorial, la institución contó con el apoyo de importantes figuras intelectuales como Alfonso Reyes y José Vasconcelos, quienes impulsaron su prestigio y permitieron que el catálogo incluyera autores de renombre internacional. Durante la etapa de ampliar su catálogo, se lanzaron las primeras colecciones como “Tezontle” y “Breviarios”, que se convirtieron grandes e icónicas que ayudaron a cimentar la reputación de la editorial como una fuente de calidad académico. Estas obras fueron fundamentales para cimentar su prestigio y atraer a un público amplio, desde académicos hasta lectores interesados en temas diversos.

El FCE promocionaba algunos de sus libros en revistas y periódicos, tanto en secciones culturales como en medios especializados. En ocasiones se promocionaban fragmentos o capítulos de los libros que se publicaban en revistas culturales, permitiendo que los lectores pudieran conocer una muestra del contenido antes de adquirir el libro.

Sin embargo, a pesar de sus logros, el FCE también enfrentó críticas por su enfoque inicial en autores extranjeros, lo que llevó a debates sobre si el organismo priorizaba más la producción de conocimiento externo que la promoción de autores nacionales. No obstante, con el tiempo el FCE logró equilibrar su catálogo al incluir a destacados escritores mexicanos y latinoamericanos, fortaleciendo así la identidad cultural de la región y asegurando su relevancia en el ámbito educativo. Su enfoque en la

promoción de libros mediante catálogos y eventos refleja una estrategia visionaria que ha sido clave para su éxito a largo plazo. En este sentido, el FCE no solo ha cumplido con su objetivo de difundir el conocimiento, sino que también ha establecido un modelo de excelencia que otras editoriales han buscado imitar.

El FCE se convirtió en una de las principales plataformas de publicación para los grandes escritores latinoamericanos. En los años de 1940 a 1950 el FCE publicó obras de autores como Octavio Paz, Carlos Fuentes, Juan Rulfo, Gabriel García Márquez (Aunque su consagración mundial ocurriera después) y otros escritores que serían esenciales para la literatura Latinoamericana del siglo XX.

En esta época, el FCE también comenzó a publicar colecciones y series literarias que ayudaron a consolidar su imagen como una editorial de prestigio. Colecciones como “El séptimo círculo” dedicada a la literatura latinoamericana, que fueron fundamentales en el posicionamiento de la editorial. En paralelo a la publicación de obras literarias, esta institución también se dedicó a la producción de textos de carácter académico y pedagógico, que fueron utilizados en universidades e institutos de educación superior.

Muchos de estos textos estaban orientados a la ciencia social, política y económica, lo que hizo esta institución fue un referente para el estudio de estos temas contemporáneos en América Latina. Esta institución se consolidó como un espacio para la reflexión y el debate intelectual en la región, gracias a la publicación de obras filosóficas y políticas, muchos de sus títulos se convirtieron en materiales esenciales para la educación de los años posteriores, y su enfoque en el pensamiento crítico que contribuyó a la creación de una intelectualidad latinoamericana moderna.

En las últimas décadas el FCE ha adoptado estrategias digitales como: publicaciones en formato electrónico, alianzas con plataformas como Amazon y Google Books, finalmente la promoción en redes sociales.

### **1.2.2. Difusión de la cultura a través de eventos, ferias y convenios internacionales**

El FCE ha participado activamente en la difusión de la cultura a nivel nacional e internacional, organizando y participando en ferias del libro, exposiciones y otros eventos culturales donde académicos e intelectuales compartían ideas y discutían las publicaciones. Aunque en México las ferias de libros no estaban tan establecidas en esa época, el FCE aprovechó los eventos culturales y académicos que se organizaban en el país para promocionar sus publicaciones. Además, ha establecido convenios con instituciones y editoriales de otros países, lo que le ha permitido intercambiar contenidos, traducir obras de autores extranjeros y llevar la literatura mexicana a otras regiones del mundo. Estas actividades han fortalecido el papel del FCE como promotor cultural y como un puente entre diferentes culturas.

La difusión cultural ha sido una de las principales prioridades del FCE desde sus inicios, lo que refleja cómo la editorial ha consolidado su papel como un actor fundamental en la promoción de la cultura, tanto en México como en el ámbito internacional. Su participación en ferias del libro, exposiciones y eventos académicos ha permitido no solo dar a conocer sus publicaciones, sino también fomentar el diálogo entre diferentes sectores de la sociedad. Estas actividades han posicionado al FCE como un puente entre la producción cultural local y las audiencias internacionales, fortaleciendo su reputación como una institución de excelencia.

Los convenios con editoriales y organizaciones culturales extranjeras destacan como una estrategia clave para ampliar el alcance del FCE y enriquecer su catálogo. La traducción de obras de autores internacionales al español y la promoción de la literatura mexicana en otros países reflejan su compromiso con la integración cultural global, esto demuestra su flexibilidad y su enfoque visionario. En este contexto, el FCE no solo actúa como un editor, sino como un agente cultural que contribuye activamente a la construcción de una identidad cultural global más inclusiva.

### **1.2.3. Distribución en América Latina y presencia global**

El FCE se convirtió en un eje fundamental para la consolidación de una identidad cultural latinoamericana. A través de sus publicaciones, la editorial no solo difundía el pensamiento de autores extranjeros, sino que permitió que voces de la región alcanzaran una audiencia más amplia. Obras de autores como Octavio Paz, Rosario Castellanos y Carlos Fuentes encontraron un espacio en el catálogo del FCE, contribuyendo al reconocimiento internacional de la literatura y el pensamiento latinoamericano.

El Fondo fue más allá de ser una simple editorial; funcionó como un puente entre culturas, facilitando el intercambio intelectual entre América Latina y el resto del mundo. Las traducciones de obras claves al español permitieron que ideas provenientes de otras culturas influyeran en el desarrollo académico y cultural de la región, mientras que las publicaciones de autores latinoamericanos introdujeron el pensamiento y la literatura de la región en el ámbito global.

Con el fin de ampliar su alcance y hacer accesible su catálogo a un público más amplio, el FCE ha desarrollado una sólida red de distribución en América Latina y en otros países, por lo que en 1945 se abre su primera filial internacional en Buenos Aires, Argentina. Esta expansión respondió a la demanda de libros en español. Posteriormente, se abrieron filiales en otros países como Chile, Colombia, Venezuela y España, fortaleciendo el papel del FCE.

A través de sus filiales y de alianzas con distribuidoras locales, el FCE asegura que sus publicaciones lleguen a lectores de habla hispana en diversas regiones, fortaleciendo su presencia global y consolidándose como un referente en el mercado editorial latinoamericano. Su red de distribución internacional ha sido clave para el éxito de su misión de difundir la cultura y el conocimiento, y su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de digitalización y comercio electrónico le permite seguir expandiéndose en un entorno cada vez más globalizado.

Uno de los aspectos más notables de este subtema es cómo el FCE ha construido una sólida red de distribución que combina estrategias tradicionales, como la apertura de librerías físicas, con nuevas tendencias, como el comercio electrónico. Esto ha permitido que la institución se mantenga competitiva en un entorno globalizado y digital. Además, su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del público, como la digitalización de su catálogo y el uso de plataformas virtuales, asegura que siga siendo relevante en un mundo cada vez más conectado. En suma, la distribución internacional del FCE no solo amplía su alcance, sino que también refuerza su papel como un puente cultural entre América Latina y el resto del mundo.

## Capítulo II: Innovación y Uso de Herramientas Digitales en el FCE

La innovación en el ámbito laboral es clave para mejorar la eficiencia, la competitividad y la adaptabilidad de las organizaciones. Incorporar nuevas ideas, procesos y tecnologías permite a los trabajadores mejorar su desempeño y responder mejor a los cambios del mercado. Según Drucker (2002), “la innovación es el medio específico por el cual el espíritu emprendedor explota el cambio como una oportunidad para un negocio o un servicio diferente” (p. 45).<sup>14</sup>

La implementación de nuevas herramientas y métodos de trabajo permite optimizar los procesos y reducir costos operativos, por lo que las empresas que fomentan la innovación tienen más oportunidades de destacar en su industria. Un entorno innovador promueve la creatividad, lo que ayuda a encontrar soluciones más efectivas ante desafíos laborales, esta innovación impulsa un ambiente de trabajo dinámico, estimulando la motivación y el compromiso de los trabajadores.

En un mundo laboral en constante cambio, la innovación permite que las empresas y los empleados se mantengan actualizados y preparados para enfrentar nuevos retos. En los últimos años, el Fondo de Cultura Económica (FCE) ha experimentado con una serie de transformaciones significativas en sus procesos editoriales, de distribución y de estrategias de venta, impulsada por el desarrollo de nuevas tecnologías y la necesidad de adaptarse a un entorno digital a partir de la llegada de la pandemia del COVID-19. Esta evolución ha permitido mejorar la eficiencia operativa, ampliar su alcance en el mercado y fortalecer su impacto en la difusión de la cultura y la educación.

En este capítulo, analizaré cómo el FCE ha implementado la digitalización en su estructura organizativa y sus estrategias de capacitación en el caso de Clubes de Lectura, así como los retos y oportunidades que han surgido en el proceso de adaptación de sus trabajadores a nuevas herramientas tecnológicas.

---

<sup>14</sup> Drucker, P. (2002). *La innovación y el espíritu emprendedor*. Editorial Sudamericana.

## 2.1. Transformación digital en el FCE

Sabemos que la transformación digital es un proceso de integración de las tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, esto con el fin de mejorar su funcionamiento, eficiencia y capacidad de innovación. Esta transformación digital no solo se trata de incorporar herramientas tecnológicas, sino también de generar un cambio profundo en la cultura empresarial, los modelos de negocio y la forma en que las empresas interactúan con clientes y empleados. Este proceso implica el uso de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la computación en la nube, el Internet de las cosas (IoT) y la automatización para optimizar operaciones.

En una transformación digital se tienen principales características de la transformación digital como:

1. Uso de tecnologías emergentes, donde se hace uso de la implementación de herramientas como la inteligencia artificial y la automatización.
2. Cambio cultural, en este se requiere que las organizaciones adopten una mentalidad de innovación y adaptación al cambio.
3. Optimización de procesos, En éste se mejora la eficiencia en operaciones internas y en la interacción con clientes.
4. Toma de decisiones basada en datos, en ésta se hace uso de análisis de datos para mejorar la estrategia empresarial.
5. Mejora en la experiencia del cliente, en este se hace un desarrollo de soluciones digitales que faciliten la interacción con los usuarios.<sup>15</sup>

El proceso de transformación digital del FCE ha sido una estrategia clave para modernizar su producción editorial, optimizar la distribución de libros y fortalecer la promoción de sus publicaciones, esto a través de la digitalización de procesos y el

---

<sup>15</sup> Amazon Web Services. (s. f.). *¿Qué es la transformación digital?*. AWS. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>

uso de plataformas en línea. Con las transformaciones digitales la editorial ha logrado expandir su presencia en el mercado y mejorar su eficiencia operativa.

El que se genere una transformación digital dentro de esta institución, ha generado iniciativas que reflejan el compromiso del Fondo de Cultura Económica con dicha transformación, adaptándose a las nuevas demandas del mercado y aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes para mejorar cualquiera de sus procesos. Algunas de sus iniciativas son:

1. Biblioteca Digital: El FCE nos ofrece una biblioteca digital que permite a los usuarios descargar fragmentos de obras de su catálogo en formato PDF. Esta plataforma facilita el acceso a anticipos de próximas publicaciones y a una variedad de categorías, como arte, literatura, ciencia y técnica.
2. Librería Virtual: A través de su portal "El Fondo en Línea", el FCE ha establecido una librería virtual que permite a los lectores realizar compras en línea, gestionar facturas y acceder a libros electrónicos.
3. Incremento en Ventas Digitales: El FCE ha observado un crecimiento significativo en las ventas de libros digitales y audiolibros.
4. Estrategias de Distribución y Comercialización: El FCE ha implementado estrategias para incrementar la distribución y comercialización de sus obras. Éstas incluyen la renovación y ampliación de su red de librerías para cubrir todo el territorio nacional, garantizando la accesibilidad de sus publicaciones.
5. Colaboraciones Institucionales: El FCE ha establecido colaboraciones con entidades como Correos de México, el Palacio Postal y la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones Educal. Estas alianzas buscan fortalecer la distribución y promoción de la lectura en el país.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Biblioteca digital*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de [https://www.fcede.es/site/es/sala\\_lectura/biblioteca.aspx](https://www.fcede.es/site/es/sala_lectura/biblioteca.aspx)

Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *El Fondo en Línea*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://elfondoonlinea.com/>

Fondo de Cultura Económica. (2019). *Crecimiento en ventas digitales y estrategias de comercialización*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://www.fondodeculturaeconomica.com/Noticia/8683>

### 2.1.1. Digitalización de procesos editoriales y de distribución

Las herramientas digitales son programas, aplicaciones o plataformas tecnológicas diseñadas para facilitar tareas en diversos ámbitos, como la educación, el trabajo, la comunicación y la gestión de información. Estas herramientas permiten automatizar procesos, mejorar la productividad y optimizar el acceso a datos y recursos en línea. Según Prensky (2012), "las herramientas digitales han transformado la manera en que las personas trabajan, aprenden y se comunican, permitiendo mayor eficiencia y acceso a la información en tiempo real" (p. 78).<sup>17</sup>

Ejemplos de herramientas digitales:

1. Software de gestión: Microsoft Excel, Trello, Asana.
2. Plataformas de comunicación: Zoom, Microsoft Teams, Google Meet.
3. Redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn.
4. Almacenamiento en la nube: Google Drive, Dropbox, OneDrive.
5. Herramientas de edición: Adobe Photoshop, Canva, Final Cut Pro.
6. Plataformas educativas: Moodle, Coursera, Khan Academy.
7. Sistemas de bases de datos: MySQL, Oracle, PostgreSQL.

El FCE ha incorporado dichas herramientas digitales en sus procesos de edición y distribución, con el objetivo de optimizar la producción de libros y mejorar su acceso a nivel nacional e internacional, por lo que ha implementado diversas estrategias para modernizar la producción de libros y adaptarse a las demandas contemporáneas del mercado editorial.

---

<sup>17</sup> Prensky, M. (2012). *Enseñar a nativos digitales: Partnering para un aprendizaje real*. SM Ediciones.

En el ámbito editorial y su digitalización, ha permitido la implementación de software de edición avanzada, como Adobe InDesign y QuarkXPress<sup>18</sup>, que han facilitado el diseño y publicaciones de libros en formatos físicos y digitales. Además, se han adoptado plataformas para el almacenamiento y edición colaborativa de documentos, lo que ha agilizado la comunicación entre los equipos de trabajo.

Durante la gestión de Consuelo Sáizar como directora del FCE de 2002 a 2009, impulsó la modernización del FCE, amplió su presencia en América Latina e incrementó su catálogo de publicaciones, incluyendo obras de autores destacados como Carlos Fuentes, Sergio Pitol y Elena Poniatowska. Además, se completó la publicación de las obras completas de Octavio Paz. Actualmente el FCE consta con más de 10,000 obras, de la cuales aproximadamente 5,000 están vigentes, esto quiere decir que se reimprimen o cuentan con existencias.

Este crecimiento se ha logrado mediante la incorporación de nuevas colecciones y la publicación de obras de autores, lo que ha permitido enriquecer la oferta editorial del FCE, este enriquecimiento se ha complementado con la implementación de una Biblioteca Digital, el cual se estableció como una iniciativa para generar versiones electrónicas del catálogo existente, facilitando el acceso a las obras en formatos digitales y así de la mano con la página de Universo literario llevado a cabo especialmente por el área de Clubes de Lectura, fomentar la lectura o generarles un enriquecimiento en distintas obras a los lectores.

---

<sup>18</sup> Adobe InDesign y QuarkXPress son programas de software ampliamente utilizados en la industria de la publicación y el diseño gráfico para la creación de materiales impresos y digitales, como revistas, folletos, carteles, y libros.

Adobe InDesign: Es una herramienta de diseño y maquetación que forma parte de la suite de Adobe Creative Cloud. Ofrece una amplia gama de funciones que permiten la creación de documentos complejos con texto, gráficos, imágenes y otros elementos. Es especialmente popular en el diseño de publicaciones editoriales y el diseño de libros electrónicos.

QuarkXPress: Es otro software de maquetación utilizado para la creación de publicaciones impresas y digitales. Fue uno de los programas más importantes en la industria antes de la popularización de Adobe InDesign. QuarkXPress es conocido por su capacidad de diseño profesional, flexibilidad y control sobre los detalles tipográficos y de diseño. Véase: Adobe. (n.d.). *Adobe InDesign*. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de <https://www.adobe.com/products/indesign.html>

Quark Inc. (n.d.). *QuarkXPress*. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de <https://www.quark.com/Products/QuarkXPress>

Esta Biblioteca Digital nos muestra precios de algunos de los libros físicos y en PDF. En esta página se pueden encontrar algunas de las obras literarias de lo más popular, ciencia, Breviarios y Vientos de pueblo. En este sitio web al abrir la página podrás iniciar sesión para poder encontrar las demás obras, sin embargo, en esta página no se pueden comprar dichos libros, ya que solo son expuestos para generar un interés en los consumidores.<sup>19</sup>

Referente al Catálogo del FCE, éste es una colección de libros y publicaciones que abarca distintas áreas. Este catálogo incluye tanto títulos clásicos como novedades editoriales en distintas disciplinas y donde en los últimos años, se ha modernizado con versiones electrónicas y audiolibros. Este catálogo es una de las principales herramientas de difusión cultural y educativa que han contribuido al desarrollo del pensamiento crítico, la educación y la divulgación del conocimiento.<sup>20</sup>

En la página de Universo literario se hacen recomendaciones del mes, así como se les proporciona a los lectores Bibliotecas virtuales en las cuales pueden encontrar distintas obras, esto con el fin de que los Clubes de Lectura de las distintas partes de la República Mexicana puedan estar actualizados y manteniendo siempre una lectura nueva la cual implementarán en su Club. En esta misma página existe una sección para poderse contactar con trabajadores del FCE, y así poder recibir información en caso de querer crear un Club de Lectura y recibir el apoyo correspondiente.<sup>21</sup>

Como ya lo he mencionado dichas recomendaciones literarias en sus distintas páginas web, son llevadas a cabo por el Área de Clubes de Lectura, que dentro del Fondo de Cultura Económica se encuentra en el área de Promoción y Difusión, que es la encargada de fomentar la lectura y el acceso al conocimiento. La estructura del FCE se encuentra de la siguiente manera:

---

<sup>19</sup> Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Biblioteca digital*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de [https://www.fcde.es/site/es/sala\\_lectura/biblioteca.aspx](https://www.fcde.es/site/es/sala_lectura/biblioteca.aspx)

<sup>20</sup> Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Catálogo editorial del FCE*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://www.fondodeculturaeconomica.com/>

<sup>21</sup> Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Universo Literario*. Recuperado de <https://cdydclubesdelectur.wixsite.com/universo-literario>

- Dirección general
- Gerencia general
- Gerencia de producción
  - Subgerencia de producción
    - Departamento de diseño editorial
    - Departamento de corrección de estilo
  - Subgerencia de producción gráfica
    - Departamento de pre-prensa
    - Departamento de prensa y acabados
- Gerencia editorial
  - Subgerencia de obras generales
    - Departamento de literatura
    - Departamento de ciencias sociales
  - Subgerencia de obras académicas
    - Departamento de ciencias exactas
    - Departamento de humanidades
- Coordinación de publicaciones
- Producción y diseño
- Consejo editorial
  - Gerencia de comercialización y distribución
    - Subgerencia de ventas nacionales
      - Librerías del FCE
      - Departamento de ventas a instituciones
    - Subgerencia de ventas internacionales
      - Departamento de exportaciones
      - Departamento de filiales
  - Gerencia de comunicación y mercadotecnia
    - Subgerencia de comunicación
      - Departamento de prensa

- Departamento de relaciones públicas
- Subgerencia de mercadotecnia
  - Departamento de publicidad
  - Promoción y difusión
- + Comunicación y marketing
- + Eventos y presentaciones
- + Coordinación de fomento a la lectura
  - **Clubes de Lectura**
- Gerencia de administración y financiera
  - Subgerencia de recursos humanos
    - Departamento de reclutamiento y selección
    - Departamento de capacitación
  - Subgerencia de finanzas
    - Contabilidad
    - Tesorería
    - Adquisiciones
    - Tecnologías de la información
- Gerencia de sistemas
  - Subgerencia de desarrollo de sistemas
    - Departamento de análisis y programación
    - Departamento de soporte técnico
  - Subgerencia de infraestructura tecnológica
    - Departamento de redes y comunicaciones
    - Departamento de seguridad informática
- Coordinación de obras para niños
  - Subcoordinación editorial
    - Departamento de selección de títulos
    - Departamento de producción
  - Subcoordinación de promoción
    - Departamento de eventos
    - Departamento de materiales educativos

- Coordinación general de consultoría jurídica
  - Subcoordinación de consultoría jurídica
    - Departamento de contratos
    - Departamentos de legislación
  - Subcoordinación de litigio
    - Departamento de defensa legal
    - Departamento de propiedad intelectual
- Órgano interno de control
  - Área de auditoría interna
    - Departamento de auditoría financiera
    - Departamento de auditoría operativa
  - Área de quejas y responsabilidades
    - Departamento de quejas
    - Departamento de investigaciones

Lo anterior se refleja en el siguiente organigrama, que, aunque es poco visible muestra los roles de la estructura jerárquica.



Por otro lado, el FCE ha modernizado su sistema de distribución mediante el uso de bases de datos automatizados para la gestión de inventarios, lo que ha reducido los tiempos de entrega y mejorando la disponibilidad de sus publicaciones en librerías y bibliotecas. Asimismo, la incorporación de la impresión bajo demanda ha permitido producir libros de manera más eficiente, reduciendo costos de almacenamiento y optimizando la distribución de títulos específicos según su demanda.

### **2.1.2. Plataformas de venta y promoción en línea**

El crecimiento del comercio digital ha tenido un impacto significativo en el Fondo de Cultura Económica, tanto positivo como negativo, con esto el FCE puede llegar a un público global sin las limitaciones geográficas del comercio tradicional, lo que le permite expandir su base de clientes y vender productos o servicios a nivel internacional. El comercio digital permite a las empresas e instituciones reducir los costos relacionados con la infraestructura física (como tiendas físicas y almacenes) y centrarse en una operación más eficiente y escalable.

Sin embargo, a medida que más editoriales se trasladan al entorno digital, aumenta la competencia con el FCE, lo que puede dificultar que editoriales más pequeñas o tradicionales se destaquen, por lo mismo, las editoriales deben invertir en tecnología para mantenerse competitivas en el comercio digital. Esto incluye plataformas de comercio electrónico, sistemas de pago en línea, marketing digital y herramientas de gestión de relaciones con el cliente.

Gracias al crecimiento del comercio digital, ha llevado al FCE a fortalecer su presencia en plataformas de venta en línea y redes sociales, con el propósito de ampliar su alcance y diversificar sus estrategias de promoción. Para ello, la editorial ha desarrollado su propia tienda en línea dentro de su sitio web oficial, donde los usuarios pueden adquirir libros en formato físico y digital. Además, se ha establecido una colaboración con Amazon, Mercado Libre y Google Books para expandir la comercialización de sus publicaciones a nivel internacional.

Así mismo, el FCE también ofrece opciones de envíos a través de UPS y Estafeta, en el que los clientes pueden seleccionar el servicio de mensajería que prefieran al realizar su compra en línea, y el costo de envío se calcula en función del peso, tamaño de los productos y las tarifas de la empresa elegida.

Además, el FCE ha establecido alianzas para poder promover la cultura y la lectura. Por ejemplo, ha colaborado con Correos de México en eventos como el "Tendido de Libros" en el Palacio Postal, una iniciativa que busca acercar los libros al público en general. Actividades como estas reflejan el compromiso del FCE por facilitar el acceso a sus publicaciones y promover la cultura en México.

Para poder expandir la llegada de libros en físicos además de colaborar con diversas empresas de mensajería para garantizar la estrategia eficiente de sus productos a los clientes ha implementado estrategias para incrementar la distribución y comercialización de sus obras, incluyendo la renovación y ampliación de su red de librerías para cubrir todo el territorio nacional, garantizando la accesibilidad de sus publicaciones. Por lo que se inauguraron nuevas librerías y centros culturales, tanto en México como en el extranjero, como el Centro Cultural Bella Época en Ciudad de México y el Centro Cultural Gabriel García Márquez en Bogotá, Colombia.<sup>22</sup> Estas aperturas facilitaron una mayor difusión y acceso a las publicaciones del FCE.

En cuanto a la promoción, el FCE ha implementado estrategias de marketing digital, utilizando redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, YouTube y TikTok para difundir novedades editoriales, realizar transmisiones en vivo con autores y promocionar eventos culturales. Asimismo, la organización de ferias del libro virtuales y presentaciones digitales ha permitido una mayor interacción con el público lector y ha reforzado su posicionamiento en el ámbito literario.

En Facebook e Instagram, el FCE hace promoción de dos maneras, donde una página está destinada a los Clubes de Lectura y la otra referente al Fondo de Cultura Económica. En la página de los Clubes, el FCE publica infografías sobre las

---

<sup>22</sup> Fondo de Cultura Económica Colombia. (s.f). *Historia Centro Cultural Gabriel García Márquez*. Recuperado el 1 de mayo de 2025, de <https://fce.com.co/historia-centro-cultura-ggm/>

capacitaciones ofrecidas a los facilitadores de los Clubes, así como pensamientos literarios, promoción de conversatorios, información sobre la creación de los Clubes de Lectura, información sobre los encuentros nacionales de los Clubes de Lectura y datos o información de conmemoraciones. En la página directa del Fondo de Cultura Económica se hace la invitación a distintas presentaciones de distintos libros, charlas de poesías en distintos Estados de la república, promoción de mesas de diálogo, promoción de ferias de libros, así como otros eventos culturales.

En WhatsApp al ser muy común utilizar stickers para comunicarse, el FCE optó por crear stickers lectores, como los que se muestran en la Ilustración 1.2. Con respecto a TikTok y YouTube existe la misma dinámica donde se creó una página para Clubes y otra para el Fondo de Cultura Económica. En la de Clubes se comparte momentos de eventos culturales y dinámicas lectoras, mientras que en la del FCE se comparte mesas de diálogo, conferencias y presentaciones de libros.



1.2 Stickers creados por el FCE para actualizarse con las tendencias digitales y así llamar la atención de los consumidores y lectores

## 2.2. Capacitación laboral para adquirir competencias digitales

La capacitación laboral es muy importante en la preparación de los trabajadores para poder adquirir cualquier tipo de habilidades, por lo que es importante reconocer que dentro de la capacitación existen dos tipos de capacitaciones “la formal y la informal”. La capacitación laboral formal será aquella que está estructurada,

planificada y certificada por instituciones educativas o entidades de formación profesional. En ésta, se imparten cursos, diplomados, talleres o programas de educación técnica y superior.

En la capacitación informal, ésta se adquiere de manera autodidacta o a través de la experiencia en el trabajo, sin una estructura formal de enseñanza ni certificación oficial, esta puede incluir el aprendizaje mediante la observación, la mentoría, la práctica directa o la capacitación interna en una empresa.<sup>23</sup>

La capacitación laboral en competencias digitales es fundamental en el entorno actual debido a la creciente digitalización de cualquier empresa y los mercados. La tecnología evoluciona rápidamente, y los empleados deben mantenerse actualizados para utilizar herramientas digitales de manera eficiente, al obtener competencias digitales pueden realizar tareas más rápido y con menos errores.

Con la adopción de nuevas tecnologías en el mundo, el FCE ha identificado la necesidad de capacitar a los trabajadores en el uso de herramientas digitales, para que puedan adquirir habilidades que los haga competentes para los desafíos laborales. Para ello, se han desarrollado programas de formación.

Estas estrategias incluyen una capacitación continua, en la que se organizan talleres, cursos y seminarios en los que los empleados pueden aprender sobre herramientas tecnológicas claves como el uso de software de gestión, plataformas de ventas en línea, y tecnologías emergentes en el ámbito de la edición y distribución de libros. También se incluye la formación en herramientas digitales, en las que el FCE ha promovido la enseñanza de herramientas como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y sistemas de gestión de inventarios.

Además, se han introducido cursos sobre el uso de plataformas de comercio electrónico y marketing digital para mejorar la presencia online de la editorial, así como cursos para el fomento de la colaboración digital, ya que, a través del uso de plataformas de trabajo colaborativo, los empleados aprenden a interactuar de

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

manera remota y eficiente, especialmente en contextos de trabajo a distancia o híbrido.

Así mismo, los trabajadores son capacitados en el uso de programas para la creación, edición, diseño y publicación de contenido digital. Esto incluye formación en software de diseño gráfico y herramientas de edición de texto avanzado.

El área de Recursos Humanos (RH) es un bloque que debería estar relacionada con la capacitación de los trabajadores, ya que la formación continua de los empleados es clave para su desarrollo y cuyas funciones dentro del FCE son:

- Planificación y gestión personal: RH se encarga de planificar y administrar al personal necesario para el adecuado funcionamiento del FCE, asegurando que las actividades se realicen conforme a los criterios solicitados.
- Mantenimiento de instalaciones y recursos: Es responsabilidad de RH cuidar y mantener en óptimas condiciones las instalaciones.
- Participación en comités institucionales: El área de RH participa activamente en diversos comités relacionados con recursos humanos y materiales, asegurando la implementación de acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del FCE.<sup>24</sup>

Recursos Humanos debe estar familiarizado con la identificación de necesidades de capacitación para poder diseñar dichos programas e implementarlos. Sin embargo, en el caso de los Clubes de Lectura, dicha capacitación fue iniciada en el año 2019 por el coordinador actual de Clubes de Lectura. Estas capacitaciones o talleres son proporcionadas por los mismos trabajadores del FCE, los cuales no tienen ninguna relación con Recursos Humanos y que solo han realizado cursos sobre los temas que se abordarán o que creen que son necesarios para el desempeño de los trabajadores.

---

<sup>24</sup> Fondo de Cultura Económica. (2022). *Código de conducta versión amigable*. [https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/subdirectorios\\_site/Archivo/C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20versi%C3%B3n%20amigable\\_24062022.pdf](https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/subdirectorios_site/Archivo/C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20versi%C3%B3n%20amigable_24062022.pdf)

El buscar una capacitación laboral llevada a cabo por profesionales ayudaría al FCE a la eficiencia en el caso Clubes de Lectura, así como también a áreas como de edición, comercialización, etc.

### **2.2.1. Programas de capacitación digital durante la pandemia**

La pandemia de COVID-19 trajo consigo un impacto significativo en los avances digitales, acelerando la adopción de tecnología y transformando diversos aspectos de la vida laboral, social y económica. Las restricciones impuestas por la pandemia obligaron a empresas, gobiernos y organizaciones a adoptar rápidamente soluciones digitales para poderse adaptar a los cambios que se tuvieron repentinamente, por lo que se hace presente el teletrabajo, la educación en línea y las transacciones digitales.

Durante la pandemia, muchas personas recurrieron al comercio en línea para adquirir productos y servicios, lo que aceleró el crecimiento de plataformas de e-commerce<sup>25</sup>. Las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, tuvieron que adaptarse rápidamente a la venta en línea, desarrollando sitios web de comercio electrónico o utilizando plataformas ya existentes como lo fue en el caso del FCE.

Las escuelas, universidades y centros de formación tuvieron que implementar rápidamente tecnologías de aprendizaje a distancia, desde plataformas de videoconferencias hasta herramientas de gestión de aprendizaje (LMS). Esto llevó a una rápida adopción de la educación digital, lo que también hizo que se transformara el acceso a tecnología y la capacitación digital implementando software para facilitar la colaboración remota, la gestión de proyectos, y la

---

<sup>25</sup> E-commerce (comercio electrónico) se refiere al proceso de compra y venta de productos o servicios a través de plataformas digitales, como sitios web y aplicaciones móviles. En lugar de realizar transacciones de manera física, el e-commerce permite que las empresas y los consumidores interactúen y realicen intercambios comerciales en línea. Este modelo de negocio incluye diversas formas de comercio, como el B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer), C2C (consumer-to-consumer), entre otros. Las actividades típicas del e-commerce incluyen la compra de productos, pagos electrónicos, servicios de entrega y la gestión de inventarios a través de herramientas digitales. Véase: Shopify. (2021). *¿Qué es el comercio electrónico? Todo lo que necesitas saber*. Recuperado de <https://www.shopify.es/guides/que-es-ecommerce>

automatización de procesos. Herramientas como Microsoft Teams, Zoom, Slack y otras plataformas se convirtieron esenciales para las actividades laborales.

Con el aumento de la actividad digital, la ciberseguridad se volvió más importante que nunca, pues al ser ahora la vía de comunicación de los Clubes de Lectura para la realización de sus actividades, era importante tener en cuenta dichos peligros, por lo que, las empresas e instituciones invirtieron en medidas de seguridad para proteger datos y mantener la integridad de las transacciones en línea, a medida que aumentaban los riesgos de ciberataques.

El confinamiento que existió gracias a la pandemia del COVID-19 modificó las actividades del FCE, pero también la forma en que Los trabajadores interactuaban socialmente. Se popularizaron plataformas de videollamadas, redes sociales y juegos en línea, sustituyendo en muchos casos las interacciones presenciales, lo que llevó a una digitalización de la vida social.

Por dicho cambio el FCE durante este periodo, creó cursos especializados en el manejo de Microsoft Teams, Zoom y Google Drive, con el objetivo de facilitar la comunicación interna y la gestión remota de proyectos. Como resultado de estas capacitaciones, se observó una mayor eficiencia en la comunicación entre equipos de trabajo, una reducción en los tiempos de producción editorial y una mejora en la organización de eventos virtuales, fortaleciendo la presencia del FCE en el ámbito digital.

El Fondo de Cultura Económica (FCE) ha implementado diversas iniciativas de capacitación digital dirigidas por sus trabajadores, con el objetivo de fortalecer las habilidades de sus compañeros en el ámbito digital y mejorar la difusión cultural, ya que serán ellos quienes proporcionen dicha información a los talleristas de los Clubes de Lectura de los distintos Estados de la República Mexicana. Por lo que a continuación, presento algunos ejemplos de las capacitaciones recibidas hacia los trabajadores del FCE, así como las capacitaciones ofrecidas por el FCE:

1. Diplomado para la Profesionalización de Mediadores de Lectura: Este programa capacita a docentes y talleristas en técnicas de fomento a la lectura, proporcionándoles herramientas para incentivar y acompañar procesos lectores en diferentes comunidades.<sup>26</sup>
2. Capacitación a docentes y talleristas de PILARES por parte de los trabajadores del FCE, En colaboración con el Subsistema de Educación Comunitaria PILARES de la Ciudad de México, por lo que el FCE ha entregado 60,000 libros y ha ofrecido capacitación digital a facilitadores para promover la lectura en espacios comunitarios.<sup>27</sup>
3. Participación del FCE en la Brigada Para leer en libertad<sup>28</sup> es una asociación civil mexicana creada entre 2009 y enero del 2010, dedicada al fomento a la lectura y la divulgación de la historia de México. Esta está conformada por un grupo de promotores de lectura, historiadores y escritores que comparten la convicción de que es esencial contribuir a que la población mexicana se convierta en una sociedad lectora.

Esta brigada cuenta con actividades principales como lo es el tianguis y ferias de libro, Bibliotecas comunitarias, proyecto editorial, conferencias y actividades artísticas y talleres que ofrecen espacios de formación y reflexión que abarcan una amplia gama de temas. Además de que dicha Brigada mantiene una colaboración estrecha con la Fundación Rosa Luxemburgo, lo que les ha permitido ampliar su alcance y fortalecer sus iniciativas culturales y educativas.

La relación entre la brigada para Leer en libertad y el Fondo de Cultura Económica tienen una colaboración referente a la promoción de lectura como lo son la Feria Internacional del Libro del Zócalo de la Ciudad de México. En

---

<sup>26</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). (2021). *Programa institucional 2021-2024 del Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15106/5/images/programa\\_institucional\\_2021\\_2024\\_fondo\\_cultura\\_economica.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15106/5/images/programa_institucional_2021_2024_fondo_cultura_economica.pdf)

<sup>27</sup> Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México. (2021). *Brinda Fondo de Cultura Económica ejemplares y capacitación para los nuevos clubes de lectura de PILARES*. Recuperado de <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/brinda-fondo-de-cultura-economica-ejemplares-y-capacitacion-para-los-nuevos-clubes-de-lectura-de-pilares>

<sup>28</sup> Brigada Para leer en libertad A.C. (s.f.). Inicio. *Brigada para Leer en Libertad*. Recuperado el 26 de

marzo de 2025, de <https://brigadaparaleerenlibertad.com>

la inauguración de la XXIV edición de esta feria, en octubre del 2024, participaron la Jefa de Gobierno y el director del FCE, Paco Ignacio Taibo II; y la directora de la Brigada, en la que dicha presentación se resaltó la colaboración entre el FCE y la brigada para fomentar la lectura en la Ciudad. Como ya se mencionó, el FCE hace colaboración con dicha brigada principalmente en actividades de promoción a la lectura a través de Ferias de Libro en el zócalo de la CDMX y a través de la donación y distribución de libros.<sup>29</sup>

4. Promoción de los derechos del lector, donde a través de diversas plataformas, el FCE enfatiza que los lectores tienen el derecho de disfrutar de los libros de cualquier manera que ellos deseen con el fin de promover una lectura libre y personalizada.<sup>30</sup>
5. Convenio de capacitación con la Secretaría de la Función Pública (SFP): Este acuerdo tiene como objetivo propiciar el desarrollo cultural y la capacitación de servidores públicos, incluyendo a los empleados del FCE, en áreas relacionadas con la promoción de la lectura y la cultura.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Brigada para Leer en Libertad. (n.d.). *Acerca de la Brigada*. Recuperado el 22 de marzo del 2025, de <https://brigadaparaleerenlibertad.com>

<sup>30</sup> Fondo de Cultura Económica. (n.d.). *Entrega de ejemplares y capacitación a mediadores de lectura*. Recuperado el 22 de marzo del 2025, de <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/brinda-fondo-de-cultura-economica-ejemplares-y-capacitacion-para-los-nuevos-clubes-de-lectura-de-pilares>

<sup>31</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). (2021). *Convenio de capacitación con la Secretaría de la*

*Función Pública (SFP)*. Recuperado de [https://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Bol2180807](https://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Bol2180807)

6. Capacitación de Clubes de Lectura dirigida por Paco Ignacio Taibo II,<sup>32</sup> Proporcionada en Foros de algunos eventos culturales para la formación de mediadores y encuentros de Clubes de Lectura con el fin de generar más espacios donde los lectores puedan compartir y enriquecer sus experiencias literarias. Véase en la Ilustración 1.3.



Ilustración 1.3 Foro sobre encuentros de Clubes de Lectura en La Feria Internacional del Libro en el Zócalo de la CDMX, dirigido por Paco Ignacio Taibo II

---

<sup>32</sup> Francisco Ignacio Taibo Mahojo, conocido como Paco Ignacio Taibo II, nació el 11 de enero de 1949 en Gijón, Asturias, España. En 1958, su familia emigró a México a causa de una dictadura franquista. Realizó estudios en la Escuela Nacional Preparatoria de la Universidad Nacional Autónoma de México y en la Escuela Nacional de Antropología e Historia. Participó activamente en el movimiento estudiantil de 1968 y ha sido profesor universitario en la Facultad de Historia y Antropología.

Taibo II es reconocido como escritor, periodista y activista sindical. Se le atribuye la fundación del género neopolicíaco en América Latina y ha sido presidente de la Asociación Internacional de Escritores Policiacos. Entre sus obras más destacadas se encuentra la serie de novelas protagonizadas por el detective Héctor Belascoarán Shayne, que incluyen títulos como “Días de combate” (1976), “Cosa fácil” (1977) y “no habrá final feliz” (1981). También es autor de biografías como “Ernesto Guevara, también conocido como el Che” (1996) y “Pancho Villa. Una biografía narrativa” (2006).

A lo largo de su carrera, ha recibido múltiples reconocimientos, entre ellos el Premio Hammett en tres ocasiones (1988, 1991 y 1994) y el premio Bancarella en 1998 por su biografía del Che Guevara. Desde diciembre del 2018, ocupa el cargo de director general del Fondo de Cultura Económica, posición en la que fue ratificado en 2024 por la presidenta electa Claudia Sheinbaum.

Durante su gestión en el FCE, implementó diversas iniciativas para democratizar el acceso a la lectura en México. Entre sus logros más destacados se encuentra la reducción de precios de los libros y la expansión de la presencia del Fondo de Cultura Económica en comunidades marginadas a través de los “Librobuses”, Unidades móviles que llevan libros a zonas con limitado acceso a librerías. Además, bajo su liderazgo, el FCE ha fortalecido su papel en la difusión cultural mediante la firma de convenios de colaboración con entidades gubernamentales y municipales. Véase: Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. (2011). *Taibo II, Paco Ignacio*. Literatura INBA. Recuperado de <https://literatura.inba.gob.mx/espana/5228-taibo-ii-paco-ignacio.html>

### **2.2.2. Desafíos y oportunidades en la formación de competencias digitales globalizadas**

A pesar de los avances en la capacitación digital, el proceso de aprendizaje y adaptación ha enfrentado diversos desafíos. Uno de los principales obstáculos ha sido que algunos trabajadores han experimentado dificultades para familiarizarse con nuevas herramientas tecnológicas. Además, la falta de infraestructura tecnológica y el acceso limitado a internet en ciertas regiones han dificultado el desarrollo de capacitaciones en línea.

Por lo mismo de que las tecnologías avanzan demasiado rápido, los trabajadores deben de actualizarse continuamente para poder mantenerse competitivos, por lo que la falta de capacitación formal en nuevas herramientas digitales puede ser un obstáculo. Al generar la implementación de nuevas herramientas en el entorno laboral puede generar resistencia a dichos cambios.

Algunas generaciones de trabajadores pueden sentir que la tecnología es difícil de aprender, especialmente si no han tenido contacto previo con herramientas digitales avanzadas, este motivo se puede observar más en trabajadores que tienen una edad avanzada y en muchos de ellos ponen de motivo que la empresa no recompensa por la adopción de nuevas herramientas, por lo que es probable que los empleados no vean el beneficio inmediato de aprenderlas.

Según Chiavenato (2019), "la resistencia al cambio en el entorno laboral puede surgir debido a la falta de información, el miedo a perder el control sobre las tareas o la percepción de que la tecnología traerá más complicaciones que beneficios" (p. 185).<sup>33</sup> Muchas de las personas sienten inseguridad ante la posibilidad de que la tecnología reemplace sus funciones laborales o modifique su rutina de trabajo, por lo que, si un trabajador no recibe formación adecuada sobre nuevas herramientas, puede experimentar frustración y preferir mantenerse en los métodos tradicionales.

---

<sup>33</sup> Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Otra de las barreras que se encuentran los trabajadores son las idiomáticas y culturales, pues muchas de estas herramientas digitales y plataformas de trabajo están en inglés u otros idiomas, lo que puede dificultar su uso para quienes no dominan ese idioma. Además de que las diferencias culturales pueden afectar la comunicación. Al afectar la comunicación por la barrera del lenguaje muchos de los trabajadores pueden estar expuesto al uso de su información privada, por lo que un trabajador debe conocer prácticas seguras como la protección de contraseñas, el reconocimiento de correos fraudulentos y la gestión segura de datos personales y corporativos.

La digitalización y las nuevas modalidades de trabajo permiten que profesionales de diferentes partes del mundo compitan por los mismos empleos o proyectos, lo que obliga a los trabajadores a mejorar constantemente sus habilidades para destacar en un mercado laboral más exigente, lo que puede generar que los trabajadores se sientan abrumados, ya que con el acceso a múltiples fuentes de información y herramientas digitales se ven en la necesidad de conocer cada uno de ellos.

Una trabajadora del Fondo de Cultura Económica expresó que –palabras más, palabras menos- “...enfrenta dificultades en el aprendizaje de herramientas digitales, a pesar de que su labor depende completamente de ellas. Esta situación ha hecho que su trabajo se vuelva más agotador y frustrante, que la falta de habilidad de dichas herramientas la obliga a invertir horas en tareas que podrías resolverse con mayor rapidez...” Como consecuencia, experimenta un aumento en sus niveles de estrés. (Trabajadora del FCE, comunicación personal, 29 de octubre de 2024).

Según Robbins y Judge (2020), “el estrés laboral no solo afecta la salud del trabajador, sino que también disminuye su rendimiento, genera errores en la toma de decisiones y reduce su satisfacción laboral” (p. 215).<sup>34</sup> Sabemos que el estrés es una reacción física y emocional que ocurre cuando, en este caso, las demandas

---

<sup>34</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

del trabajo superan la capacidad del trabajador para manejarlas y el cuál puede ser causado por carga de trabajo, ambiente laboral negativo, inseguridad laboral, falta de control en el trabajo y uso de tecnología y digitalización.

Este mismo estrés puede tener un impacto en el rendimiento laboral teniendo una disminución de la productividad, aumento del ausentismo, baja motivación y compromiso y problemas de salud.

No obstante, este proceso también ha representado una oportunidad para fortalecer la competitividad laboral de los empleados, permitiéndoles adquirir nuevas habilidades y mejorar su desempeño profesional. Asimismo, la posibilidad de implementar el trabajo remoto ha brindado mayor flexibilidad laboral para los trabajadores. Como ejemplo el FCE, ha implementado una modalidad híbrida donde les ha permitido a sus trabajadores llevar sus actividades desde casa y asistir a la oficina dos veces a la semana o más en caso de urgencia.

En términos de difusión cultural, la adopción de herramientas digitales ha permitido la expansión de eventos literarios y la creación de comunidades de lectores a nivel internacional, consolidando el papel del FCE como una institución innovadora en el ámbito editorial.

### **2.3. Adaptación de los trabajadores del FCE a herramientas tecnológicas**

Según Chiavenato (2019), "la adaptación a la tecnología en el ámbito laboral no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad para garantizar la eficiencia, la innovación y el crecimiento profesional" (p. 220).<sup>35</sup> La adaptación a herramientas tecnológicas en los trabajadores es clave en el entorno laboral actual, ya que la digitalización y la automatización están transformando la manera en que se realizan las tareas.

---

<sup>35</sup> Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Esta adaptación ayuda en muchos sentidos a los trabajadores, el uso de las herramientas tecnológicas y el hecho de que automatizan procesos repetitivos permite a los empleados centrarse en tareas estratégicas, así como el mejorar la organización y gestión del tiempo.

Un trabajador con competencias digitales tiene más oportunidades de empleo y crecimiento profesional, ya que, la capacidad de adaptarse a la tecnología actualmente es un requisito esencial en la mayoría de las industrias.

El uso de herramientas como videoconferencias, plataformas de gestión de proyectos y almacenamiento en la nube permiten el trabajo en equipo sin importar la ubicación, lo que mejora la comunicación interna y externa en las empresas.

El hecho de adquirir dichas habilidades en las nuevas tecnologías, le permiten al trabajador un manejo más preciso de la información, reduciendo errores, por lo que las empresas que adoptan tecnología pueden responder mejor a las necesidades de los clientes. Los trabajadores deben actualizarse constantemente para mantenerse vigentes en entornos dinámicos, por lo que el proceso de digitalización del FCE no solo ha transformado sus operaciones, sino que también ha requerido una adaptación por parte de los trabajadores, quienes han tenido que incorporar nuevas herramientas tecnológicas en su desempeño diario.

El Fondo de Cultura Económica (FCE) ha integrado diversas tecnologías en sus labores diarias para adaptarse a las demandas actuales y mejorar sus procesos internos y externos. Algunas de las principales implementaciones tecnológicas son:

1. Gestión de Recursos Tecnológicos: El FCE administra y optimiza el uso de recursos de tecnología de la información, incluyendo servidores, equipos de cómputo y bases de datos, para respaldar sus operaciones diarias y garantizar la eficiencia en sus procesos.
2. Portal de Librería Virtual: Como ya lo hemos mencionado, para ampliar su alcance y facilitar el acceso a sus publicaciones, el FCE ha desarrollado una librería virtual donde los usuarios pueden adquirir libros en formato físico y digital, gestionar compras y acceder a facturación en línea.

3. Normativas Internas para el Uso de Tecnologías: El FCE ha establecido directrices internas que promueven el uso adecuado de las tecnologías de la información, asegurando que el personal utilice de manera eficiente y segura las herramientas tecnológicas disponibles en su trabajo diario.

### **2.3.1 Uso de tecnologías emergentes en la gestión cultural**

El Fondo de Cultura Económica (FCE) ha implementado diversas herramientas tecnológicas para optimizar su gestión cultural y adaptarse a las tendencias actuales, lo que ha permitido modernizar la manera en que se promueve la lectura y se desarrollan actividades educativas.

Entre las principales innovaciones destacan el uso de realidad aumentada y aplicaciones interactivas, que han permitido enriquecer la experiencia de lectura mediante contenido adicional accesible desde dispositivos electrónicos. Asimismo, la adopción de plataformas de streaming y videoconferencias ha facilitado la realización de eventos literarios en formato virtual, ampliando la participación de autores y lectores de diferentes regiones.

La realidad aumentada (RA) es una tecnología que permite superponer elementos virtuales sobre el mundo real a través de dispositivos digitales, enriqueciendo la percepción y experiencia del usuario. Según Meroño y Naranjo (2017), "...la realidad aumentada en el ámbito educativo permite una interacción más profunda con el contenido, generando experiencias inmersivas que promueven la comprensión y motivación de los estudiantes" (p. 125).<sup>36</sup>

La RA transforma el aprendizaje tradicional en una experiencia más interactiva y atractiva, promoviendo una mejor comprensión y retención de información. Las simulaciones interactivas ayudan a que los trabajadores y lectores pueden interactuar con representaciones virtuales de conceptos complejos (como

---

<sup>36</sup> Meroño, M., & Naranjo, M. (2017). *La realidad aumentada en educación: Nuevas formas de aprendizaje*. Ediciones Universidad de Salamanca.

estructuras moleculares, fenómenos geográficos o históricos), lo que les permite experimentar de manera visual y tangible lo que aprenden.

La RA también puede generar un aprendizaje inmersivo, para que así los trabajadores y lectores pueden explorar entornos históricos o científicos que, de otra manera, serían inaccesibles, lo que fomenta un aprendizaje activo y significativo, por lo mismo genera motivación, ya que despierta el interés y la curiosidad de quien lo utilice, lo que mejora su participación en las actividades.

La RA ofrece recursos visuales y auditivos que facilitan el aprendizaje especialmente a personas con dificultades de aprendizaje o discapacidades, adaptándose a diferentes estilos de aprendizaje. En el Fomento de la Lectura la RA puede hacer que los libros sean más atractivos, interactivos y accesibles, lo que favorece el desarrollo de hábitos de lectura, especialmente entre los más jóvenes. Los libros que utilizan RA permiten que los lectores interactúen con personajes o elementos del libro a través de sus dispositivos. Esto puede incluir animaciones, sonidos o vídeos que complementan la historia, haciendo la lectura más dinámica y entretenida.

Por lo que al utilizar RA genera una estimulación visual y emocional, lo que atrae a los lectores, especialmente a aquellos que son adversos a la lectura tradicional. Esto también puede ayudar a la comprensión y a la conexión emocional con los personajes o temas del libro y así el lector pueda experimentar un aprendizaje autodirigido al explorar libros con RA, donde descubren nuevas informaciones y dimensiones que enriquecen el contenido original. Además de que se pueden crear juegos o retos relacionados con la lectura, como búsquedas de objetos o personajes que solo se pueden encontrar usando la RA.

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo el FCE ha implementado Herramientas Tecnológicas para su promoción, el fomento a la lectura o para la Gestión Cultural. Se han creado plataformas Digitales para la Difusión Cultural para la promoción y venta de sus publicaciones, facilitando el acceso del público a su catálogo y ampliando su alcance. Así como también con dichas tecnologías el FCE

las ha utilizado para la gestión y organización de Eventos Culturales y capacitaciones.

Como ejemplo tenemos su plataforma de capacitación del FCE destinada a ofrecer formación en áreas relacionadas con la cultura y la promoción de la lectura. En esta plataforma cuando se realiza una capacitación se actualiza para que los usuarios tengan una mejor experiencia. Esta plataforma de capacitación hace uso del correo electrónico, ya que al registrarte verifican ese correo y ellos te generan una contraseña.

Respecto al contenido, esta cuenta con distintos bloques en los que se integra la información, dentro de esta se despliega contenido adicional como videos, presentaciones, animaciones y juegos relacionados con el tema, enriqueciendo la experiencia del lector.

El FCE ha estado activo en la capacitación de docentes y talleristas para fortalecer su labor en el fomento de la lectura. Por ejemplo, en colaboración con el programa PILARES de la Ciudad de México, el FCE ha proporcionado ejemplares y capacitación a los encargados de los clubes de lectura en diversas sedes, con el objetivo de brindar herramientas que faciliten su trabajo con los lectores. Además, el FCE ha participado en iniciativas como el curso "Indómitas: curso de escritoras mexicanas", ofrecido a través de la plataforma MéxicoX, que busca promover la obra de autoras mexicanas y enriquecer la formación cultural de los participantes.

### **2.3.2. Impacto del uso de herramientas digitales en la eficiencia laboral**

El uso de herramientas digitales ha mejorado significativamente la eficiencia de los trabajadores del FCE en diversas áreas. La automatización de tareas mediante software especializado ha reducido los tiempos de producción editorial y optimizado la gestión de inventarios. Además, el uso de plataformas como Slack y Microsoft Teams ha mejorado la comunicación interna, permitiendo una mayor coordinación entre los equipos de trabajo.

Por otro lado, la implementación de inteligencia artificial en el análisis de datos ha facilitado la identificación de tendencias de consumo y la personalización de recomendaciones de libros, lo que ha contribuido a mejorar las estrategias de ventas y promoción. Las plataformas en la nube han evolucionado para ofrecer mayor seguridad, interoperabilidad y eficiencia. Estas mejoras permiten a las organizaciones migrar aplicaciones y datos con confianza, garantizando la continuidad del negocio y una gestión eficiente de los recursos, como lo mencioné en el punto 2.3.1. referente a su página de capacitación ahora el FCE al registrarse se envía un correo para poder confirmar que la dirección que se proporcionó pertenece al usuario, además de que se genera una contraseña más segura y única.

El uso de herramientas digitales le han facilitado al FCE la comunicación interna, permitiendo una colaboración más efectiva entre equipos y departamentos, con esta investigación pude notar que la plataforma que más utilizan es Google Meet, ya que, la mayor parte de sus actividades requieren de videoconferencias por el distanciamiento de los Clubes de Lectura al estar en distintos Estados de la República Mexicana.

A su vez, las herramientas de las que más hacen uso es Excel, el cuál facilitan el almacenamiento y recuperación de información crítica, mejorando la eficiencia en la gestión de datos y cualquier plataforma de Correo Electrónico la cuál siguen siendo una herramienta fundamental para la comunicación formal y el intercambio de información dentro de la organización.

A pesar de los beneficios, es común que exista resistencia al adoptar nuevas tecnologías. Esta resistencia puede deberse a la falta de familiaridad, miedo a lo desconocido o preocupación por la seguridad laboral. Para mitigarla, es esencial ofrecer capacitación adecuada y comunicar claramente las ventajas de las nuevas herramientas.

## **Capítulo III: Estrategias Para La Innovación Laboral En El Contexto Post Pandemia Para Los Trabajadores Del Fondo De Cultura Económica: Caso Clubes de Lectura.**

### **3.1. Contextualización del Estudio de Caso: Clubes de lectura**

Los Clubes de lectura del Fondo de Cultura Económica, son iniciativas diseñadas para para fomentar el hábito de la lectura, así como crear comunidades entorno a ésta. Estos Clubes situados en distintas zonas de la República Mexicana ofrecen espacios abiertos y gratuitos donde los participantes dialogan sobre las lecturas realizadas y así se promueve la lectura como una actividad placentera y enriquecedora.

Cada Club está dirigido por un coordinador de cualquier edad del lugar donde se encuentra, que no busca ningún tipo de sueldo, que a la vez es coordinado por un responsable que, mantiene una vinculación con el FCE,<sup>37</sup> asegurando un contacto continuo y directo para intercambiar experiencias y recibir apoyo en actividades como charlas, foros y distintas capacitaciones. Además, el FCE proporciona distintos recursos virtuales, logotipos, capacitaciones y consejos para facilitar las sesiones de lectura.

Estos Clubes han sido un proyecto fundamental para el fomento a la lectura y el desarrollo de competencias comunicativas y críticas en diversos contextos. En el ámbito laboral, estos clubes han desempeñado un papel clave en la capacitación, el bienestar y la innovación dentro de las organizaciones.

---

<sup>37</sup> El coordinador vinculado con el FCE al ser un trabajador de dicha Institución cuenta con un salario.

### **3.1.1. Historia y evolución de los Clubes de Lectura**

Los Clubes de Lectura tienen una larga evolución que se remonta a partir de los siglos XVIII y XIX, cuando comenzaron a surgir estos como espacios con el fin de un intercambio de ideas principalmente en bibliotecas o cafés. Su propósito inicial era reunir a personas con intereses comunes en la literatura y así poder dialogar sobre aquellas obras de su interés. Con el paso del tiempo, estos espacios fueron evolucionando y se adaptaron a distintos entornos, incluyendo instituciones educativas, comunidades y empresas. En el siglo XX, las bibliotecas públicas y las editoriales promovieron la creación de los Clubes de Lectura como una estrategia para acercar los libros a la población y fortalecer hábitos lectores.

En esta inercia, el Fondo de Cultura Económica se involucró en diversas iniciativas para promover la lectura en México, entre las cuales destaca la formación de Clubes de Lectura. Una de las primeras convocatorias que realizó este proyecto fue en 2018, dirigida a las bibliotecas de las Escuelas Normales, con el objetivo de proporcionarles a estos espacios herramientas necesarias para fomentar la lectura como una actividad placentera.

Posteriormente, en 2021, la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) inauguró la primera etapa del programa de formación de Clubes de Lectura, registrando 209 Clubes en planteles de Bachilleratos Tecnológicos Agropecuarios y de Ciencias del Mar en 26 entidades del país.

Paco Ignacio Taibo II, reconocido escritor y periodista, asumió la dirección del Fondo de Cultura Económica en enero del 2019, nombrado por el presidente Andrés Manuel López Obrador. El FCE bajo la gestión de este director ha impulsado significativamente los Clubes de Lectura. Por ejemplo, en el 2023, Taibo II participó en el Primer Encuentro De Clubes de Lectura de la Región Centro, destacando la importancia de la lectura como un derecho cultural fundamental, donde actualmente el último encuentro reciente fue en septiembre del 2024.

En este mismo año, el FCE y el Colegio de Bachilleres convocaron a la formación de Clubes de Lectura, invitando a estudiantes, docentes, personal de biblioteca, administrativo y apoyo a participar en esta actividad para fomentar el hábito lector en las comunidades educativas. En conjunto con el Subsistema de Educación Comunitaria PILARES<sup>38</sup> de la Ciudad de México, y el FCE, se entregaron 60,000 libros y se capacitó a docentes y talleristas para la formación de nuevos Clubes de Lectura en los Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Saberes (PILARES)

En el contexto laboral, los Clubes de Lectura han cobrado relevancia como herramientas de desarrollo profesional y bienestar. Empresas e Instituciones han implementado estos espacios para fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la comunicación y fomentar el aprendizaje continuo entre sus empleados. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de formatos digitales para los Clubes de Lectura. Permitiendo su continuidad y expansión a nuevas audiencias.

La pandemia de COVID-19, que comenzó en 2020 donde principalmente transformó los hábitos de la lectura y la interacción social en torno a los libros permitió que, durante los periodos de confinamiento, muchas personas encontraron en la lectura una forma de escape y conexión, lo que llevó a un surgimiento y adopción de los Clubes de Lectura. Estos espacios, que tradicionalmente se reunían de manera presencial tuvieron que migrar a plataformas digitales, permitiendo a los lectores compartir experiencias y mantener el sentido de comunidad a pesar del distanciamiento.

---

<sup>38</sup> El programa PILARES (Puntos de Innovación, Libertad, Arte, Educación y Saberes) es una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de México destinada a ofrecer actividades culturales, educativas y deportivas gratuitas en centros comunitarios, especialmente en áreas de alta marginación. Su objetivo principal es reducir la violencia y las desigualdades sociales, brindando desarrollo integral en la población.

Los PILARES proporcionan una variedad de servicios, incluyendo educación para todas las edades, actividades deportivas y capacitación en oficios para promover la autonomía económica. Además, cuenta con recursos como computadoras, internet, herramientas y maquinaria para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. Véase: Gobierno de la Ciudad de México. (s.f.). *PILARES para el Bienestar*. Recuperado de <https://pilares.cdmx.gob.mx/>

En el contexto mexicano, la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, a través de su programa de Libro Clubes<sup>39</sup> que se ha sumado a eventos literarios de gran relevancia, como la Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería. A pesar de estos esfuerzos, los índices de lectura en México han mostrado una tendencia baja, pues en febrero de 2025 y en comparación de años anteriores, se reportó que solo el 69.9% de la población mexicana se identifica como lectora, situando al país en el sexto lugar entre las naciones lectoras de Latinoamérica.<sup>40</sup> Este descenso marca la necesidad de continuar implementando estrategias efectivas que promuevan el hábito lector y fortalezcan los clubes de lectura como espacios de interacción y crecimiento cultural.

### 3.1.2. Papel de los Clubes de Lectura en la misión del FCE

Como se mencionó en el primer capítulo el Fondo de Cultura Económica es una institución dedicada a la promoción del conocimiento y la cultura a través de la edición y distribución de libros en español. Su misión incluye el fomento de la lectura y la educación como herramientas fundamentales para el desarrollo social y económico. En este contexto, los clubes de lectura desempeñan un papel crucial dentro del FCE al servir como espacios de formación y reflexión para trabajadores y lectores en general, estos Clubes tienen varios objetivos que impactan al FCE pues no solo promueven la lectura de su catálogo editorial, sino que también

---

<sup>39</sup> El programa Libro Clubes de la Ciudad de México es una iniciativa destinada a fomentar la lectura y la cultura en la capital del país. Este programa organiza Clubes de Lectura en diversos espacios culturales, como Fábricas de Artes y Oficios (Faros) y centros culturales, ofreciendo a la ciudadanía lugares para compartir experiencias literarias y promover el hábito de la lectura. Véase: Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2024, julio 29). *La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México abre cinco nuevos Libro Clubes en su red de Faros y Centros Culturales*. Recuperado de <https://cultura.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/231-24>

<sup>40</sup> Según datos recopilados, el ranking de países latinoamericanos según su hábito de lectura es el siguiente: Argentina con un 55% de porcentaje de población lectora, Chile con el 51%, Brasil con 46%, Colombia con 45%, Perú con 35% y en 6to lugar México con 20%. Véase: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (2025, febrero). *Índices de lectura en América Latina*. Ceralc-UNESCO. [https://www.clarin.com/informacion-general/pais-lee-america-latina-ceralc\\_0\\_FslIJOdWff.html](https://www.clarin.com/informacion-general/pais-lee-america-latina-ceralc_0_FslIJOdWff.html)

impulsa en los trabajadores el pensamiento crítico, la interacción social y la capacitación en habilidades comunicativas.

Estos Clubes Generan un desarrollo profesional, pues estos ofrecen un espacio para que los miembros se mantengan actualizados en cuanto a las tendencias literarias, económicas, científicas y culturales, lo que les ayuda a fortalecer sus conocimientos, habilidades y capacidad de análisis en su área de trabajo, genera creatividad y aprendizaje donde la participación de estos Clubes fomenta un pensamiento crítico y creativo, promoviendo el intercambio de perspectivas y el desarrollo de nuevas ideas.

Otra de las partes fundamentales es el bienestar emocional, pues la lectura y el trabajo en equipo dentro de estos Clubes pueden mejorar la salud mental de los empleados y de quien están dentro de éstos. Así mismo se genera un sentido de pertenencia y un impacto en la comunidad laboral, pues se crea un ambiente de apoyo entre los miembros, en caso de quien está dentro de los Clubes genera una socialización con distintas personas de una comunidad mientras que con los trabajadores del FCE se fomenta a una mejor relación y comunicación entre compañeros, lo que les permitirá una mayor productividad y capacidad para trabajar en equipo.

Durante la post-pandemia, el FCE ha reforzado la implementación de estrategias innovadoras en sus Clubes de lectura, incluyendo el uso de plataformas digitales, la colaboración con especialistas en literatura y la incorporación de temáticas relevantes para el desarrollo profesional de sus trabajadores. De esta manera, los Clubes de Lectura se consolidan como herramientas esenciales para la innovación laboral, el aprendizaje continuo y el fortalecimiento de la comunidad dentro de la institución.

## **3.2. Metodología de Investigación Implementada**

En esta sección daré información detallada del enfoque metodológico utilizado para poder analizar, a través de datos numéricos y estadísticos, el impacto de los Clubes de Lectura en la innovación laboral dentro del Fondo de Cultura Económica (FCE) en el contexto post-pandemia. Describiré el diseño de la investigación, así como la población muestral, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos empleados.

### **3.2.1. Diseño de la Investigación**

El enfoque de investigación es exclusivamente cuantitativo, lo que permitirá la recolección y análisis sistemático de datos numéricos sobre las competencias laborales y las prácticas innovadoras en el contexto post-pandemia, permitiendo una medición precisa. Este enfoque posibilita la obtención de resultados generalizables, lo que de cierta forma nos facilita la identificación de patrones y tendencias dentro de la población de estudio.

El diseño de esta investigación es descriptivo y correlacional. La elección que tuve para que esta investigación fuera de esta manera es porque, al ser descriptivo se justifica el por qué se busca caracterizar las competencias laborales y las prácticas innovadoras en los trabajadores de los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica. Por otro lado, el diseño correlacional me permite analizar las relaciones entre las variables estudiadas, es decir, cómo el nivel de participación en los Clubes de Lectura influye en el desarrollo de competencias y en la adopción de prácticas de los trabajadores.

Este estudio es relevante porque proporciona evidencia empírica sobre el papel de los Clubes de Lectura como espacios de formación y desarrollo profesional en el FCE. En un contexto post-pandemia, donde se veía que las organizaciones

buscaban fortalecer la innovación y mejorar el desempeño de sus trabajadores, es importante entender qué competencias están desarrollando y cómo impactan a la dinámica laboral. Al emplear un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, el estudio permite obtener datos objetivos que pueden servir como base para futuras estrategias de capacitación e innovación laboral.

### **3.2.2. Población Muestral: Trabajadores y Facilitadores de los Clubes de Lectura**

La población objetiva de esta investigación está conformada por trabajadores del FCE que han participado en los Clubes de Lectura y facilitadores encargados de su gestión. El estudio utiliza un muestreo, donde seleccioné solo a 10 participantes con experiencia laboral de entre 1 y 15 años dentro del Fondo de Cultura Económica, para poder generar un contraste entre los trabajadores de pocos años de experiencia laboral que no han recibido capacitación con los trabajadores que la han recibido. Los trabajadores que no han recibido dicha capacitación se deben a que el FCE se encuentra desde hace un año en un proceso de cambio de administración, lo que no les permite generar una capacitación adecuada para los trabajadores. Este tipo de muestreo es adecuado en investigaciones cuantitativas cuando se busca asegurar que los participantes tengan características específicas que permitan obtener datos relevantes sobre el fenómeno de estudio.

Para garantizar que los participantes aporten información relevante éstos debían tener esta experiencia laboral dentro de 1-15 años de antigüedad, así como el haber participado y haber asistido a las sesiones de los Clubes de Lectura y el que se estuviera dispuesto a responder el cuestionario estructurado en el tiempo de esta investigación.

### 3.2.3. Instrumentos para la Recolección de Datos

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado diseñado con preguntas cerradas que me permitieran obtener información cuantificable sobre las competencias laborales, el uso de herramientas digitales y la efectividad de las estrategias de capacitación post-pandemia en los trabajadores del FCE. El cuestionario se administró en formato físico y estuvo compuesto por 14 preguntas, organizadas de la siguiente manera:

- Datos sociodemográficos: Edad, género, nivel educativo y años de experiencia en el FCE.
- Competencias digitales: Autopercepción del manejo de herramientas digitales y frecuencia de uso en el entorno laboral.
- Metodologías innovadoras: Aplicación de técnicas como el aprendizaje basado en proyectos, el microaprendizaje y la gamificación<sup>41</sup> en el trabajo.
- Eficacia de la capacitación: Impacto percibido de los programas de formación post-pandemia en el desarrollo de competencias y la preparación para el mercado laboral
- Satisfacción con la capacitación: Evaluación de la calidad de las estrategias formativas implementadas por el FCE.

El diseño de este cuestionario garantiza la validez y confiabilidad de los datos, ya que utiliza escalas de medición para poder evaluar las percepciones y experiencias de los trabajadores. Para más detalles sobre este instrumento de recolección de datos, véase Anexo A.

---

<sup>41</sup> Uso de mecánicas de juego en entornos lúdicos con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Véase: Zichermann, G., & Cunningham, C. (2012). *Gamificación: Cómo reinventar los negocios con el pensamiento lúdico*. Gestión 2000.

### **3.2.4. Procedimientos de Recolección de Datos**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en diferentes etapas para poder garantizar la precisión, confiabilidad y validez de la información obtenida. Antes de la aplicación del cuestionario, se realizó una validación de contenidos en donde se aseguró que las preguntas fueran claras, relevantes y adecuadas para medir las variables de interés, posteriormente, se identificaron y seleccionaron 10 participantes de acuerdo con los criterios establecidos en la sección 3.2.2, garantizando que se cumpliera con los requisitos establecidos.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, éste se entregó de manera física para que fuera complementado de manera individual para cada participante, su aplicación se llevó a cabo dentro de las instalaciones del FCE en un espacio adecuado para garantizar comodidad y concentración, el cuestionario se realizó en un mismo día y a todos a la vez debido a que por remodelaciones dentro de las instalaciones del FCE no se asistía de manera presencial, el día de la implementación del cuestionario fue un momento en el que se tuvo que asistir a una junta de manera urgente y posteriormente realizó el mencionado cuestionario donde su duración fue aproximadamente de 10-20 minutos. Durante la aplicación estuve presente para poder resolver dudas y asegurar que las respuestas se proporcionen de manera autónoma y sin influencias externas.

Una vez completados los cuestionarios se procedió a ser revisados para que las respuestas estuvieran debidamente marcadas y completas para poder codificar las respuestas en una base de datos estructuradas asignando los valores numéricos correspondientes y finalmente se generaron gráficos y tablas para visualizar los resultados de manera clara y así facilitar su interpretación.

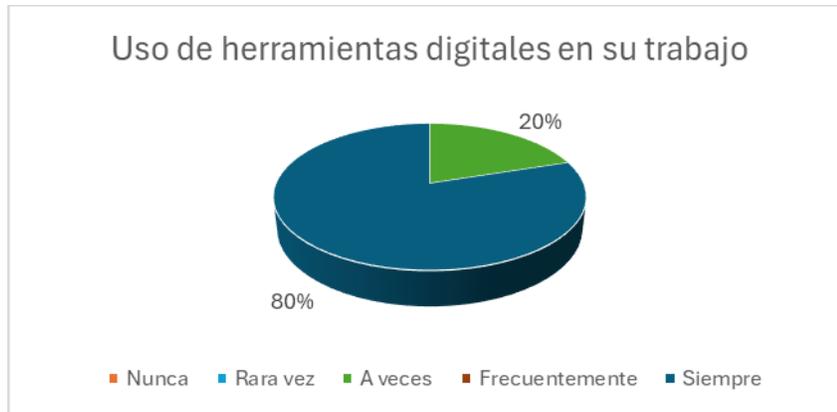
### **3.3. Resultado del Análisis de Datos Recolectados**

En este apartado, dentro de los puntos 3.3.1, 3.3.2, 3.3.2, se presentará el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario estructurado, que permitió identificar patrones y tendencias con relación con las competencias desarrolladas por los trabajadores, el impacto de las estrategias de capacitación post-pandemia en los Clubes de Lectura y las innovaciones aplicadas en su gestión.

#### **3.3.1. Competencias Desarrolladas por los trabajadores**

Las competencias digitales son fundamentales en el mundo laboral actual, ya que permiten a los trabajadores adaptarse a entornos tecnológicos en constante evolución. Estas competencias incluyen el uso de las tecnologías de la información para el trabajo, el aprendizaje y la comunicación. En el contexto de la post-pandemia, el dominio de herramientas digitales ha sido esencial para la productividad y la colaboración.

Analizando los datos resultantes de la aplicación de los cuestionarios y como se muestra en la gráfica **1.1** los trabajadores del Fondo de Cultura Económica actualmente utilizan en sus actividades, herramientas digitales, en excepción de que algunas actividades consten de alguna de otra forma de presentarlas, pero en cualquier punto de su desarrollo laboral hacen uso de éstas.



1. 1 Uso de herramientas digitales en las actividades de los trabajadores del FCE

Por otro lado, otra de las competencias que son fundamentales para los trabajadores es el trabajo en equipo y la comunicación, pues estas son esenciales en cualquier organización, ya que mejoran la colaboración y el desempeño general de los equipos. Salas, Sims y Burke (2005) destacan que el trabajo en equipo permite compartir conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos comunes.<sup>42</sup> Además, la comunicación efectiva dentro de un equipo está directamente relacionada con la eficiencia y la resolución de conflictos, esto con ayuda del pensamiento crítico que es una habilidad clave. Por lo que con base en los resultados nos evidencian que la participación en los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica ha contribuido en el desarrollo de estas competencias laborales especialmente en:

---

<sup>42</sup> Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is there a "big five" in teamwork? Small Group Research, 36(5), 555-599.* Trad. Clayton P. Alderfer

1. Competencias digitales: Viendo y analizando el resultado de la gráfica 1.2 y la tabla 1., nos ha mostrado que solo el 50% de los trabajadores encuestados consideran ser moderadamente competentes para el uso de las herramientas digitales y haciendo correlación con la tabla proporcionada podremos notar que existe una correlación entre la edad y la percepción de eficacia del uso de estas herramientas, ya que, los trabajadores de una edad mayor pueden tener conflictos con el uso de estas herramientas al no estar tan actualizados en dicha tecnología.



1.2 Qué tan competente se siente el trabajador con el uso de herramientas digitales

Edad	Competente	Experiencia laboral	Edad	Competente	Experiencia laboral
24	Alto	1 año	48	Muy Alto	7 años
26	Alto	2 años	45	Moderado	10 años
27	Moderado	1 año	58	Moderado	12 años
27	Moderado	3 años	22	Moderado	1 año
45	Muy Alto	6 años	21	Moderado	1 año

Tabla 1. Edad de los trabajadores del FC y que tan competentes se sienten

Sin embargo, y como ya se ha mencionado, en un mundo laboral que está en constante evolución, la capacitación juega un papel fundamental en la adaptación a nuevas plataformas y tecnologías. La digitalización ha transformado la manera que las organizaciones operan, lo que exige a los trabajadores a desarrollar habilidades digitales para poder mantenerse competitivos, estas competencias digitales no solo implican el uso de herramientas tecnológicas, sino también la capacidad de aprender de manera autónoma y aplicar el pensamiento crítico en entornos digitales.

Una capacitación adecuada permite que los empleados se puedan familiarizar con nuevas tecnologías y así reducir la resistencia al cambio y aumentar la eficiencia en sus tareas. Además, facilita la implementación de estrategias innovadoras en un entorno laboral, promoviendo un trabajo colaborativo. En el caso de los Clubes de Lectura del Fondo de Cultura Económica, el desarrollo de competencias digitales a través de la capacitación ha permitido una mejor gestión de actividades, una mayor integración de herramientas virtuales, así como un aprendizaje continuo adaptado a las necesidades de los trabajadores.

En este sentido el intervenir en la formación de los trabajadores no solo mejora la productividad individual, sino que también fortalece el crecimiento organizacional. Por lo que a medida que las plataformas digitales evolucionan, los trabajadores capacitados pueden aprovecharlas de manera eficiente, impulsando la innovación y asegurando una mejora en las actividades dentro de dicha institución. Sin embargo, tampoco es eficiente si los trabajadores no se sienten capaces de poder adaptarse.

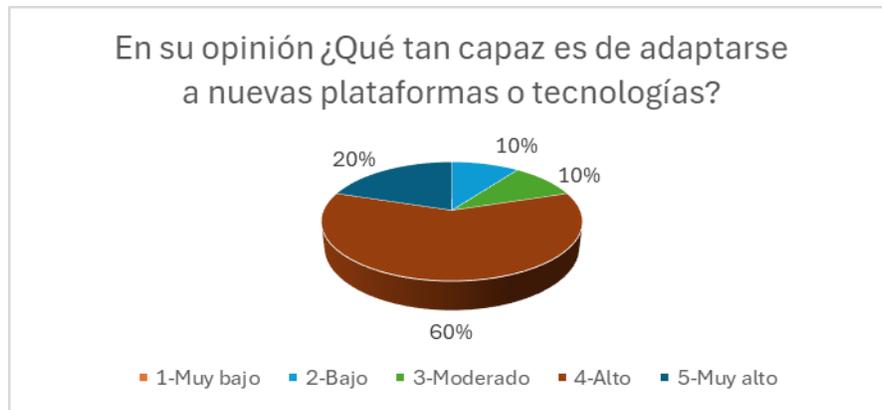
Cuando los empleados se sienten competentes, están más dispuestos a explorar herramientas digitales, superar desafíos tecnológicos y aprovechar al máximo las oportunidades de innovación en su entorno laboral.

Además, investigaciones como “*Desarrollo de competencias digitales: relación con la autoeficacia percibida y actitudes hacia las TIC en estudiantes de educación superior*”<sup>43</sup> han demostrado que la confianza en las propias habilidades tecnológicas es un factor determinante para la integración exitosa de nuevas herramientas digitales en entornos educativos y laborales.

En este sentido, las organizaciones deben no solo proporcionar formación técnica, sino también fomentar un ambiente que refuerce la confianza de los empleados en su capacidad para adaptarse a la transformación digital, lo que no solo facilita la transición hacia entornos tecnológicos más avanzados, sino que también contribuye al bienestar y la motivación de los trabajadores, impulsando la productividad y la innovación en el lugar de trabajo. Por lo que dentro de mi investigación pregunté a dicha población que tan capaces se sentían para adaptarse a nuevas plataformas o tecnologías, lo cual está representado en la gráfica **1.3** y que nos muestra que es favorable para el FCE que los mayores porcentajes se encuentren dentro de una respuesta optimista de los trabajadores, pues esto beneficia a dicha institución pues sus trabajadores pondrán de su parte para poder llevar a cabo esta adaptación y por ende y como resultado se verá una mejor eficacia en sus actividades por parte de éstos.

---

<sup>43</sup> En la investigación de “*Desarrollo de competencias digitales: relación con la autoeficacia percibida y actitudes hacia las TIC en estudiantes de educación superior*” se analizó como la autoeficacia percibida y las actitudes hacia las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) influyen en el desarrollo de competencias digitales en estudiantes universitarios. Los resultados mostraron que una alta autoeficacia percibida está positivamente relacionada con el desarrollo de competencias digitales, lo que a su vez facilita la adopción y uso efectivo de nuevas plataformas tecnológicas. Véase: López-Aguirre, M. E., & Ramos-Rodríguez, A. (2023). *Desarrollo de competencias digitales: relación con la autoeficacia percibida y la actitud hacia las TIC en estudiantes de educación superior*. ACACIA, 17(2), 41-56. <https://doi.org/10.21895/acacia.v17i2.337>

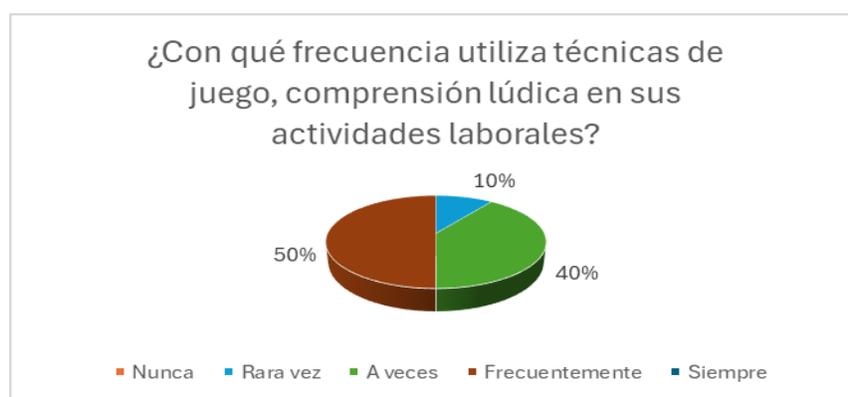


1.3 Qué tan capaz es de adaptarse a nuevas plataformas y tecnologías los trabajadores del FCE

2. Pensamiento crítico y trabajo en equipo: Es principalmente una habilidad esencial en el ámbito laboral, ya que permite a los empleados analizar información de manera objetiva, cuestionar supuestos y tomar decisiones fundamentadas. Esta capacidad es fundamental para resolver problemas complejos y fomentar la innovación dentro de organizaciones.

Por otro lado, las técnicas de juegos y comprensión lúdica en actividades laborales están diseñadas para promover la cooperación, la comunicación y la creatividad entre los empleados. Estas dinámicas facilitan un ambiente de aprendizaje activo y participativo, lo que puede conducir a una mayor aplicación por parte de los trabajadores. La integración de las actividades lúdicas en el entorno laboral puede servir como una herramienta efectiva para desarrollar y fortalecer el pensamiento crítico. A través de esto, los empleados enfrentan situaciones que requieran análisis, toma de decisiones y resolución de problemas en un contexto seguro, además, estas actividades fomentan la reflexión y el cuestionamiento, los cuales son claves para el pensamiento crítico.

Por lo que dentro del cuestionario que fue presentado a los trabajadores se tomó el tema de las técnicas de juego y comprensión lúdica en sus actividades laborales, cuyos resultados nos muestran que, aunque sus actividades no estén dirigidas completamente a estas técnicas, se hacen uso de estas en situaciones que se ameriten. (Véase en gráfica 1.4)



1.4 Con qué frecuencia los trabajadores del FCE utilizan técnicas de juego y comprensión lúdica en sus actividades laborales

### 3.3.2. Impacto de las Estrategias de Capacitación Post-Pandemia en los Clubes de Lectura

Antes de la pandemia de COVID-19, la capacitación de los trabajadores del Fondo de Cultura Económica se centraba en programas presenciales que tendían las necesidades de formación, actualización y desarrollo del personal, lo cual tenían como objetivo proporcionar información sobre la aplicación de los cursos de capacitación que se les daba a los encargados de cada sede de los Clubes de Lectura, así como capacitaciones para temas administrativos, preparar al personal para ocupar vacantes o puestos de nueva creación y prevenir riesgos laborales.

Con la llegada de la pandemia, el FCE adoptó sus estrategias de capacitación para continuar con el desarrollo profesional de sus empleados. Se implementaron plataformas en línea como la “Plataforma de capacitación y Formación a Distancia para el voluntariado”, diseñada para iniciar actividades el 14 de marzo y concluir el 17 de diciembre del año 2020, permitiendo a los trabajadores acceder a cursos y talleres de manera remota.

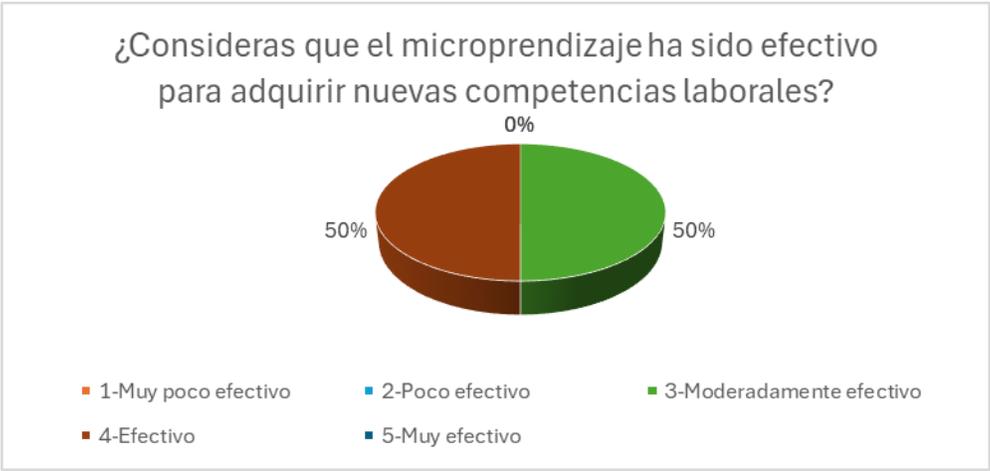
Además, el FCE fortaleció la capacitación en áreas específicas, pues al seguir con la capacitación de los coordinadores de cada Club de Lectura de distintas sedes, también se agregaron algunas como la protección de datos personales para garantizar que los empleados pudieran llevar a cabo sus funciones de manera eficaz y confiable en el entorno digital, así como capacitación para el uso de herramientas digitales y para el uso de las distintas paginas utilizadas y creadas por el FCE.

El microaprendizaje se ha convertido en una estrategia clave dentro de la capacitación laboral debido a su flexibilidad, accesibilidad y capacidad para mejorar la retención del conocimiento. Según Gómez & Ramírez (2023) este enfoque se basa en la entrega de contenidos cortos y específicos, diseñados para que los empleados puedan aprender de manera rápida y efectiva sin interrumpir significativamente sus tareas diarias.<sup>44</sup> Este método puede traer consigo muchos beneficios como la mejora en el compromiso de los empleados, ya que los formatos breves, como videos, infografías o cuestionarios interactivos, facilitan la asimilación de información lo que provoca una mayor motivación en el aprendizaje, otro de los beneficios es su eficiencia en términos de costos y recursos, pues las instituciones pueden diseñar programas de formación más económicos y personalizados, asegurándose que cada trabajador reciba el contenido que necesita. Al hablar de las estrategias que facilitan sus competencias y de las capacitaciones implementadas tras la pandemia que han tenido un impacto diferenciado entre los trabajadores. Los principales hallazgos de la investigación indican que:

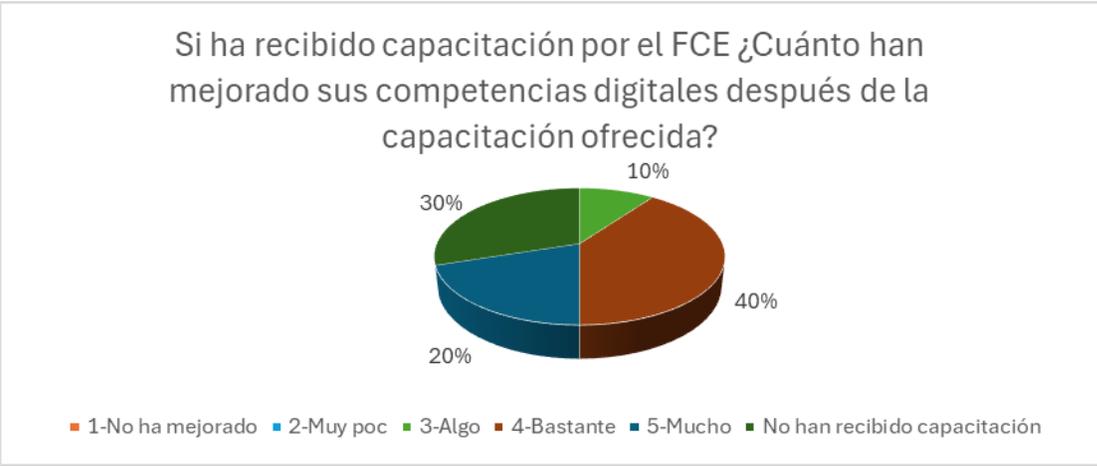
---

<sup>44</sup> Gómez, P., & Ramírez, L. (2023). *El microaprendizaje como estrategia de formación en el entorno empresarial*. Revista de Innovación Educativa, 10(2), 45-60. <https://doi.org/xxxxx>

Como se muestra en la gráfica 1.5 algunos de los trabajadores no han recibido capacitación laboral, mientras que otros muestran que las capacitaciones ofrecidas por el FCE han sido moderadamente efectivas o altamente efectivas para mejorar sus competencias laborales, así como que el uso de plataformas digitales y metodologías innovadoras, como el microaprendizaje y el aprendizaje basado en proyectos, ha facilitado la adquisición de nuevos conocimientos. (Véase en gráfica 1.6)



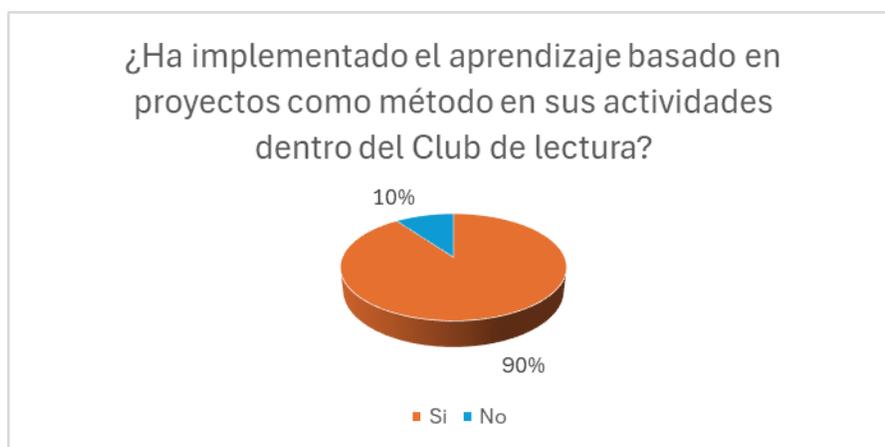
1.5 Gráfico donde nos muestra si los trabajadores han recibido capacitación y que tanto han mejorado sus competencias después de esta



1.6 Opinión de los trabajadores del FCE sobre si el microaprendizaje ha sido efectivo para adquirir nuevas competencias laborales

Por otro lado, tenemos el Aprendizaje Basado en Proyectos, el cuál es una metodología educativa que involucra a los estudiantes en este caso a los trabajadores a la exploración activa de problemas y desafíos, promoviendo un aprendizaje más profundo y significativo. El implementar esta técnica los Clubes de Lectura pueden mejorar el interés por la lectura y así mejorar sus habilidades lectoras. Al desarrollar proyectos relacionados con los textos leídos, los participantes pueden conectar la literatura con experiencias prácticas, ahora, en el ámbito laboral.

Este se puede utilizar como una estrategia para desarrollar competencias claves en los empleados, pues al trabajar en proyectos que aborden problemas reales de la institución o la empresa los empleados pueden mejorar sus capacidades para resolver problemas. En la gráfica 1.7 se muestra el uso que tiene los trabajadores referentes a esta técnica.



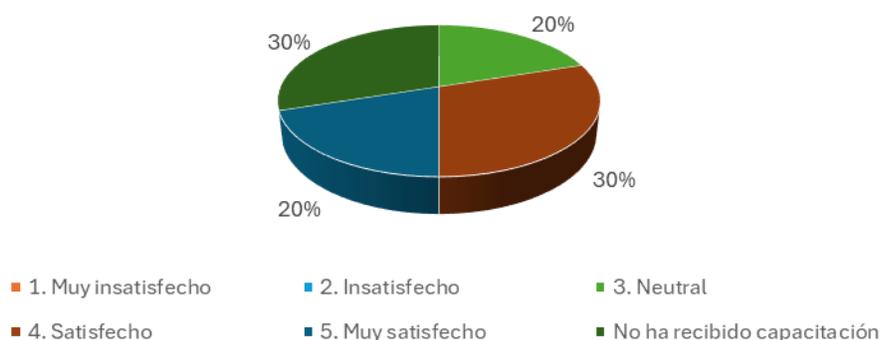
1.7 Implementación por parte de los trabajadores del FCE referente al aprendizaje basado en proyectos como método en sus actividades

Como ya se mencionó algunos de los trabajadores no han recibido capacitación alguna por parte de esta institución, pero, si bien la mayoría de los trabajadores que ha recibido dicha capacitación se siente preparada para afrontar los retos actuales, algunos de los trabajadores en el cuestionario manifestaron que se sienten satisfechos con dichas capacitaciones, puedo decir que en general y como se reflejan en los datos de las gráficas **1.8, 1.9, 1.10** que las capacitaciones han sido útiles, pero aún existen áreas de oportunidad para fortalecer el impacto de la formación en el desarrollo profesional de los trabajadores.



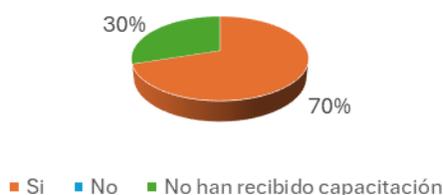
1.8 Opinión de los trabajadores del FCE referente a su preparación para enfrentar desafíos del mercado laboral actual después de las capacitaciones recibidas

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los programas de capacitación recibidos ?



1.9 Opinión de los trabajadores del FCE referente a las capacitaciones ofrecidas por el FCE.

Si ha recibido capacitación post-pandemia ¿Considera que las capacitaciones ofrecidas por el FCE han sido suficientes para adaptarse al entorno?



1.10 Satisfacción de los trabajadores del FCE respecto a la capacitación recibida.

### 3.3.3. Innovaciones Aplicadas en la Gestión de los Clubes de Lectura

Existen nuevas metodologías, como la gamificación, el uso de redes y diversas herramientas digitales que han transformado significativamente los procesos de capacitación laboral. En el caso de la gamificación, esta implica la aplicación de elementos y dinámicas propias de los juegos en contextos no lúdicos, como la formación empresarial, con el objetivo de aumentar la motivación y el compromiso por parte de los empleados. Esta técnica ha demostrado ser efectiva para mejorar la participación y la retención del conocimiento en programas de capacitación.

Considero que la implementación de desafíos, recompensas y sistema de puntos pueden transformar el aprendizaje tradicional en una experiencia más interactiva, lo que permitiría tener un mejor desarrollo en el ámbito laboral.

Por otro lado, tenemos a las redes sociales y la adopción de herramientas digitales, éstas se han convertido en herramientas valiosas para la capacitación, pues permiten la creación de comunidades de aprendizaje, el intercambio de conocimientos y la colaboración entre empleados. Plataformas de e-learning, simuladores y aplicaciones móviles, ha permitido personalizar y flexibilizar la formación laboral, pues estas tecnologías ofrecen contenidos interactivos y adaptativos que se ajustan a las necesidades individuales de los empleados, facilitando el aprendizaje autónomo.

Como lo he mencionado, dentro de esta investigación, se dio resultado a las innovaciones implementadas en la gestión de los clubes de lectura, donde los resultados muestran que durante estas capacitaciones se han incorporado herramientas digitales, pues se ha incrementado el uso de plataformas como Zoom y Teams para realizar reuniones virtuales, lo que ha permitido ampliar la participación y mejorar la organización de las actividades, así como también se han implementado metodologías activas de aprendizaje como el microaprendizaje y el aprendizaje basado en proyectos, mejorando la motivación y el compromiso de los participantes.

Sin embargo, me es alarmante el hecho de que existe un contraste entre las gráficas 1.5 del apartado 3.3.2. que nos muestra que los trabajadores consideran que han mejorado sus habilidades digitales y la gráfica 1.8 del apartado 3.3.2. que nos muestra que, a pesar de las capacitaciones recibidas no se sienten completamente preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual, lo que me dice que, si bien los trabajadores perciben una mejora en sus habilidades laborales, ésta no es suficiente para generar confianza plena en su capacidad para enfrentar dichos desafíos. Esto podría indicar que las capacitaciones recibidas no están alineadas con las exigencias reales del entorno profesional o que se requiere un enfoque más práctico y especializado para consolidar dichas habilidades.

Por eso, promuevo el siguiente marco pedagógico para una mejora en la capacitación laboral de los trabajadores del FCE caso Clubes de Lectura. El marco pedagógico busca diseñar una capacitación práctica, situada y gamificada, éste se fundamenta en el aprendizaje basado en proyectos (ABP), la gamificación y el aprendizaje situado, asegurando que las habilidades desarrolladas sean aplicables y respondan a los desafíos reales de su entorno profesional.

## **A. Contenido**

La capacitación se estructura en módulos diseñados para fortalecer las competencias de los trabajadores en la promoción de la lectura, la gestión de grupos y el uso de herramientas digitales.

Módulos principales:

### 1. Diseño y facilitación de sesiones de lectura dinámicas

Este módulo busca complementar a los facilitadores de estrategias para hacer de la lectura una experiencia atractiva y participativa.

- Técnicas de mediación lectora:
  - Uso de la lectura en voz alta para captar la atención y transmitir emociones.
  - Preguntas abiertas para estimular la reflexión y el análisis crítico.
  - Uso de la narración oral como herramienta para complementar la lectura.

Ejemplo: En un Club de Lectura infantil, el facilitador puede dramatizar las voces de los personajes para hacer la lectura más envolvente y permitir que los niños asuman distintos roles.

- Estrategias para fomentar la participación:
  - Integración de elementos visuales y sonoros para complementar la experiencia.
  - Relación de los textos con temas actuales o experiencias personales de los participantes.

Ejemplo: Para atraer a adolescentes, se puede proponer la comparación de un libro con su versión cinematográfica y abrir un debate sobre las diferencias narrativas.

## 2. Uso de tecnología para la promoción de la lectura

En este módulo se enseñará cómo las herramientas digitales pueden fortalecer y expandir el alcance de los Clubes de Lectura.

- Herramientas digitales accesibles para la gestión de Clubes.
  - Plataformas como WhatsApp o Telegram para coordinar reuniones y compartir materiales.
  - Uso de aplicaciones como Goodreads o Litsy para gestionar lecturas y compartir reseñas.
  - Creación de blogs o newsletters para difundir actividades del club.

Ejemplo: Un Club de Lectura puede abrir un grupo de Facebook donde los miembros compartan recomendaciones y reflexiones sobre los libros leídos.

- Creación de contenido digital para atraer nuevos lectores.
  - Producción de videos cortos con reseñas o fragmentos de lectura en redes sociales.
  - Uso de herramientas de diseño gráfico (Canva, Adobe Spark) para crear infografías sobre libros.
  - Implementación de pódcast de análisis literario o entrevistas con autores.

Ejemplo: Un club puede lanzar un reto en TikTok donde los participantes recomienden su libro favorito en menos de un minuto.

## 3. Estrategias para capacitar a los formadores de los trabajadores

En este módulo los capacitadores deben contar con estrategias didácticas efectivas para facilitar el aprendizaje digital de los trabajadores del FCE. Se propone un modelo de capacitación dual, combinando formación técnica y metodologías de la enseñanza innovadoras.

- Capacitación en pedagogía digital.
  - Taller “Cómo enseñar herramientas digitales a Adultos mayores”

Ejemplo: Un capacitador aprende a utilizar técnicas de aprendizaje activo, cómo la metodología “aprender haciendo”. En su siguiente sesión, en lugar de solo explicar el uso de Googledreads, pide a los trabajadores que creen su perfil en tiempo real y exploren la plataforma.

- Uso del aprendizaje situado.
  - Actividades basadas en los desafíos reales.
  - Se realizan estudios de caso y simulaciones que reflejen situaciones cotidianas.

Ejemplo: un capacitador diseña una sesión en la que los trabajadores deben de resolver un problema real: “¿cómo podemos atraer más jóvenes al Club de Lectura?” Para ello, exploran Instagram Reels y crean un vídeo promocional.

- Desarrollo de una biblioteca de recursos digitales.
  - Se creará un repositorio en línea con tutoriales, guías en PDF, videos explicativos y ejercicios prácticos sobre el uso de dichas herramientas.
  - Se promoverá el acceso libre a estos recursos para que los trabajadores puedan reforzar su aprendizaje en cualquier momento.

Ejemplo: Se lanza una plataforma interna con videotutoriales sobre herramientas digitales. Un trabajador con dudas sobre edición de imágenes puede acceder a un curso corto sobre uso de Canva para redes sociales en cualquier momento.

- Implementación de estrategias de micro aprendizaje
  - Se diseñarán cápsulas de aprendizaje de 5 a 10 min, donde los trabajadores puedan aprender a utilizar una herramienta digital en poco tiempo
  - Se fomentará el uso de videotutoriales y ejercicios cortos para facilitar la retención del conocimiento.

Ejemplo: En lugar de sesiones largas, se envían vídeos cortos (de 5 minutos) con desafíos prácticos, cómo “crear un código QR para compartir enlace del Club de Lectura en WhatsApp”

#### 4. Estrategias para fortalecer las habilidades digitales de los trabajadores del FCE.

Se implementará un programa de formación práctica y continua con un enfoque en aprendizaje basado en proyectos y gamificación. Este programa permitirá que los trabajadores adquieran habilidades digitales aplicadas a su labor diaria, fomentando su autonomía en el uso de herramientas tecnológicas y mejorando su eficiencia en la gestión de los Clubes de Lectura.

- Talleres interactivos sobre herramientas digitales esenciales
  - Se impartirán sesiones sobre gestión de documentos en la nube (Google Drive, OneDrive), edición de contenido multimedia (Canva, Adobe Spark) y manejo de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) para la promoción de la lectura.
  - Se utilizará un enfoque práctico, donde cada trabajador aplicará inmediatamente los conocimientos adquiridos en la gestión de su Club de Lectura.

Ejemplo: Un trabajador administra un Club de Lectura recibe un taller sobre Google Drive, donde aprenda a crear carpetas compartidas con los participantes para organizar lecturas y subir material complementario.

- Simulaciones y ejercicios prácticos
  - Los trabajadores realizarán actividades diseñadas para reforzar su aprendizaje a través de la práctica, como la creación de un boletín informativo digital o la administración de un grupo en línea para un Club de Lectura.
  - Se desarrollarán casos de estudio en los que los participantes deberán resolver problemas reales utilizando herramientas digitales.

Ejemplo: Se organiza una actividad en la que los trabajadores deben diseñar una publicación promocional de su Club de Lectura usando Canva. Posteriormente, la publican en redes sociales y analizan su impacto con herramientas como Facebook y Tiktok.

- Acompañamiento con mentores digitales
  - Se establecerá un sistema de mentoría interna, donde trabajadores con mayor experiencia en herramientas digitales guiarán a sus compañeros en el proceso de aprendizaje.
  - Se fomentará el aprendizaje colaborativo, permitiendo que los trabajadores intercambien conocimientos y resuelvan dudas en tiempo real.

Ejemplo: Un trabajador con experiencia en redes sociales guía a sus compañeros en la creación de un grupo de Telegram para coordinar sesiones de lectura.

- Sistema de recompensas y certificaciones.
  - Se implementará un sistema de insignias digitales que los trabajadores podrán obtener al completar distintos niveles de formación digital.
  - Se entregarán certificaciones internas para reconocer el dominio de herramientas específicas.
  - Se promoverá la gamificación, estableciendo desafíos y premiando la aplicación efectiva de las herramientas en la gestión de los Clubes de Lectura.

Ejemplo: Se crea un sistema de Insignias digitales, donde un trabajador que aprende a grabar y editar un video corto sobre un libro con CapCut recibe una insignia de “Creador de Contenido Literario”. Al culminar tres insignias, se podría obtener una certificación interna del FCE.

## 5. Estrategias para fomentar la participación en los Clubes de Lectura

Este módulo busca que los facilitadores mantengan el interés de los participantes mediante técnicas innovadoras.

- Técnicas de motivación lectora.
  - Creación de listas de lectura personalizadas según los intereses de los miembros.
  - Organización de lecturas temáticas con dinámicas especiales.

- Implementación de premios o reconocimientos para los participantes más activos.

Ejemplo: Un club dedicado a literatura de terror puede organizar sesiones nocturnas con ambientación especial para aumentar la inmersión.

- Dinámicas creativas basadas en juegos y narrativas.
  - Uso de desafíos y trivias literarias para gamificar las sesiones.
  - Creación de historias colectivas donde cada participante añade una parte.
  - Adaptación de juegos de mesa a la temática de los libros leídos.

Ejemplo: Para fomentar la lectura de novelas de misterio, se puede organizar una sesión estilo "Escape Room" donde los participantes resuelvan acertijos basados en la trama.

## 6. Resolución de conflictos y gestión de grupos

La diversidad en los Clubes de Lectura puede generar diferencias de opinión o conflictos, por lo que es clave desarrollar habilidades de gestión grupal.

- Manejo de diferencias en espacios de lectura.
  - Estrategias para moderar debates y garantizar la participación equitativa.
  - Promoción del respeto a diferentes interpretaciones y puntos de vista.
  - Creación de acuerdos grupales sobre convivencia y respeto.

Ejemplo: Si en un debate literario surgen posturas muy opuestas, el facilitador puede fomentar la escucha activa pidiendo a cada participante que resuma el argumento de su compañero antes de responder.

- Estrategias de comunicación efectiva y escucha activa.
  - Técnicas de comunicación asertiva para guiar discusiones sin imponer opiniones.
  - Uso del parafraseo y preguntas reflexivas para clarificar ideas.
  - Mecanismos para gestionar interrupciones o monopolización de la palabra.

Ejemplo: En una sesión con participantes tímidos, el facilitador puede hacer preguntas dirigidas para incentivar su participación sin presión.

## 7. Diseño de proyectos literarios comunitarios

Este módulo busca que los Clubes de Lectura trasciendan su espacio y generen impacto social.

- Planificación y ejecución de actividades de impacto social.
  - Organización de lecturas en hospitales, cárceles o comunidades vulnerables.
  - Creación de bibliotecas comunitarias o intercambios de libros.

Ejemplo: Un club puede llevar sesiones de lectura a escuelas rurales y donar libros a sus bibliotecas.

- Evaluación y mejora de programas de lectura.
  - Encuestas para medir el impacto y satisfacción de los participantes.
  - Revisión de asistencia y nivel de participación en cada sesión.
  - Ajustes en los métodos según las necesidades detectadas.

Ejemplo: Si se observa que la asistencia disminuye, se puede cambiar el horario o la dinámica de las sesiones para ajustarse a los participantes.

## 2. Intenciones Formativas

El objetivo de la capacitación es que los trabajadores del FCE adquieran habilidades prácticas y estratégicas para fortalecer los Clubes de Lectura, para proporcionarles a los facilitadores herramientas que los vuelvan más atractivos, participativos y sostenibles.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar competencias en mediación lectora para facilitar sesiones dinámicas y motivadoras.
2. Fomentar el uso de herramientas digitales para la promoción y gestión de clubes.

3. Mejorar la capacidad de resolución de problemas en la gestión de grupos diversos.
4. Implementar metodologías innovadoras como la gamificación para fortalecer la participación.
5. Diseñar proyectos literarios sostenibles que generen impacto en la comunidad.

### **3. Metodología**

La capacitación combina tres enfoques pedagógicos para asegurar que la capacitación sea aplicable, participativa y motivadora, evitando que los trabajadores se enfrenten a una formación teórica sin conexión con su realidad:

1. Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Los trabajadores aprenden mediante la resolución de problemas reales en sus Clubes.

Cada módulo se desarrolla con un reto práctico, por ejemplo:

¿Cómo atraer más jóvenes a un Club de Lectura?

¿Cómo usar redes sociales para fomentar la lectura?

¿Cómo dinamizar una sesión de lectura para distintos públicos?

A partir de esto, los participantes diseñan, aplican y evalúan su solución en su contexto laboral.

#### **2. Gamificación**

Se incorporan elementos de juego para aumentar la motivación y el compromiso:

- Misiones y desafíos: Cada trabajador debe superar retos prácticos en su Club.
- Niveles de progresión: Se avanza de nivel al completar actividades aplicadas.
- Insignias y reconocimientos: Se premian logros específicos en la capacitación.

- Narrativa inmersiva: Se presenta la capacitación como una aventura en la que los trabajadores son “mentores literarios” con misiones que cumplir.

### 3. Aprendizaje Situado

- Los contenidos se diseñan a partir de los desafíos reales de los trabajadores.
- Se utilizan estudios de caso y simulaciones de situaciones cotidianas en los clubes.
- Se fomenta el aprendizaje entre pares, donde los participantes comparten experiencias y buenas prácticas.

### 4. Evaluación

Para medir el impacto de la capacitación y el desarrollo de habilidades, se implementa un sistema de evaluación cualitativo y cuantitativo en tres niveles, lo que garantiza que la capacitación sea efectiva y genere un cambio real en las habilidades y el desempeño de los trabajadores del FCE en los Clubes de Lectura:

#### 1. Evaluación del Aprendizaje Individual

- Autoevaluación: Los participantes reflexionan sobre su propio progreso.
- Evidencias prácticas: Se revisan las actividades aplicadas en los Clubes de Lectura.
- Retroalimentación entre pares: Se fomenta la evaluación colaborativa entre trabajadores.

#### 2. Evaluación de los Proyectos Aplicados

- Análisis de impacto: Se mide cómo los proyectos mejoran la participación y el funcionamiento de los clubes.
- Observación en el entorno real: Se revisa la implementación de las estrategias diseñadas.
- Testimonios y encuestas: Se recopilan opiniones de los asistentes a los Clubes.

#### 3. Evaluación de la Capacitación

- Indicadores de satisfacción: Los trabajadores evalúan la utilidad y aplicabilidad de la formación.
- Mejora continua: Se ajustan los módulos según las necesidades detectadas.
- Reconocimientos y certificación: Se otorgan insignias digitales y certificaciones según los logros alcanzados.

Este marco pedagógico se ofrece a los trabajadores, una capacitación dinámica, práctica y alineada con la realidad laboral de los trabajadores del FCE. Al combinar el Aprendizaje Basado en Proyectos, la gamificación y el aprendizaje situado, se busca que los participantes desarrollen habilidades aplicables y se sientan motivados para mejorar la experiencia en los Clubes de Lectura.

Este enfoque no solo fortalece las competencias individuales de los trabajadores, sino que también impulsa la innovación y la mejora continua en la promoción de la lectura, asegurando que los clubes sean espacios más atractivos, participativos y sostenibles en el tiempo.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El Fondo de Cultura Económica ha tenido un desarrollo y una evolución bastante grande donde siempre ha destacado su impacto en la difusión de conocimiento y la cultura en el mundo hispanohablante. Desde su fundación en 1934 por Daniel Cosío Villegas, el FCE ha jugado un papel crucial en distintos ámbitos como la promoción de la educación, la investigación y la lectura, lo que ha logrado consolidar a esta institución como una de las editoriales más influyentes en América Latina.

La contextualización histórica que tiene el Fondo de Cultura Económica que llevó a su creación ha sido muy importante para entender la misión del FCE. Durante la década de 1930 y que México experimentaba importantes transformaciones políticas, económicas y educativas derivadas de la Revolución Mexicana, así como la necesidad de fortalecer el sistema educativo y fomentar el desarrollo intelectual del país, se impulsó la creación de instituciones que promovieran el acceso a la educación y el conocimiento. En este contexto, nace el FCE como respuesta a la falta de textos académicos en español y especialmente en áreas claves como la economía y las ciencias sociales, permitiendo que estudiantes, investigadores y académicos accedieran a estas obras fundamentales en un idioma claro para la comunidad hispanohablante.

A lo largo de su historia el FCE nos ha demostrado su gran capacidad para adaptarse a circunstancias que se han presentado en el mundo, nos ha demostrado su crecimiento ampliando su catálogo y expandiendo su presencia en distintas partes de México y llegando más allá de nuestro país. Desde sus primeras publicaciones, la editorial se enfocó en traducir obras de autores fundamentales en la economía y la filosofía, como Karl Marx, John Maynard Keynes y Joseph Schumpeter, estableciendo un puente entre el conocimiento global y el público hispanohablante.

Con el tiempo, esta institución diversificó sus publicaciones, abarcando más áreas como la literatura, historia, la política y la filosofía. Además, su expansión internacional a países como Argentina, Chile, Colombia, España y Estados Unidos con su única sede ubicada en San Diego, California, ha permitido fortalecer su presencia y la presencia del español en el ámbito académico y cultural.

Como hemos visto, el FCE toma acciones que han sido de gran importancia para la difusión cultural, por lo que se hace presente a través de ferias de libro, presentaciones, convenios internacionales y la consolidación de librerías y en los que programas como Clubes de Lectura y el Librobús han permitido que el FCE llegue a comunidades con menos acceso a la literatura, democratizando el conocimiento y fomentando la lectura en diversos sectores de la sociedad.

Sin embargo, como cada institución, el FCE también ha experimentado y enfrentado desafíos importantes, como la competencia con editoriales internacionales, la necesidad de adaptarse a la digitalización del mercado y su dependencia del financiamiento gubernamental, así como la globalización y el predominio del inglés como lengua científica han sido obstáculos en la difusión de textos académicos en español, lo que ha obligado a la institución a explorar nuevas estrategias de distribución y comercialización.

El FCE ha abordado el dominio del inglés en las obras literarias y académicas de varias maneras, con un enfoque en fortalecer el español como lengua de conocimiento y expresión cultural como lo es su traducción y edición de obras en español donde se han publicado ediciones de clásicos de la literatura y el rescate de obras históricas en español. El FCE busca equilibrar la influencia del inglés fomentando el prestigio del español, ampliando su catálogo en este idioma y promoviendo la producción intelectual en español.

Sin embargo, nos queda claro que el FCE ha sido una institución clave en la construcción del pensamiento intelectual en México y en América Latina, al mostrarnos su evolución nos permite ver que acceden a conocimientos fundamentales generaciones de lectores, así consolidando su papel como una editorial de referencia en el mundo hispanohablante. No obstante, el reto no solo

radica en eso, sino también en lo actual refiriéndose a la capacidad que tiene dicha institución para la adaptación e innovación ante los cambios del mercado editorial global como lo es el uso de las herramientas digitales.

Dichas herramientas digitales han transformado la forma en que se organiza el FCE, pues con la implementación de herramientas tecnológicas le ha permitido a esta institución optimizar sus procesos editoriales, mejorar la distribución de libros y fortalecer sus estrategias de comercialización, lo cuáles dichas estrategias han sido claves para mejorar la eficiencia y así reducir costos operativos. La adopción de software especializados como Adobe InDesign y QuarkPress ha facilitado el diseño y producción de libros en formatos físicos y digitales, permitiendo una mayor agilidad en la publicación de obras.

Asimismo, el FCE ha incorporado plataformas de almacenamiento y edición colaborativa, lo que ha mejorado la comunicación entre los equipos de trabajo y optimizado la gestión de su catálogo. La automatización de inventarios y el uso de bases de datos han reducido los tiempos de distribución, asegurando que los libros lleguen a un público más amplio de manera más eficiente.

Otro punto clave es la incorporación del comercio digital, que ha permitido al FCE expandir su alcance y diversificar sus canales de venta. La creación de una Biblioteca Digital y la colaboración con plataformas como Amazon, Mercado Libre y Google Books han facilitado el acceso a libros electrónicos y audiolibros, adaptándose a las nuevas tendencias de consumo.

Así como también ha logrado un alcance el fomento a la lectura, ya que gracias a la digitalización de la comunicación y a los Clubes de Lectura le ha permitido al FCE llegar a regiones en el que no se buscaba o no se tenía alguna iniciativa para promover el gusto por leer.

Sin embargo, esta transformación digital también ha traído desafíos importantes, especialmente en la capacitación del personal, pues al ser una necesidad adquirir competencias digitales se ha vuelto una prioridad para los trabajadores manejar eficazmente las herramientas tecnológicas implementadas. En este sentido, el FCE

junto con sus trabajadores ha desarrollado programas de formación para fortalecer el uso de plataformas digitales entre su equipo de trabajo.

Como lo hemos visto la innovación tecnológica ha sido clave para la evolución del FCE. La combinación de digitalización, capacitación y estrategias innovadoras ha permitido que la editorial siga siendo un referente en el mundo editorial hispanohablante. Sin embargo, el éxito de esta transformación dependerá de su capacidad para continuar adaptándose a los cambios tecnológicos y del mercado, asegurando que el conocimiento y la cultura sigan siendo accesibles para un público amplio.

Analizando el impacto y las estrategias de innovación laboral en el contexto post-pandemia en el caso Clubes de Lectura y como ya se ha mencionado, estos Clubes han sido fundamentales para la promoción de la lectura, proporcionando espacios donde los participantes pueden compartir experiencias literarias y fortalecer su hábito lector.

Uno de los factores claves para la transformación de estos Clubes fue la pandemia que los obligó a adaptarse al entorno digital. La migración a plataformas como Zoom, WhatsApp y Telegram permitió que estos espacios siguieran operando, asegurando la continuidad de la lectura y la interacción entre los participantes.

Sin embargo, sabemos que fue difícil el uso de dichas herramientas digitales, por lo que se han implementado estrategias de capacitación por parte y para los trabajadores del FCE para mejorar la gestión de los clubes, proporcionando formación en herramientas digitales y metodologías innovadoras. La integración de técnicas como la gamificación, la narración interactiva y el uso de redes sociales ha modernizado la forma en que se fomenta la lectura.

Otro punto clave es el impacto que estas innovaciones han tenido en los trabajadores del FCE. La capacitación en tecnología ha permitido mejorar la eficiencia y ampliar el alcance de los clubes, pero también ha revelado desafíos importantes, como la necesidad de mayor apoyo institucional y la resistencia al cambio en algunos sectores del personal.

Los Clubes de Lectura, así como el Fondo de Cultura Económica han evolucionado significativamente gracias a la implementación de herramientas digitales y estrategias de formación. Sin embargo, para garantizar su éxito a largo plazo, es necesario seguir fortaleciendo la capacitación del personal, incentivar la innovación en la gestión de los clubes y promover nuevas formas de participación.

Con este estudio y con mi hipótesis propuesta **“La implementación de estrategias de capacitación laboral, fundamentadas en metodologías pedagógicas innovadoras y tecnologías digitales, configuran un impacto positivo entre los trabajadores de los Clubes de Lectura del FCE en el contexto postpandemia, posibilitando su preparación ante los desafíos del mercado laboral actual.”** Puedo decir que se cumple parcialmente, pero también muestra algunas áreas de mejora.

Según el estudio realizado las estrategias de capacitación implementadas en los Clubes de Lectura del FCE, basadas en metodologías pedagógicas innovadoras y el uso de tecnologías digitales, han tenido un impacto positivo en el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores. El FCE adoptó plataformas en línea durante la pandemia, lo que permitió continuar con la capacitación a distancia. Además, se incorporaron metodologías innovadoras como el microaprendizaje y el aprendizaje basado en proyectos, que, aunque no fueron realizados en su totalidad facilitaron la adquisición de nuevos conocimientos.

Aunque se implementaron estrategias de capacitación laboral, la cobertura de la capacitación no fue homogénea, pues algunos trabajadores aun no tienen acceso a estos recursos o a esta capacitación, por ende, no todos los empleados sintieron que la capacitación abordara con éxito sus necesidades. Sin embargo, existen trabajadores que perciben una mejora en sus habilidades digitales y otras competencias laborales, no todos se sienten completamente preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual. Esto me demuestra que, aunque las capacitaciones son útiles, aún existen áreas de oportunidad para alinear mejor los contenidos con las exigencias reales del entorno laboral.

Las estrategias de capacitación implementadas son valiosas, pero considero que es más recomendable un enfoque más práctico y especializado para consolidar las habilidades adquiridas y aumentar la confianza de los empleados en su capacidad para enfrentar los desafíos laborales.

El departamento de Recursos Humanos del Fondo de Cultura Económica es responsable de la gestión eficiente del personal, asegurando el cumplimiento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en sus actividades. Entre sus funciones destacan la planificación y administración de los recursos humanos, por lo que este departamento debería estar más involucrado en la capacitación de sus trabajadores.

Como lo hemos visto a largo de su historia, el FCE ha demostrado ser una institución importante en la difusión del conocimiento y la promoción de la lectura. Sin embargo, en un contexto de cambios acelerados impulsados por la digitalización y las nuevas dinámicas del mercado editorial, el FCE enfrenta el desafío de continuamente mantenerse vigente y seguir cumpliendo con su misión.

Uno de los aspectos más relevantes que se desprende de este estudio es la capacidad de adaptación del FCE ante los cambios en el entorno cultural y tecnológico, que, desde sus inicios, la editorial ha pasado por diferentes etapas de su transformación, pasando de ser un proyecto con una orientación principalmente académica a convertirse en una plataforma integral de difusión del conocimiento.

Uno de los principales hallazgos de este estudio es la manera en que la digitalización ha transformado la eficiencia del FCE en los últimos años. Sin embargo, este proceso también ha generado desafíos, principalmente en la capacitación del personal y en la adopción de nuevas tecnologías por parte de los trabajadores.

El caso de los Clubes de Lectura es un ejemplo claro de cómo la digitalización ha cambiado la forma en que se promueve la lectura. Antes de la pandemia, estos Clubes operaban principalmente en espacios físicos, con sesiones presenciales en

bibliotecas, librerías y centros culturales. Sin embargo, la crisis sanitaria obligó a una transición acelerada hacia entornos virtuales.

Si bien esta transformación ha permitido llegar a un público más amplio y diversificado, también ha evidenciado brechas en el acceso y uso de la tecnología, tanto por parte de los trabajadores como de los propios participantes. La falta de competencias digitales en algunos sectores del personal ha representado un obstáculo en la gestión eficiente de los clubes, lo que resalta la necesidad de fortalecer los programas de formación y acompañamiento en el uso de herramientas tecnológicas.

Sin embargo también existen desafíos con los participantes de los Clubes, por ejemplo, en muchas regiones, especialmente en comunidades rurales y marginadas, la falta de infraestructura digital limita el acceso a recursos educativos y culturales, dejando a miles de personas sin la posibilidad de aprovechar herramientas tecnológicas para la lectura y el aprendizaje, por lo que es fundamental que se realizara un análisis conjunto al gobierno y diversas instituciones para identificar las zonas con mayor rezago y así, desarrollar estrategias que permitan llevar dicha infraestructura digital a esos lugares. Eso no sólo facilitaría el acceso a bibliotecas virtuales y plataformas de contenido literario, sino que también impulsaría la participación en actividades culturales que fomenten el hábito de la lectura.

A pesar de los desafíos, la experiencia de los Clubes de Lectura muestra que la innovación y la adaptación pueden generar oportunidades significativas. La combinación de estrategias tradicionales con metodologías digitales ha permitido potenciar el impacto de estos espacios, promoviendo nuevas dinámicas de participación y facilitando el acceso a la lectura en sectores que antes no tenían contacto con estos programas.

Otro punto fundamental que se desprende de este estudio es la importancia de la capacitación y el desarrollo de competencias en el proceso de innovación laboral dentro del FCE. La transición hacia la digitalización no solo implica la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, sino también la necesidad

de que los trabajadores cuenten con las habilidades necesarias para utilizarlas de manera eficiente y vencer las resistencias.

Por lo que con la propuesta de mi marco pedagógico busco una mejora en la capacitación de los trabajadores del FCE a través del aprendizaje basado en proyectos, la gamificación, micro aprendizaje y el aprendizaje situado, que son metodologías claves en la formación del personal, permitiendo que los trabajadores adquieran conocimientos de manera práctica y aplicada a su contexto laboral. La creación de un sistema de mentoría digital, donde trabajadores con mayor experiencia apoyan a sus compañeros en el proceso de aprendizaje o viceversa, demostrará ser una estrategia efectiva para fortalecer las competencias digitales en el equipo de trabajo.

Además, la implementación de un sistema de certificaciones e insignias digitales incentivará la participación en los programas de formación, promoviendo un enfoque basado en el reconocimiento y la motivación. Estas estrategias permitirán que el proceso de capacitación no sea percibido como una obligación, sino como una oportunidad de crecimiento profesional dentro de la institución.

Sin embargo, para garantizar que estos programas tengan un impacto duradero, es fundamental que el FCE invierta en la formación de su personal, asegurando que los trabajadores cuenten con actualización constante en el uso de tecnologías emergentes y en metodologías innovadoras de promoción de la lectura, ya que como se ha mencionado en la investigación actualmente los trabajadores del FCE tienen que capacitarse entre los mismos trabajadores, ya que no existe una relación con Recursos Humanos y su centro de capacitación.

Uno de los mayores retos que enfrenta el FCE en la actualidad es encontrar un equilibrio entre la preservación de su legado histórico y la necesidad de innovación. A lo largo de sus 90 años de existencia, la editorial ha construido una identidad basada en la difusión de autores fundamentales para el pensamiento contemporáneo.

Sin embargo, en un mundo donde las formas de consumo cultural están en constante transformación, es importante que el FCE se reinvente sin perder su esencia, lo cual implicaría que la editorial debe seguir explorando nuevas formas de distribución y comercialización, sin abandonar su compromiso con la accesibilidad del conocimiento. La expansión hacia formatos digitales como los audiolibros, los pódcast literarios y las plataformas interactivas puede representar una oportunidad para atraer a nuevas generaciones de lectores sin comprometer la calidad y profundidad de sus publicaciones. Asimismo, la innovación en la gestión de los Clubes de Lectura y otras iniciativas culturales debe continuar, apostando por modelos híbridos que combinen actividades presenciales y virtuales para maximizar su impacto.

Durante la historia del Fondo de Cultura Económica, Paco Ignacio Taibo II ha sido una figura clave en la promoción de la lectura en México a través de la Brigada Para leer en libertad, un proyecto independiente que ha impulsado desde hace más de una década junto con un equipo de escritores, editores y promotores culturales. Mediante esta iniciativa, ha organizado ferias de libro, conferencias y distribución gratuita de miles de ejemplares en plazas públicas, con el objetivo de acercar a la población con poco acceso a libros a la literatura. Desde que asumió la presidencia del FCE, Taibo II ha implementado políticas que fortalecen el acceso al libro, como la reducción de precios, la expansión de los librobuses y la promoción de la lectura. Su compromiso con la democratización de la lectura ha sido un constante en su trayectoria, lo que nos demuestra que el Fondo de Cultura Económica está en buenas manos bajo su dirección.

## REFERENCIAS

- Adobe. (n.d.). *Adobe InDesign*. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de <https://www.adobe.com/products/indesign.html>
- Alkemy. (2023). *La gamificación como herramienta de aprendizaje en la capacitación de empleados*. Recuperado de <https://www.alkemy.org/la-gamificacion-como-herramienta-de-aprendizaje-en-la-capacitacion-de-empleados/>
- Amazon Web Services. (s. f.). *¿Qué es la transformación digital? AWS*. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>
- Animal Político. (16 de julio de 2024). *Sheinbaum oficializa permanencia de Paco Ignacio Taibo II en el Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/elecciones-2024/presidencia/sheinbaum-paco-ignacio-taibo-ii-fondo-cultura-economica>
- Bazant, M. (1993). *Historia de la educación durante el porfiriato y la Revolución Mexicana*. El Colegio de México.
- Bernanke, B. S. (2000). *Essays on the Great Depression*. Princeton University Press.
- Brigada para Leer en Libertad A.C. (s.f.). *Inicio. Brigada para Leer en Libertad*. Recuperado el 26 de marzo de 2025, de <https://brigadaparaleerenlibertad.com>
- Brigada para Leer en Libertad. (n.d.). *Acerca de la Brigada*. Recuperado el 22 de marzo del 2025, de <https://brigadaparaleerenlibertad.com>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México*. Última reforma publicada el 6 de diciembre de 2023. Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cantero Sandoval, A. (2021). *El fomento de la lectura mediante el aprendizaje basado en proyectos*. INNTEd 2021. Recuperado de <https://2021.innted.org/ponencia/el-fomento-de-la-lectura-mediante-el-aprendizaje-basado-en-proyectos/>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe. (2025, febrero). *Índices de lectura en América Latina*. Cerlalc-UNESCO. [https://www.clarin.com/informacion-general/pais-lee-america-latina-cerlalc\\_0\\_FsIJOdWff.html](https://www.clarin.com/informacion-general/pais-lee-america-latina-cerlalc_0_FsIJOdWff.html)

Cosío Villegas, D. (1974). *Historia moderna de México: La vida política 1928-1934*. Editorial Hermes.

Cosío Villegas, D. (1976). *Memorias*. El Colegio de México.

Cursalab. (2023). *Gamificación para capacitación: ¿qué es?* Recuperado de <https://cursalab.io/blog/gamificacion-para-capacitacion/>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2018). *Nota sobre la gestión de recursos tecnológicos en el Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5513949&fecha=21%2F02%2F2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5513949&fecha=21%2F02%2F2018)

Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación & Fondo de Cultura Económica. (2018). *Convocatoria para la integración de Clubes de Lectura en las Bibliotecas de las Escuelas Normales*. Recuperado de [https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/ENE/archivos/1\\_CONVOCATORIA\\_Club\\_de\\_Lectura.pdf](https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/ENE/archivos/1_CONVOCATORIA_Club_de_Lectura.pdf)

Drinot, P. (Ed.). (2020). *La Gran Depresión en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

Drucker, P. (2002). *La innovación y el espíritu emprendedor*. Editorial Sudamericana.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- E. Cárdenas, A. F. Lora, & L. A. Páramo (Eds.), *La economía de América Latina en el siglo XX* (pp. 151-172). Fondo de Cultura Económica.
- Espacio 360. (2023). *Gamificación en la capacitación e-learning: estrategias, beneficios y tendencias*. Recuperado de <https://www.espacio360.com.mx/post/gamificaci%C3%B3n-en-la-capacitaci%C3%B3n-elearning-estrategias-beneficios-y-tendencias>
- Entrevista personal con la autora de Clubes de Lectura del FCE, Jefa de Departamento de Atracción y Desarrollo de talento. J. Luna, 30 de octubre del 2024.
- Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Universo Literario*. Recuperado de <https://cdydclubesdelectur.wixsite.com/universo-literario>
- Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Biblioteca digital*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de [https://www.fcde.es/site/es/sala\\_lectura/biblioteca.aspx](https://www.fcde.es/site/es/sala_lectura/biblioteca.aspx)
- Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *Catálogo editorial del FCE*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://www.fondodeculturaeconomica.com/>
- Fondo de Cultura Económica. (s. f.). *El Fondo en Línea*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://elfondoonlinea.com/>
- Fondo de Cultura Económica. (2019). *Crecimiento en ventas digitales y estrategias de comercialización*. Recuperado el 17 de marzo de 2025, de <https://www.fondodeculturaeconomica.com/Noticia/8683>
- Fondo de Cultura Económica. (s.f.). *Misión*. Recuperado de <https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/>
- Fondo de Cultura Económica. (2019). *Historia del Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de <https://www.fondodeculturaeconomica.com>

Fondo de Cultura Económica. (2021). *Clubes de Lectura FCE. Bienvenidos*. Recuperado de <https://clubesdelecturafce.blogspot.com/2021/08/clubes-de-lectura-fce.html>

Fondo de Cultura Económica. (2021). *Bachilleratos tecnológicos agropecuarios tendrán clubes de lectura*. Recuperado de <https://www.fondodeculturaeconomica.com/Noticia/4827>

Fondo de Cultura Económica. (2022). *Programa de capacitación en protección de datos personales del FCE*. <https://www.fondodeculturaeconomica.com/transparencia/UT/2022/Proteccion%20de%20Datos%20Personales/PROGRAMA%20DE%20CAPACITACION%20DATOS%20PERSONALES%20FCE.pdf>

Fondo de Cultura Económica. (2020). *Plataforma de Capacitación y Formación a Distancia para el Voluntariado*. <https://www.fondodeculturaeconomica.com/Noticia/8789>

Fondo de Cultura Económica. (s.f.). *Normateca del Fondo de Cultura Económica*. [https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios\\_site/Normateca/FCE-OCL.03.pdf](https://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios_site/Normateca/FCE-OCL.03.pdf)

Fondo de Cultura Económica. (n.d.). *Entrega de ejemplares y capacitación a mediadores de lectura*. Recuperado el 22 de marzo del 2025, de <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/brinda-fondo-de-cultura-economica-ejemplares-y-capacitacion-para-los-nuevos-clubes-de-lectura-de-pilares>

Fondo de Cultura Económica. (2022). *Código de conducta versión amigable*. [https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/subdirectorios\\_site/Archivo/C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20versi%C3%B3n%20amigable%2024062022.pdf](https://www.fondodeculturaeconomica.gob.mx/subdirectorios_site/Archivo/C%C3%B3digo%20de%20Conducta%20versi%C3%B3n%20amigable%2024062022.pdf)

Fondo de Cultura Económica Colombia. (s.f). *Historia Centro Cultural Gabriel García Márquez*. Recuperado el 1 de mayo de 2025, de <https://fce.com.co/historia-centro-cultura-ggm/>

- Flores, G. (2011). *Historia de la Revolución Mexicana*. Fondo de Cultura Económica.
- Freitas, R., & Wilcke, W. (2008). *Memoria de clase de almacenamiento: la próxima tecnología del Sistema de almacenamiento*. IBM Journal of Research and Development, 52(4/5), 439-447.
- García, R. (2004). *Fondo de Cultura Económica: Setenta años de libros en México y el mundo*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gobierno de México. (2021). *Historia de la Secretaría de Educación Pública*. Secretaría de Educación Pública. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/historia-de-la-secretaria-de-educacion-publica-15650>
- Gobierno de México. (2024). *¡Participa!* Recuperado de <https://www.gob.mx/bachilleres/articulos/participa-378735>
- Gobierno de la Ciudad de México. (s.f.). *PILARES para el Bienestar*. Recuperado de <https://pilares.cdmx.gob.mx/>
- Gómez, P., & Ramírez, L. (2023). *El aprendizaje basado en proyectos como estrategia didáctica*. *Revista de Innovación Educativa*, 10(2), 45-60. Recuperado de [https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000100172&script=sci\\_arttext](https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000100172&script=sci_arttext)
- González, L. (2006). *El laberinto de la soledad y la Revolución Mexicana*. Fondo de Cultura Económica.
- Ibarra, A. (2004). *El Fondo de Cultura Económica y la educación en México*. Fondo de Cultura Económica.
- Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (INEHRM). (2020). *Las políticas anticlericales de Plutarco Elías Calles y la Guerra Cristera*. Recuperado de <https://www.inehrm.gob.mx>
- Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (INEHRM). (2020). *La crisis económica de 1982 en México*. Recuperado de <https://www.inehrm.gob.mx>

- Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (INEHRM). (2020). *La Guerra Cristera y sus repercusiones en México*. Recuperado de <https://www.inehrm.gob.mx>
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. (2011). Taibo II, Paco Ignacio. Literatura INBA. Recuperado de <https://literatura.inba.gob.mx/espana/5228-taibo-ii-paco-ignacio.html>
- Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México. (2021). *Brinda Fondo de Cultura Económica ejemplares y capacitación para los nuevos clubes de lectura de PILARES*. Recuperado de <https://jefaturadegobierno.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/brinda-fondo-de-cultura-economica-ejemplares-y-capacitacion-para-los-nuevos-clubes-de-lectura-de-pilares>
- Kennedy, D. M. (1999). *Una historia de la República (12th ed.)*. Houghton Mifflin.
- Knight, A. (1990). *La Revolución Mexicana, Vol. 2: Triunfo y Desilusión (1917-1940)*. Fondo de Cultura Económica.
- Krauze, E. (1997). *Biografía del poder: Caudillos de la Revolución Mexicana (1910-1940)*. Tusquets Editores.
- López-Aguirre, M. E., & Ramos-Rodríguez, A. (2023). *Desarrollo de competencias digitales: relación con la autoeficacia percibida y la actitud hacia las TIC en estudiantes de educación superior*. *ACACIA*, 17(2), 41-56. <https://doi.org/10.21895/acacia.v17i2.337>
- Meyer, L., & Sherman, w. I. (2011). *México: Su tiempo de ensayo revolucionario, 1910-1940*. Harper & Row.
- Meyer, J., & Escalante, P. (2007). *Historia de México*. Editorial Océano.
- Meyer, J. (2016). *Revolución y exilio: La vida política de Adolfo de la Huerta*. El Colegio de México.
- Monsiváis, C. (1993). *La cultura mexicana en el siglo XX*. Ediciones Era.

- Meroño, M., & Naranjo, M. (2017). *La realidad aumentada en educación: Nuevas formas de aprendizaje*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Prensky, M. (2012). *Enseñar a nativos digitales: Partnering para un aprendizaje real*. SM Ediciones.
- Psycopyme. (2023). *Gamificación en la educación y capacitación*. Recuperado de <https://psycopyme.com/gamificacion-en-la-educacion-y-capacitacion/>
- Quark Inc. (n.d.). *QuarkXPress*. Recuperado el 14 de marzo de 2025, de <https://www.quark.com/Products/QuarkXPress>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Romero, R. (2025, 5 de abril). La democracia en México. La jornada. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/04/05/opinion/la-democracia-en-mexico>
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is there a "big five" in teamwork? Small Group Research*, 36(5), 555-599. Trad. Clayton P. Alderfer
- Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2023). *Celebran el Primer Encuentro de Clubes de Lectura*. Recuperado de <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/048-23>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2021). *Convenio de capacitación con la Secretaría de la Función Pública (SFP)*. Recuperado de [https://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Bol2180807](https://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Bol2180807)
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2021). *Programa institucional 2021-2024 del Fondo de Cultura Económica*. Recuperado de [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15106/5/images/programa\\_institucional\\_2021\\_2024\\_fondo\\_cultura\\_economica.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15106/5/images/programa_institucional_2021_2024_fondo_cultura_economica.pdf)
- Shopify. (2021). *¿Qué es el comercio electrónico? Todo lo que necesitas saber*. Recuperado de <https://www.shopify.es/guides/que-es-ecommerce>

- Tenorio-Trillo, M. (2012). *América Latina en la historia contemporánea: Revolución y cultura en México*. Turner Publicaciones.
- Tello, R. (2014). *La educación en el México de Lázaro Cárdenas: Política, reforma y resistencia*. Editorial Grijalbo.
- Vasconcelos, J. (1925). *La raza cósmica*. Espasa Calpe
- Valdés Ugalde, F. (1996). *El Fondo de Cultura Económica: Historia y política cultural de México*. Fondo de Cultura Económica.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2012). *Gamificación: Cómo reinventar los negocios con el pensamiento lúdico*. Gestión 2000.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A**

**Instrucciones:** Por favor, responde cada pregunta seleccionando la opción que mejor represente tu situación actual. La información recopilada será utilizada únicamente con fines de investigación y se tratará de manera confidencial.

**1. Edad:** \_\_\_\_ años

**2. Sexo:**  Masculino  Femenino  Otro

**3. Nivel de estudios:**

Secundaria  Preparatoria  Técnico  Licenciatura  Posgrado

**4. Años de experiencia en el Fondo de Cultura Económica:** \_\_\_\_ años

**5. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan competente se siente en el uso de herramientas digitales para la gestión de reuniones y tareas?**

1. Muy bajo  2. Bajo  3. Moderado  4. Alto  5. Muy alto

**6. ¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales (como Zoom, Teams, etc) en su trabajo actual?**

Nunca  Rara vez  A veces  Frecuentemente  Siempre

**7. En su opinión, ¿qué tan capaz es de adaptarse a nuevas plataformas o tecnologías?**

1. Muy bajo  2. Bajo  3. Moderado  4. Alto  5. Muy alto

**8. ¿Con qué frecuencia utiliza técnicas de juego, comprensión lúdica en sus actividades laborales?**

Nunca  Rara vez  A veces  Frecuentemente  Siempre

**9. ¿Ha implementado el aprendizaje basado en proyectos como método en sus actividades dentro del Club de Lectura?**

Sí  No

**10. ¿Considera que el microaprendizaje ha sido efectivo para adquirir nuevas competencias laborales?**

1. Muy poco efectivo  2. Poco efectivo  3. Moderadamente efectivo  4. Efectivo

5. Muy efectivo

**11. Si ha recibido capacitación por parte del Fondo de Cultura Económica ¿Cuánto han mejorado sus competencias digitales después de la capacitación ofrecida?**

1. No han mejorado  2. Muy poco  3. Algo  4. Bastante  5. Mucho  No he recibido capacitación

**12. En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan preparado se siente para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual después de las capacitaciones recibidas?**

1. Muy poco preparado  2. Poco preparado  3. Moderadamente preparado

4. Preparado  5. Muy preparado  No he recibido capacitación

**13. Si ha recibido capacitación post-pandemia ¿Considera que las capacitaciones ofrecidas por el FCE han sido suficientes para adaptarse al entorno?**

Sí  No  No he recibido capacitación

**14. En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los programas de capacitación recibidos?**

1. Muy insatisfecho  2. Insatisfecho  3. Neutral  4. Satisfecho

5. Muy satisfecho  No he recibido capacitación

## ANEXO B

**Instrucciones:** Por favor, responde cada pregunta seleccionando la opción que mejor represente tu situación actual. La información recopilada será utilizada únicamente con fines de investigación y se tratará de manera confidencial.

1. Edad: 46 años

2. Sexo:  Masculino  Femenino  Otro

3. Nivel de estudios:

Secundaria  Preparatoria  Técnico  Licenciatura  Posgrado

4. Años de experiencia en el Fondo de Cultura Económica: 7 años

5. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan competente se siente en el uso de herramientas digitales para la gestión de reuniones y tareas?

1. Muy bajo  2. Bajo  3. Moderado  4. Alto  5. Muy alto

6. ¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales (como Zoom, Teams, etc) en su trabajo actual?

Nunca  Rara vez  A veces  Frecuentemente  Siempre

7. En su opinión, ¿qué tan capaz es de adaptarse a nuevas plataformas o tecnologías?

1. Muy bajo  2. Bajo  3. Moderado  4. Alto  5. Muy alto

8. ¿Con qué frecuencia utiliza técnicas de juego, comprensión lúdica en sus actividades laborales?

Nunca  Rara vez  A veces  Frecuentemente  Siempre

9. ¿Ha implementado el aprendizaje basado en proyectos como método en sus actividades dentro del Club de Lectura?

Sí  No

10. **¿Considera que el microaprendizaje ha sido efectivo para adquirir nuevas competencias laborales?**

1. Muy poco efectivo  2. Poco efectivo  3. Moderadamente efectivo  4. Efectivo  
 5. Muy efectivo

11. **Si ha recibido capacitación por parte del Fondo de Cultura Económica ¿Cuánto han mejorado sus competencias digitales después de la capacitación ofrecida?**

1. No han mejorado  2. Muy poco  3. Algo  4. Bastante  5. Mucho  No he recibido capacitación

12. **En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan preparado se siente para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual después de las capacitaciones recibidas?**

1. Muy poco preparado  2. Poco preparado  3. Moderadamente preparado  
 4. Preparado  5. Muy preparado  No he recibido capacitación

13. **Si ha recibido capacitación post-pandemia ¿Considera que las capacitaciones ofrecidas por el FCE han sido suficientes para adaptarse al entorno?**

- Sí  No  No he recibido capacitación

14. **En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de los programas de capacitación recibidos?**

1. Muy insatisfecho  2. Insatisfecho  3. Neutral  4. Satisfecho  
 5. Muy satisfecho  No he recibido capacitación