FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO

GAMIFICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN EN LA COMPAÑÍA SODEXO ZONA CARIBE.

Presentan:

LAURA SANDOVAL GOMEZ

KARINA DE CASTRO SEQUEDA

Director:

Viviana Cervantes Atia

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

JUNIO de 2021

INSTITUTO DE POSGRADOS

BARRANQUILLA, ATLÁNTICO

REPÚBLICA DE COLOMBIA

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Proyecto de grado
Como parte de los requisitos para obtener el título de:
Magíster Gerencia del talento humano

Presentan:

Dirigido por
VIVIANA CERVANTES ATIA

Panel de sustentación

XXXXX **Directora**	_____ **Firma**
XXXXX **Codirector**	_____ **Firma**
XXXXX **Primer jurado**	_____ **Firma**
XXXXX **Segundo jurado**	_____ **Firma**

_____ **PhD. XXXXX** **Decano de la Facultad XXXX**	_____ **PhD XXXXX** **Director de la Maestría XXXX**

AGOSTO 4 de 2021

Instituto de Posgrados

Barranquilla, Colombia

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. 13
CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.1. Descripción del problema. 15
1.2. Formulación del problema 19
1.2.2. Objetivos específicos. 20
1.3. Relevancia y pertinencia 20
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA 26
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO. 56
3.1. Descripción del área de estudio. 56
3.2. Tipo y diseño de investigación. 56
3.2.1. Fundamento epistemológico. 57
3.3. Métodos. 57
3.5.1. Fuentes primarias. 66
3.5.2. Fuentes secundarias. 66
3.5.3. Herramientas de apoyo 66
3.5.4. Unidades de análisis. 66
3.6. Procedimiento metodológico 67
3.1. *Fase 2. Herramienta gamificada. Aplicación de la herramienta gamificada.* 68
3.2. Etapa 3. Aplicación de la prueba psicométrica. Evaluación de la competencia de comunicación en los colaboradores. 70
3.3. Resultado FASE 1. Diagnóstico de la competencia de comunicación en los colaboradores. 72
3.4. Resultado FASE 2. Aplicación de la herramienta gamificada. 80
3.5. Resultado FASE 3. Evaluación de la competencia de comunicación en los colaboradores. 89
3.1. Discusión. 95
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES. 99
..... 101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables de investigación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2. Estrategias ludificadas y su articulación en el desarrollo de las competencias de comunicación y competencias relacionadas. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 3. Datos Demográficos de la Muestra. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 4. La Cantidad de Participantes en cada uno de los Niveles de las Competencias del CompeTEA – Fase 1. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 5. La Cantidad de Participantes en cada uno de los Niveles de las Competencias del CompeTEA – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica oficinas administrativa en la Ciudad de Barranquilla de Sodexo. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 2. Tipos de jugadores en la Gamificación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 3. Tipos de jugadores..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 4. Pirámide de los elementos de gamificación. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 5. Esquema de las mecánicas que genera una actividad gamificada.**¡Error! Marcador no definido.**
Figura 6. Esquematización de las dinámicas/inquietudes que genera y debe crear cualquier experiencia gamificada. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 7. Las competencias del CompeTEA de acuerdo con el grupo de colaboradores – Fase 1. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 8. Porcentajes de la competencia liderazgo de los 20 colaboradores de la compañía. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 9. Porcentajes de la competencia establecimiento de relaciones de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 10. Porcentajes de la competencia influencia de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 11. Porcentajes de la competencia negociación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 12. Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 13. Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo……...

¡Error! Marcador no definido.

Figura 14. Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo……**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 15. Ejemplo de Tarjetas Conversacionales..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 16. Ejemplo del juego Concéntrese. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 17. Ejemplo de la lúdica de la Ruleta. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 18. Ejemplo de juego de roles - Isla. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 19. Plataforma de Life Game para el diseño de las sesiones..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 20. Ejemplo del escenario de una partida en Life Game.. **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 21. Ejemplo de una partida en Life Game. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 22. Ejemplo de la personalización de un personaje en una partida de Life Game...**¡Error! Marcador no definido.**
Figura 23. Las competencias del CompeTEA de acuerdo con el grupo de colaboradores – Fase 3..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 24. Porcentajes de la competencia liderazgo de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 25. Porcentajes de la competencia establecimiento de relaciones de los 20 colaboradores – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 26. Porcentajes de la competencia influencia de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 27. Porcentajes de la competencia negociación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 28. Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 29. Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3……**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 30. *Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3*……..**¡Error! Marcador no definido.**

Dedicatorias y agradecimientos

Durante estos dos años aproximadamente tuvimos la oportunidad de vivir muchas experiencias que de una u otra forma simplemente enriquecieron toda mi vida, de manera especial mi desarrollo como persona, como profesional, como mujer emprendedora, como madre de familia, como esposa y hasta como colaboradora.

Tomar la decisión de iniciar esta maestría fue realmente un reto desde todos los parámetros desde el económico, desde el esfuerzo físico, desde el tiempo y él desde el mismo del querer. Sin embargo, esa intensión estuvo motivada siempre por el querer seguir aportando a una sociedad en donde como persona, como psicóloga y docente pudiera seguir acompañando a otros a seguir, a construir juntos una nueva forma de hacer lo que puede que ya existía; Reiterando que siempre abra una manera de hacer las cosas. Justo ahí estábamos trabajando en esa forma diferente.

En este ejercicio nos dimos cuenta que la teoría no estaba muy alejada de nuestra intención aquella que veníamos trabajando hace más de 5 años cuando inicio nuestro sueño de emprender llamado CIGH; Confieso que la construcción de este trabajo de grado no fue nada fácil esa frase que dice: “que la teoría es diferente a la práctica”, totalmente aplicada como plasmábamos todo aquello que queríamos hacer, hacíamos en un trabajo? Bueno durante dos años se materializo esto y hoy es una realidad.

Hoy no me queda más que agradecer infinitamente a DIOS, porque sin él esto no hubiese sido posible, sí Dios no hubiese colocado en mi la voluntad como el hacer, el deseo constante de superación y el querer ir de más en más Hubiese sido un suelo más… A Dios le debo todo lo que soy lo que tengo y todo de cuánto me ha librado en esta vida, a mi abuela Tina que en paz

descanse y a quien le dedico esta este proyecto de grado Le agradezco inmensamente por siempre creer en mí, gracias a su dedicación, a su apoyo incondicional, a su esfuerzo y sobre todo Gracias por ser el instrumento que Dios colocó en mi vida para que no solamente cumpliera este sueño, sino todos los que en mi vida han existido; Lastimosamente no pudo acompañarme hasta el final de esta aventura, de este proyecto, pero sé que desde el cielo sigue estando a mi lado viendo la realización final de este uno más de los sueños alcanzados y todos aquellos que están por venir.

A mis padres porque aun desconociendo la magnitud de esto, siempre estuvieron ahí con una palabra de ánimo, con una palmadita en la espalda aquella que decía ya falta menos que antes, a mis hermanos Jota Y Jully por que definitivamente juntos somos más, porque ellos mi primera inspiración de vida siempre han estado ahí en el SIEMPRE DE LA VIDA. Porque simplemente somos la combinación perfecta.

A mi amado esposo por su apoyo incondicional, por su amor infinito, porque cuando las fuerzas o el desánimo llegaba solo sabía entender, apoyarme y darme ánimos, a mis hermosos Hijos Samuel, Santiago y Salomón por su paciencia inagotable, por entender que su mamá hoy necesitaba tiempo para ella, para seguir estudiando, por su espera inagotable y la maravillosa energía que siempre estuvo para mí, Gracias mis amores. Para todos estos proyectos es tan sólo es un ejemplo de que todo cuanto queremos en la vida podemos conseguirlo y que nada es imposible y menos para que el que cree en el señor.

Termino mis agradecimientos de manera muy especial para Fausto Pineda una persona que nos acompañó en toda la construcción de este trabajo de grado, en el apoyo incondicional, en el en el aportar de principio a fin sus ideas a ti Gracias Fausto Pineda. En el mismo Orden

Gracias Profesora Viviana porque llegaste cuando así Dios lo dispuso para hacerle vuelco completo a esto, para enamorarnos más y estas siempre ahí, todo el tiempo para nosotras, al Doctor Juan José porque sin importar distancia o cambios de Horarios siempre saco un espacio engrandecer el análisis detallado de todo lo construido.

A Ana y Carlos por creer en nosotros en una idea que como dijo Ana el primer día de clases “no entendía de a mucho”

Y por último y no por ser menos importante Gracias a mi mejor amiga, gracias a mi socia, a mi confidente Karina de Castro por hacer parte de mi vida por construir juntas un sueño que empezó hace 20 años y con el cual muchos sueños se han hecho realidad gracias porque sin tí toda esta historia no hubiese sido posible.

Por: Laura Marcela Sandoval Gómez

Dedicatorias y agradecimientos

Quizás la línea no alcanzará para agradecerle a cada una de las personas que han hecho parte de este proceso infinitamente doy gracias a la vida porque me permitió disfrutar de experiencias tan maravillosas, por permitirme siempre aprender, confiar en mí y querer ir por más dentro este sueño que muchos no entienden y es el ser independiente más cuando entre comillas todo se creía tener.

Gracias al Universo porque me enseño en estos dos años el para que de todo aquello que llegaba a mi vida, hoy no soy más que gratitud por todo aquello que soy, por todo aquello que quiero dar a los demás.

A ti Gustavo Gracias por ser la ficha perfecta a mi vida, por apoyar cada idea, cada sueño que quiero contigo definitivamente todo fue más fácil a mis hijos Santiago y Sebastián por entender siempre, por su amor y por ser mis mejores compañeros en la construcción de esta herramienta.

¡Gracias a mi mamá que siempre está ahí arroyando con su energía y recordándome que hay que “echar pa lante! A Fausto, por darnos norte, por decir por ahí no, por acá si, gracias, por tanto. Infinitas gracias a Carlos por creer en nosotras, por siempre direccionarnos de la mejor manera, a Ana por creer en esto que quizás no entendía. Pero sobre todo gracias profesora Viviana por ser dedicada, por cada aporte, por apurarnos, por hacer de esto un proyecto de todos, por presentarnos al profesor Juan José que sin duda le puso la ficha que faltaba a este rompecabezas, gracias porque sin importar distancia siempre estuvo ahí.

Por: Karina Bertha de Castro Sequeda

RESUMEN

La gamificación en el ámbito organizacional, se define como aquella técnica de aprendizaje desarrollada a partir de juegos. Este estudio tiene como objetivo: Determinar los efectos generados por la aplicación de una herramienta gamificada para desarrollar las competencias de comunicación de los colaboradores mandos medios en la empresa de Sodexo Zona Caribe. Para lograr este objetivo se: a) estableció el nivel de competencia de comunicación en los colaboradores, b) aplicó una herramienta gamificada y c) determinó el efecto generado en la competencia de comunicación luego del uso de la herramienta gamificada. Este es un estudio descriptivo, con diseño de tipo cuasi-experimental, compuestos de 3 fases. La primera fase, se aplicó un test de CompeTEA (170 preguntas) a los 20 colaboradores. En la segunda fase, se desarrollaron 4 ciclos: a) autoconocimiento y emociones, b) comunicación y relacionamiento, c) negociación e influencia y d) relacionamiento y liderazgo (en los primeros 3 ciclos se emplearon estrategias ludificadas y el cuarto ciclo se empleó la herramienta gamificada). En la última fase, se aplicó nuevamente el test de CompeTEA para analizar el impacto de la herramienta gamificada en la competencia de comunicación. Entre los resultados más importantes, se destaca el aporte de esta investigación a la ciencia, ya que hay pocos estudios que empleen herramientas gamificadas para el fortalecimiento de competencias en organizaciones. Además se resalta el desarrollo de la competencia en los colaboradores (aquellos que su nivel de competencia –NC- se encuentra entre 4 y 3). Evidenciando un incremento del 50% en la comunicación y negociación, un 30% en la influencia, un 20% en el liderazgo y un 15% en el establecimiento de relaciones. Finalmente, se infiere que el uso de la herramienta gamificada tuvo un impacto significativo, ya que fomento el desarrollo de las competencias de comunicación, negociación, influencia, liderazgo y establecimiento de relaciones en los colaboradores en la organización.

Palabras clave: Nivel de Competencia, herramienta gamificada, comunicación, colaboradores y organizaciones.

ABSTRACT

Gamification in the organizational field is defined as that learning technique developed from games. This study aims to: Assess the effects generated by the application of a gamified tool to develop the communication skills of middle management employees in the Sodexo company. To achieve this objective, the following was established: a) the level of communication competence in the collaborators was established, b) a gamified tool was applied and c) the effect generated in the communication competence after the use of the gamified tool was determined. This is a descriptive study, with a quasi-experimental design, composed of 3 phases. The first phase, a CompeTEA test (170 questions) was applied to the 20 employees. In the second phase, 4 cycles were developed: a) communication and relationship, b) self-knowledge and emotions, c) negotiation and influence and d) relationship and leadership (in the first 3 cycles, gamified strategies were used and the fourth cycle used the tool gamified). In the last phase, the CompeTEA test was applied again to analyze the impact of the gamified tool on communication competence. Among the most important results, the contribution of this research to science stands out, since there are few studies that use gamified tools to strengthen skills in organizations. In addition, the development of competence in employees is highlighted (those whose level of competence -NC- is between 4 and 3). Evidence of an increase of 50% in communication and negotiation, 30% in influence, 20% in leadership and 15% in establishing relationships. Finally, it is inferred that the use of the gamified tool had a significant impact, since it fostered the development of communication, negotiation, influence, leadership and relationship-building skills in employees in the organization.

Keywords: Level of competence, gamified tool, communication, collaborators and

organizations.

INTRODUCCIÓN

En la era actual de la innovación y el conocimiento, las organizaciones desarrollan un papel fundamental para el desarrollo económico de los países; En este sentido. El elemento más importante dentro de ellas es el capital humano y/o personal que las integra, ya que son los encargados de dinamizar los diferentes procesos, la generación de conocimiento y otros cambios que le generan mayor competitividad y sostenibilidad a las organizaciones (Aguedo, 2019). La gestión del talento humano conlleva una seria de elementos y acciones, que deben ser efectuadas con la finalidad de desarrollar las competencias de los colaborados dentro de la organización (Jiménez, 2012). No obstante, en estos tiempos de continuos cambios, las organizaciones tienen que asumir nuevos retos en la gestión estratégica de su talento humano, basándose en enfoques cada vez más humanísticos, propiciando estrategias de empoderamiento de sus colaboradores, ya que estos generan un ambiente propicio en dos direcciones (eficiencia y productividad) (Colina & Albites, 2020).

La actual dinámica, permite que la comunicación se consolide como una competencia fundamenta, que es bien vista dentro de la organización, ya que dentro de ellas se vela por un buen ambiente entre sus colaboradores; en el caso latinoamericano aún hay compañías que son ajenas a estas nuevas realidades, puesto muchas pequeñas y medianas organizaciones siguen haciendo caso omiso a esto, uno de los mayores problemas es que en las organizaciones, no hay en si un departamento encargado de velar por que se desarrollen entre los colaborados buenos ambientes de comunicación (Villegas, 2011).

En este sentido, es necesario incursionar en nuevas estrategias para formar y desarrollar las competencias de los colaboradores en las compañías, sobre todo la competencia de comunicación, pues los tiempos van evolucionando y así también la manera de abordar y

desarrollar competencias.

El presente trabajo de investigación pretende contribuir al conocimiento científico sobre el desarrollo de competencias de comunicación empleando el uso de herramientas gamificadas en los colaboradores de una organización en Colombia. De acuerdo a esto, la presente investigación tiene como propósito, determinar el efecto generado por la aplicación de las herramientas de gamificación en el desarrollo de las competencias comunicativas de los colaboradores de la línea de mandos medios de la empresa Sodexo ubicados en las Ciudad de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. Para definir su inclusión en los planes estratégicos de formación.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

Durante la última década las organizaciones han comprendido que el principal patrimonio que estas poseen se encuentra representado en su personal; es por eso que unos de los retos que afronta el departamento de Recurso Humano se encuentra enfocado en las nuevas tendencias de formación que las organizaciones puedan adoptar para cualificarlos, estos a su vez, se convierten en una herramienta e insumo para afrontar los constantes desafíos que van surgiendo en las compañías (López, 2019).

De la misma manera, autores como Machin et al. (2019); Enciso (2011), indican que la formación del personal en las empresas es una de las estrategias relevantes para fomentar el mejoramiento de competencias del recurso humanos y así lograr que el proceso formativo genere impactos claves en el éxito empresarial.

Es importante señalar que las compañías que no implementan planes de formación para el desarrollo profesional de sus colaboradores serán rezagadas con el tiempo, dado que las necesidades de tener trabajadores cada vez más competitivos y la constante evaluación en las compañías así lo requieren; además, es fundamental entender que dichos planes de formaciones deberán ir alineados a los objetivos, estrategias y planes de la institución para que estos generen impactos más representativos en los colaboradores.

Del mismo modo, se ha demostrado que un personal que no se califica pocas veces puede proyectar de manera clara y precisa el mensaje de la compañía, lo cual puede desencadenar escenarios que le resten competitividad a la empresa (Flórez, et al, 2019; Becker, 2019; Gutiérrez, 2016; López, 2011).

En este sentido, los procesos formativos deben ser planificados y ejecutados de tal forma que garanticen su efectividad, eficiencia y eficacia para el fortalecimiento del personal de la compañía; de no ser así impactaría de manera drástica, debido a que los entornos y contextos cambian rápidamente y el personal que no se alineen a estas necesidades, el sistema los ira dejando a un lado, seleccionando a personas que realmente tengan las competencias para asumir las necesidades que requiere el cargo (Machín, et al, 2019; Martel y Sánchez, 2015; Alava, 2013).

Por otro lado, Reyes (2019); Sifontes; López (2019), aseveran que, en gran parte de los casos, las organizaciones solo se enfocan en los procesos de productividad y comercializaciones de bienes y servicios, lo cual únicamente apunta al lado tangible de la empresa; dejando de lado esfuerzos y recursos para la formación de competencias en el talento humano.

Es por eso, que en la actualidad se ha venido presentando a nivel empresarial nuevas tendencias enmarcadas en el desarrollo e implementación de estrategias, que permitan desarrollar y mejorar constantemente las competencias de los colaboradores (Rodriguez, Serreri & Cimmuto, 2010). Esto a su vez, en algunas organizaciones se han venido presentando estrategias basadas en la lúdica para desarrollar competencias en los colaboradores (Cotreras, 2012).

En concomitancia con lo anterior, la empresa de Sodexo zona Caribe (Barranquilla, Santa Marta y Cartagena), en su preocupación por la calidad de vida de sus colaboradores, ha adelantado un estudio donde se exponen y diagnostican las principales problemáticas que sus colaboradores identifican dentro de la organización, el ejercicio precisa que una de las principales problemáticas identificadas radica en fallas de coherencia en la comunicación entre los líderes y sus equipos (De Castro & Sandoval, 2020). Del mismo modo, el documento

manifiesta que los colaboradores no se sienten escuchados y que sus sugerencias no son tenidas en cuenta, comunicación informal y poco asertiva, esto afecta el clima laboral de la compañía y el compromiso de los colaboradores.

Esto a su vez, sumado a la constante expansión que ha tenido la empresa de Sodexo en la región Caribe Colombiana, que sin duda alguna, ha desencadenado algunas fallas en la comunicación asertiva por parte de los colaboradores, afectando el clima laboral y el compromiso de algunos colaborados con la empresa.

Por consiguiente, el informe expone las fallas de comunicación como un problema generalizado dentro de la organización que dificulta la integración entre departamentos y afecta la relación empresa – cliente interno.

En este sentido, entre los problemas más significativos en el clima laboral que afectan la comunicación interpersonal, se evidencia la presencia de relaciones interpersonales poco efectivas en el trabajo (Salazar, 2020). De acuerdo a lo anterior, esto impacta drásticamente la comunicación organizacional interna, ya que la falta de fluidez de la información con los colaboradores ocasiona descoordinación y confusión en las diferentes actividades asignadas por los superiores (Llachua, 2020; Yeund et al, 1991).

Es evidencia proponer la gamificación como una estrategia que responde ante una necesidad evidente en los procesos de formación y el desarrollo de habilidades de comunicación en la empresa de Sodexo; donde se resalta su herramienta dinámica y comprensiva desde el punto de

vista pedagógico, motivacional y tecnológico; el cual genera un alto impacto ante el capacitador y su audiencia (Gil, 2019; Vásquez, 2019; Próperi et al, 2017; Teixes, 2015).

No obstante, es necesario comprender que la gamificación aplicada dentro de la organización implica la participación de todos los colaboradores incluyendo líderes, jefes y gerentes, es necesaria debido a que sin ellos, el proceso gamificado carece de un contexto, por consiguiente, sin objetivos que apelen a la realidad de la organización, en consecuencia desglosa las siguientes desventajas de la gamificación desarrollada en contextos organizacionales: 1) algunos trabajadores la pueden percibir como una pérdida de tiempo, 2) otros pueden sentir que están siendo monitorizados sin su consentimiento, 3) mal utilizada empeora la situación de los colaboradores y 4) puede generar competencia negativa en vez de colaboración (Webach y Hunter, 2003).

En concordancia con los párrafos anteriormente descritos, se debe mencionar que una de las grandes falencias en la literatura indagada con respecto a la temática de la gamificación en contextos organizacionales, es que únicamente se encontró un estudio investigativo en el caso de Colombia y ninguno que precise de manera clara y detallada, los impactos de esta herramienta en colaboradores.

Además, la presente investigación busca desarrollar una herramienta de gamificación en un contexto organizacional, enfocado en el mejoramiento de las habilidades de comunicación de los colaboradores en la línea de mandos medios en la empresa Sodexo ubicada en la Zona Caribe (en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena-Colombia).

Por último, una vez comprendida las problemáticas de los colaboradores en la línea de mandos medios en la empresa Sodexo y el uso de herramientas gamificadas, y de acuerdo a lo

descrito en párrafos precedentes se determina pertinente formular la siguiente pregunta, la cual servirá de eje fundamental para dar respuesta al presente trabajo de investigación.

1.2. Formulación del problema

¿Qué efectos genera la aplicación de herramientas gamificadas en el desarrollo de la competencia de comunicación en los colaboradores en la línea de mandos medios de la empresa de Sodexo zona Caribe?

1.3. Preguntas Secundarias.

¿Cuáles son los niveles de competencias de comunicación previos, presentados en los colaboradores en la línea de mandos medios de la empresa Sodexo zona Caribe?

¿El uso de la herramienta de gamificación genera participación en los colaboradores en el proceso de formación para el desarrollo de la competencia de comunicación**?**

¿Cómo se puede determinar el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación en los colaboradores de la línea de mandos medios en la empresa Sodexo Zona Caribe?

1.4. Hipótesis.

- **H1**: El uso de la herramienta gamificada en los procesos de formación, produce cambios en la competencia de comunicación en el grupo de colaboradores de la línea de mandos medios en la empresa de Sodexo zona Caribe.
- **H2:** El uso de la herramienta gamificada en los procesos de formación no muestra cambios en las competencias de comunicación en el grupo de colaboradores de la línea de mandos medios en la empresa de Sodexo Zona Caribe.

1.2.1. Objetivo general.

- Determinar los efectos generados por la aplicación de las herramientas de gamificación en el desarrollo de las competencias comunicativas de los colaboradores de la línea de mandos medios de la empresa Sodexo ubicados en las Zona Caribe. Para definir su inclusión en los planes estratégicos de formación.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Establecer el nivel de la competencia de comunicación en los colaboradores de la línea de mandos medios de la empresa Sodexo ubicados en las Ciudad de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. De manera que sirva de referencias previa en el proceso de evaluación.
- Aplicar la herramienta de gamificación en los colaboradores administrativos de la empresa de Sodexo para determinar las implicaciones de dicha herramienta en la competencia de comunicación.
- Medir el efecto generado en la competencia de comunicación a partir de la aplicación de las herramientas de gamificación en los colaboradores administrativos de la empresa de Sodexo. Para seleccionar las técnicas más promisorias e incluirlas como planes estratégicos de formación.

1.3. Relevancia y pertinencia

Se hace necesario conocer como estas nuevas estrategias lúdicas, mejoran significativamente la calidad de vida de los colaboradores, y a su vez, impulsan la eficacia en el desarrollo de los procesos, promoviendo así, el crecimiento de las organizaciones. Sin duda alguna la implementación de estas nuevas estrategias que en principio podrían parecer poco relevantes, se

convierten en una herramienta necesaria para el desarrollo de las competencias del ser y sus áreas de interacción.

La principal motivación para desarrollar la presente investigación es con el propósito de determinar el desarrollo de las competencias de comunicación en los colaboradores administrativos de la compañía Sodexo zona Caribe. Esto con el fin, de evidenciar si el uso de la herramienta de gamificación, genera cambios significativos en las competencias de comunicación de los colaboradores, que participan en los planes de formación desarrollados en la organización Sodexo.

Con base en los planteamientos descritos por Prosperi et al (2016) y Cortizo (2011), La relevancia del presente trabajo radica en la aplicación o el uso de herramientas gamificadas en organizaciones latinoamericanas y más aún en organizaciones a nivel local. Es imprescindible reconocer que las organizaciones a nivel local carecen del uso de herramientas tecnológicas en los procesos de recursos humanos. La rápida evolución de las organizaciones a nivel global arrastra consigo a las empresas a cuestionarse e innovar con respecto a la aplicación de nuevas tecnologías que automaticen sus procesos y los hagan más eficaces. En el caso de la formación en competencias, es importante notar que el uso del juego y las estrategias lúdicas utilizadas con ayuda de la tecnología, logran captar la atención de los colaboradores y funciona como catalizador a la hora de formar y desarrollar el talento humano.

Resulta factible el desarrollo de este proyecto de investigación, debido a que se cumplen con las condiciones económicas, tecnológicas y de gestión de información para su realización, adicional a esto la empresa Sodexo ha demostrado su apoyo con el suministro de información necesaria para la realización de las distintas etapas que comprenden el proyecto. Ya que para ellos es indispensable mejorar significativamente las habilidades de comunicación en sus

colaboradores de línea media. Es pertinente resaltar que, esta investigación aporta al desarrollo de las competencias de comunicación en los colaboradores en la empresa de Sodexo zona Caribe, puesto da respuesta a una problemática real que si no es solucionada inmediatamente, puede afectar el clima laboral de la organización y la competitividad de los colaboradores dentro de la organización.

Por otro lado, se debe resaltar que este estudio resulta un tema llamativo para el sector académico, dado que no hay muchas investigaciones realizados para el caso de Colombia, lo cual se convierte en una oportunidad manifiesta para desarrollar y culminar este trabajo. Además, seriamos referentes a nivel Colombia trabajando la temática de la gamificación en contextos organizacionales.

También, un aporte práctico de la gamificación en las organizaciones se debe al desarrollo de competencias del ser, en donde se garantiza un aprendizaje significativo, debido a que despierta la consciencia del individuo sobre la temática abordada dentro de la organización, incentivando la innovación, creatividad y potencialización de habilidades y competencias.

No obstante, es evidente mencionar que en la compañía se toma como referencia al momento de ascender personal de línea de mando medios, su experiencia técnica y la formación académica, pero muchas de estas personas, no cuentan con las competencias blandas para el nivel de interlocución (subalternos y clientes) de la empresa que es Sodexo. Lo anterior, genera un impacto en la comunicación asertiva y a su vez en la ejecución de las labores en los equipos de trabajo.

Finalmente, esta investigación seria un gran aporte para la Maestría en Gerencia del Talento Humano, ya que la gamificación es una herramienta que genera mayor apropiación de los

colaboradores sobre las actividades cotidianas en el cargo que desarrollan en la compañía, esto sin duda alguna es fundamental en la promoción y cualificación del talento humano.

1.3.1. Delimitación y alcance.

1.3.1.1. Delimitación Temporal.

El presente estudio tuvo una duración de un 1 año, contados a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto por parte del comité curricular en la Universidad Simón Bolivar ubicada en la Ciudad de Barranquilla-Colombia. En este sentido, el proyecto inicio el pasado 10 de junio de 2020 y se proyecta una finalización del 16 de julio de 2021.

1.3.1.2. Delimitación geográfica.

La presente investigación tuvo lugar en la empresa de Sodexo, compañía ubicada en la carrera 76 con número 51 Edificio Bi Work Place, al Norte en el barrio Alto Prado de la ciudad de Barranquilla-Colombia. Es clave precisar que en el desarrollo de esta investigación, se contó con la participación activa de la consultora de gestión humada de Sodexo a nivel zona Caribe, quien acompaña el proceso de manera interna para los colaboradores ubicados en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena- Colombia (**ver figura 1**).

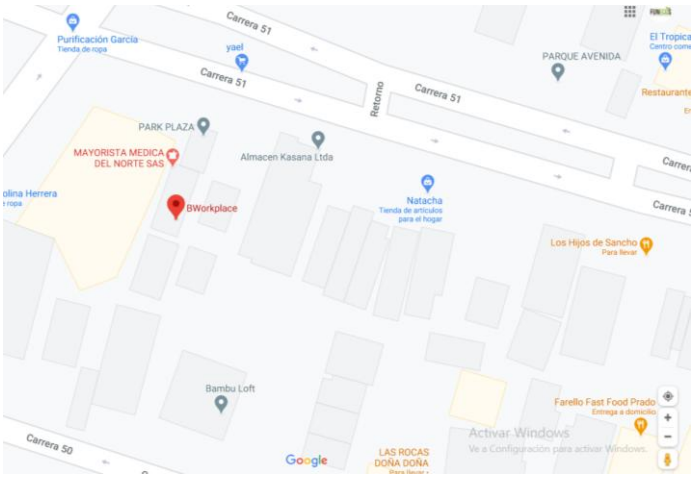

Figura 1.

Ubicación geográfica oficinas administrativa en la Ciudad de Barranquilla de Sodexo.

Fuente: Tomado de google map.

1.3.1.3. Delimitación temática.

El presente estudio fue realizado con el propósito de desarrollar la competencia de comunicación en los colaboradores administrativos de la compañía Sodexo, en las seccionales de las ciudades de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena. Con el fin de identificar y solucionar una problemática que afronta los diferentes funcionarios administrativos, referente a las competencias de comunicación que emplean en su día a día.

En efecto, lo que se pretende con la realización de este estudio, es determinar el impacto del uso de herramientas gamificadas en los planes de formación ejecutados a los colaboradores administrativos en la compañía de Sodexo; con el fin de determinar los efectos generados en las competencias de comunicación de los funcionarios.

Además, se destaca que entre las líneas de investigación institucional a las cuales se alinea la presente investigación, se encuentra la práctica del recurso humano. Puesto al trabajar el

desarrollo de herramienta de gamificación con Colaboradores de la empresa de Sodexo, se está promoviendo prácticas enmarcadas en la formación del recurso humano de la compañía.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes.

Antes de iniciar a describir los diferentes trabajos e investigaciones desarrollados que guardan relación con el desarrollo y/o implementación de técnicas gamificadas en organizaciones, es pertinente resaltar que estas técnicas son relativamente nuevas en el contexto organizacional.

La gamificación se ha convertido sin duda en una tendencia que llama la atención de todos en el área organizacional, Gartner (2011) citado por Hamari (2013) en su artículo "La transformación de homo economicus en homo ludens: Un experimento de campo en gamification en un servicio comercial utilitaria-peer-to-p" señala que más del 50 % de las organizaciones ludificarán o gamificarán sus procesos de innovación para el año 2018, ya que esto facilitara establecer metas claras, tareas que impliquen un reto y obtener un feedback acelerado.

Ovallos et al., (2016), en su trabajo de investigación titulado: "Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte" cuyo trabajo tuvo como metodología el desarrollo de una revisión sistemática de literatura que se han adelantado a nivel internacional, nacional y local sobre la gamificación aplicada en el área de las organizaciones. Entre los resultados se destaca, que el tema de la gamificación en la organización es un tema de interés académico es relevantemente joven y son pocos los marcos teóricos y referenciales completos disponibles en la literatura, a pesar se puede resaltar que el tema viene tomando espacio dentro de la organización como una herramienta para la gestión organizacional, generalmente es usado en los procesos de innovación y desarrollo (I+D).

De la misma forma, es pertinente definir el perfil del jugador, metas y objetivos, habilidades y acciones. En la primera etapa se definen cuáles son los objetivos comerciales de

gamificar comportamientos que deben tener los participantes para lograr la meta. En la segunda etapa se define el perfil del participante. En la tercera etapa se definen unas listas de chequeo para saber si se cumplido las conductas esperadas, habilidades ganadas por el juego y la manera en que se miden. En la quinta etapa es definida la dinámica del juego y se llega a una retroalimentación por los logros obtenidos del objetivo principal del proyecto (Tomaso y Betond, 2011).

Las empresas enfatizan que confían principalmente en lecciones aprendidas, experiencia e intuición de sus colaboradores. Sin embargo, la influencia de algunas teorías, métodos o herramientas (SDT, flow y Personas) son claramente visibles. En términos del enfoque general, tanto en la literatura como en la práctica empresarial, se destaca al hombre como el centro del proyecto. En la práctica, sin embargo, no se utilizan herramientas para analizar los tipos de jugadores. La personalización de las soluciones se realiza en función de las características generales del grupo objetivo. Hacer coincidir algunos elementos del juego con personas individuales ya se lleva a cabo durante el mantenimiento etapa del proyecto basada en el análisis de su actividad, utilizando IA y aprendizaje automático (Witoszek y Kubicka, 2020).

Para el autor Burke (2016), en su trabajo de investigación titulado: “Gamify: "Cómo la gamificación motiva a las personas a hacer cosas extraordinarias” entre sus resultados más relevantes plantea como la gamificación influye directamente en la motivación y compromiso que tienen las personas para conseguir sus objetivos personales y profesionales, de igual forma, fomentar cambios de comportamiento, promover innovación y desarrollar habilidades.

Además, Herger (2014), en su trabajo de investigación titulado: “*Gamificación en Recursos Humanos*” el resultado de su trabajo plantea la importancia que tiene la combinación entre campos de conocimiento, específicamente, la psicología, diseño de juegos,

neuropsicología, teorías del comportamiento y teorías de la motivación, esto aplicado a situaciones simuladas en programas de formación a nivel empresarial.

Así mismo, Narayanan (2014), en su trabajo de investigación titulado: "*Gamificación para el compromiso de los colaboradores"* su trabajo se centró en la transformación del lugar de trabajo en un entorno creativo y productivo. En los resultados se destaca que mediante el uso de técnicas de gamificación se aumentó considerablemente el fomento de la creatividad y proactividad en los colaboradores en la compañía.

De igual forma, Valera (2013), en su trabajo de investigación titulado: "*Gamificación en la empresa: Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas"* su trabajo investigativo se centró en el desarrollo deseado de los procesos, con base en esto concluye que, un enfoque de tareas y procesos centradas en los colaboradores utilizando plataformas de videojuegos impacta de manera positiva los procesos de formación desarrollados en la compañía.

Para Zichermann (2013), en su trabajo de investigación titulado: "*La revolución de la gamificación: cómo los líderes aprovechan la mecánica del juego para aplastar a la competencia"* trabajo específicamente sobre la puesta en acto de diferentes casos exitosos, mejores prácticas, herramientas para robustecer los procesos de reclutamiento y fidelización del talento humano con base en los juegos de video.

Además, Paharia (2013), en su trabajo de investigación titulado: "*Lealtad 3.0: Cómo revolucionar el compromiso de clientes y colaboradores con Big Data y Gamification"* trabajo específicamente en el desarrollo de ventajas sostenibles y competitivas trasformando la experiencia de los clientes implementando estrategias basadas en juegos de video.

Por su parte Vanegas (2020), concluye en su investigación que la implementación de un sistema de gestión ambiental implica en su desarrollo que todos los integrantes de la empresa

estén en el marco de un programa de formación, capacitación y sensibilización, las estrategias más relevantes a utilizar consisten en b-learning y gamificación, estos modelos motivan la participación de todos los colaboradores a desarrollar practicas sostenibles y mejora el desempeño ambiental.

También se destaca el estudio desarrollado por los investigadores Próperi, Saborots & Villa (2016), cuyo trabajo es titulado: "Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrado". Entre los resultados, se evidencia que la gamificación mediante la implementación del juego, es una herramienta que es novedosa en las organizaciones, pero puede generar aceptación ya que rompe los esquemas tradicionales para la cualificación de los colaboradores Finalmente, el uso de la gamificación en las organizaciones es una herramienta prometedora, ya que trabaja distintos tipos de competencias en los colaborados.

La recopilación de las anteriores investigativos, evidencia el poco desarrollo de técnicas gamificadas dentro de las organizaciones, esto desde un plano internacional, nacional, regional y local. Finalmente, es crucial mencionar que, en gran parte de los estudios citados en este capítulo de antecedentes. La gamificación se emplea como una herramienta que, es incorporada en los diferentes planes y necesidades que requieran las organizaciones.

2.2. Fundamentación Teórica

En el presente capitulo, se describirán y explicarán los principales fundamentos teóricos, necesarios para comprender de manera detallada y precisa, los diferentes conceptos y teorías que conforman la presente investigación. Los cuales se detallarán a continuación.

2.2.1 Definición del concepto de Gamificación.

El origen del concepto *"Gamificación"* fue conceptualizado por el programador informático Nick John Pelling en el año 2008, aunque cabe aclarar que fue después de dos años, en 2010, donde varios investigadores profundizan más sobre la temática (Llagostera, 2012). Hay que resaltar que el concepto de gamificación, hizo referencia inicialmente al "Uso de los elementos de juego en contextos no –juegos " (Deterding, Sicart, et al., 2011).

Para González (2017), el termino gamificación procede del término anglosajón *gamification*, es decir, que guarda una relación directa con el juego; luego el termino comenzó a usarse en el mundo empresarial y en la educación, por eso, se le han dado diversas definiciones a este término, pero todos tienen en común la idea de usar el juego en contextos no lúdicos.

Del mismo modo, autores como Mcgonigal (2011), aseveran que el termino ha sido fuertemente empleado en la industria del juego, pero debido a esto, ha generado discrepancias en diversos investigadores, lo que ha traído consigo mismo la reinvención del concepto hacia; juegos de realidad alternativa, el cual puede ser comprendido como aquel juego que se desarrolla en un contexto de la cotidianidad o la vida real. Además, para Verteeg (2013) y Cortizo et al., (2011), conciben la gamificación como aquella actividad empleada por medio del juego y en el desarrollo de actividades lúdicas; aunque igualmente proponen que el concepto está ligado al marketing; principalmente con la fidelización y la motivación de compra de las personas.

Por su parte Hamari (2013), plantea que la realización de mejoras a procesos de capacitación con elementos extraídos directamente del "juego" se ha denominado como gamificación, además, esta responde directamente el desarrollo de redes sociales (Facebook), juegos en plataformas móviles (Angry Birds) y plataformas de GPS (Foursquare). La gamificación se ha comenzado a implementar en áreas netamente empresariales como por ejemplo la promoción de un consumo de energía más ecológico, la fidelización a canales

televisivos, el seguimiento y cuidado de la salud y el desarrollo de proyectos o planes de vida.

Otros autores, han estudiado las diferencias que existen entre los videojuegos y la gamificación; los videojuegos solo crean experiencias reflejadas por medios audiovisuales, mientras que la gamificación muestra un juego atractivo que genera motivaciones en los jugadores; esto sin duda alguna influye en el comportamiento de grupos de personas, mediante la creación de sentimientos y de autonomía que ayuda a moldear el comportamiento de estos (Olivia, 2016).

Esto mismo propone Marczewaki (2013), quien plantea la gamificación como: diseños de juegos que son ajenos al contexto del juego, pero enfocado más hacia el desarrollo del pensamiento crítico en sus participantes; apoyado por herramientas tecnológicas para estimular a los usuarios y hacerlos más participativos y autónomos para la resolución de problemas; todo esto estimulado por la predisposición psicología de las personas para participar en juegos; esta técnica es dinámica, propositiva y desarrolla otro tipo de actividades que no se evidencian en las formaciones magistrales.

Por ello, esto implica, mayores niveles de creatividad al dejar de lado los esquemas tradicionales cognitivos**,** cuyo único fin es la búsqueda incansable de la resolución de problemas; también se trata del desarrollo de juegos serios y simulaciones, que buscan un propósito concreto (Clemente, 2019). Para el caso de Teixes (2015), el éxito de la gamificación radica, en primera instancia que permite aprender interactuando y haciendo; por otro lado, engrana genuinamente con las nuevas tendencias del aprendizaje; sin duda alguna, la flexibilidad estratégica que posee la gamificación le permite ser catalogada como una categoría de formación 2.0, la cual es una herramienta de aprendizaje orientada a fortalecer las necesidades de formación del capital humano, para trabajar con éxito en el siglo XXI.

La conjugación del juego y la tecnología en el marco cognitivo, plantea una nueva forma de comprender la palabra videojuego y así, poder entender que conlleva pensar en modo videojuegos y como esta manera de estructurar, pensar y de diseñar actividades, puede maximizar de alguna forma la capacidad que tiene las personas para plantear retos complejos de una forma motivadora. Transformar un concepto en un juego o actividad transforma es convertir el pensamiento en una competición, cooperación, exploración y narración, incorporando principios de reto, realización, deseo, incentivo, recompensa y retroalimentación (Cortez, 2016).

2.2.2. La gamificación y su influencia en el contexto organizacional.

El concepto de "Gamificación" en el contexto organizacional, fue implementado aproximadamente hace un siglo, se pueden citar los casos de varias empresas que en el marco de sus estrategias comerciales implementaron: el beneficio de estímulos a sus colaboradores; un claro ejemplo de ello, son las compañías quienes iniciaron dándole comisiones extra salariales, bonos y obsequios a sus colaboradores producto del buen rendimiento reflejado en la compañía en ventas; en este orden de ideas esas estrategias son las primeras formas de gamificación, las cuales toma el diseño de este juego aplicándolo a los objetivos que traza la compañía (Simson & Jenkis, 2015).

En este sentido, algunas empresas durante mucho tiempo, y de forma involuntaria han mostrado ciertos componentes que hacen parte de la gamificación, como es el reconocimiento y el incentivo de sus colaboradores; basadas en el juego y la competencia, para la consecución de sus objetivos financieros, estimulando a sus mejores vendedores y trabajadores por medio de remuneraciones y exaltaciones dentro de la compañía. Por su parte Mccormick citado por Simpson & Jenkins (2015, en su artículo "Gamification and Human Resources: an overview",

plantea que la gamificación se convirtió en la palabra de moda en las organizaciones, pero más allá de ser una moda, se pronosticó que el mercado de la gamificación estaría valorado para el año 2018 en unos $5.500 millones de dólares anuales.

Del mismo modo, se estima que en el año 2020 la cifra puede duplicarse a unos 11.000 millones de dólares, estimado por el mercado global de la gamificación según MarketandMarkets. Sin duda alguna, es un mercado que no ha dejado de crecer y que diariamente se afianza más en las compañías; la consultoría Deloitte asevero recientemente que el 25% de los procesos organizacionales, implementaran herramientas gamificadas en los próximos años (Playmotiv, 2020). Este postulado evidencia claramente el interés que ha despertado la gamificación en el sector empresarial, por eso las empresas cada vez más incluyen dentro de sus presupuestos anuales la inclusión de un rubro destinado al desarrollo de herramientas gamificadas que les permita mejorar su marca y productos.

Además, referente a las herramientas gamificadas empleadas en el sector organizacional, se destacan el modelo “Gamelog”, el cual se constituye por tres etapas: análisis-exploratoria, implementación y evaluación y reflexión. En la etapa de análisis-exploratoria, se describe el problema, objetivos y se analizan condiciones. Luego, en la etapa de implementación, se utiliza la forma gamificada tradicional, como lo es el uso de la informática tradicional, el siguiente paso se eligen los elementos del juego (definición de puntos, insignias y tablas de clasificación). La realización consiste en la ejecución del juego como tal (en esta etapa se establecen las dinámicas gamificadas mediante el uso de TIC), finalmente, las etapas de evaluación y reflexión, se evalúan los resultaos obtenidos por cada participante (Klevers, Sailer & Günthner, 2016).

Algunos estudios precisan que el uso de herramientas gamificadas, puede ser la clave para aumentar la competitividad en organizaciones españolas, puesto que esta es una nueva

forma de organizar procesos y cargos dentro de la organización, para que sean más productivos, eficientes y rentables; Desde el punto de vista motivacional estas herramientas son cruciales para estimular la creatividad y el trabajo colaborativo, además que el jugador a ir experimentando o adentrándose a la nueva vivencia, se va despertando diversos intereses sobre un punto determinado (Contreras, 2016).

Con base a lo planteado por Gazabón et al., (2016), propone que el impacto de la gamificación dentro de la organización maximiza los impactos positivos, ya que aporta en la resolución de problemas en los grupos de trabajo; entre esos problemas quizás los más complejos pueden ser los de tipos grupales y la gamificación aporta a la resolución de estos específicamente; mediante el fomento del sentido de pertenencia de los colaboradores ante la organización, ya que sin motivaciones nunca abran cambios significativos en sus colaboradores

Sin duda alguna el juego es la base fundamental de la gamificación, por eso el hay que enfocarse en la búsqueda del problema, para iniciar con la proposición de áreas de mejora, obviamente el eje central debe estar direccionado a la organizar primero la casa (compañía) y luego buscar la satisfacción de los clientes; pero no se puede dejar de un lado, que las empresas se enfrentan a un gran problema, sus colaboradores presentan una baja participación en procesos de formación que realizan las compañías o simplemente lo hacen para cumplir una métrica; esto incide indiscutiblemente en la baja calidad en los procesos que desarrollan y su impacto se ve reflejado en la satisfacción de los clientes (Ruizalba, Navarro & Jimenez, 2013).

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se pueden mencionar que el eje central de la gamificación se fundamenta en el constante empoderamiento de las funciones que realizan los trabajadores de la compañía, para luego pasar a un segundo plano, quizás el más complejo que es captar la atención o fidelizar el cliente para que sigua consumiendo los productos y servicios que

ofrece la compañía.

Otro modelo destacado, es el Diseño de Gamificación Sostenible, se constituye de 5 partes elementales: a) descubrir, b) replantear, c) imaginar, d) crear, e) valores/ética. En la primera etapa se definen necesidades y objetivos del proyecto permitiendo el reconocimiento de los stakeholders del proyecto gamificado. En la segunda etapa plantea la resolución innovadora (co-diseños) a los problemas. En la tercera etapa, se definen las opciones tecnológicas que se requieren para el proyecto (diseño del juego y jugabilidad). En la quinta etapa se crea el prototipo de la aplicación gamificada empleando tecnología. En la séptima etapa se analiza la viabilidad de las anteriores fases.

La gamificación, únicamente no plantea crear una experiencia de tipo virtual, se trata emplear herramientas del juego para ayudar a una organización en la consecución de sus metas y objetivos trazados, por medio de la participación activa de todos sus colaboradores, proponiendo herramientas de mejora en la forma de realizar procesos dentro de la organización; por eso es indispensable trabajar de la mano en la medida de lo posible con el departamento de recursos humanos, ya que son ellos quienes manejan toda la información concerniente al personal y por ende trabajar en función de ellos; con la gamificación se busca que las personas mejoren sus prácticas productivas en la compañía para que el negocio sea mucho más rentable.

La gamificación según López (2020) logra hacer colaboradores más competitivos, esto puede ser explicado desde el punto de vista motivacional, ya que las organizaciones para logar esos objetivos dependen directamente del empleado, de este modo, si las compañías comprenden que sus colaboradores invierten tiempo, eligen continuar trabajando en ellas y son productivas, entonces la compañía podría lograr que sus colaboradores se beneficien de la misma forma; con esto se lograría una ventaja ampliamente competitiva sobre sus competidores.

Hay que considerar que la categorización de la gamificación, tiene un impacto positivo en la organización enfocado directamente en el personal que labora en ellas; como evidencia de ello, se puede mencionar el uso de herramientas gamificadas y su impacto positivo en atacar el tiempo de crecimiento y esparcimiento de los colaboradores, siempre y cuando, sean administrados de una buena manera, ya que al no gestionarse de forma adecuada las organizaciones pudieran no tener los resultados esperados referentes al tema de la productividad (Roig, 2015).

El impacto y la expectación que tiene la gamificación en los colaboradores o colaboradores dentro de las organizaciones se focaliza en generar un clima organizacional basado en la cultura del juego que, a su vez, promueve la generación de engagement o compromiso, fidelización, procesos de comunicación efectiva y la contribución a la conformación de culturas competitivas que benefician el desarrollo de los procesos en la organización (Ruizalba, 2014).

La funcionalidad de la gamificación dentro de la organización es múltiple, ya que fomenta la eficiencia y eficacia de los trabajadores en sus lugares de trabajo, haciendo relación al párrafo anterior crea una cultura laboral basado en la consecución de objetivos a corto y mediano plazo, por lo anterior, se concibe a la gamificación como una autentica herramientas dentro de los procesos de mejora que se desarrollan en la organización para fomentar habilidades en sus colaboradores.

Por su parte, en el sector educativo e investigativo, la empleabilidad de la gamificación no ha sido ajena, es una herramienta de gran ayuda para profundizar de mejor forma los conocimientos adquiridos en los ambientes de aprendizaje que se desarrollan en las aulas de clases; además que también es de gran utilidad para adquirir y desarrollar competencias en

estudiantes y egresados, ya que simula escenarios abordados en el aula de clases o en la vida profesional (Prieto, González y Fernández, 2020; González, 2020 ;Torres et al., 2018).

Luego de ver las ventajas del uso de herramientas gamificadas dentro del aula de clases en estudiantes de pregrado y posgrado; se puede inferir que la gamificación es una herramienta de alta factibilidad en la industria educativa, que propone una nueva, innovadora y revolucionaria forma de educar y crear competencias en los estudiantes, basados en casos de la vida real y laboral.

Esto puede ser explicado desde la mirada de un aprendizaje significativo, tal como lo plantea Ausubel (1983):

> Un aprendizaje es significativo cuando los contenidos: Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición (P.18).

Por otro lado, Rengifo (2016) expresa que en la última década el sector educación a direccionado su interés por el uso de herramientas gamificadas, dentro de los currículos, ya que es una metodología basada en la innovación educativa, la cual permite aprender de una manera diferente, creando verdaderos espacios de aprendizaje; claramente este proceso de innovación en el aula de clases ha sido de gran aceptación, convirtiéndose en una estrategia complementaria por el profesorado.

Asimismo, el rol de la gamificación en escenarios académicos es una herramienta que goza de una muy buena aceptación por parte de estudiantes y profesores, ya que permite evaluar

y profundizar los conceptos y fundamentos trabajados en el aula de clases. La utilidad de la gamificación dentro del contexto educativo, radica en el conocimiento de los beneficios de este tipo de herramienta en las motivaciones que se generan en los estudiantes, es por eso que los alumnos perciben la experiencia como motivante en función de su compromiso y aprendizaje, además se destaca el impacto cognitivo, principalmente en las emociones y los procesos de socialización, del mismo modo, provoca en los alumnos una sensación de dedicación absoluta (Perrota et al, 2013); Además Burke (2012), propone que la gamificación es la herramienta del futuro, ya que facilita el desarrollo de ideas novedosas e innovadoras en el aula.

Consecutivamente Autores como Kim & Werbach (2016), reconocen la relación entre los procesos educativos y el juego; aunque plantean que debe existir un límite, en el cual el estudiante identifique la conducta ética para que no cometa el error de creer que la vida laboral es una competencia.

El impacto generado por el auge de la gamificación en las compañías desarrolladoras de Softwares, estas empresas hacen un especial énfasis en como la gamificación puede impactar en los clientes y crear motivaciones en sus colaboradores (Kumar, 2013; Duggan & Shoup, 2013; Gray & Marcanufo, 2010). También, el autor propuso un enfoque denominado “diseño centrado en el juego”, cuyo modelo se basa principalmente en incorporar objetividad a las aplicaciones comerciales para así garantizar su éxito, llamándolas gamificadas. Hay que destacar la influencia que tienen las compañías desarrolladoras de softwares en la globalización del concepto de gamificación, el cual es novedoso en el mundo organizacional. Además, crear este tipo de productos maximiza las posibilidades en las compañías de mantenerse en la vanguardia de la constante evolución que presenta el mundo actual.

2.2.3. Gamificación y procesos de formación.

La gamificación ha fortalecido los procesos de formación en empresas españolas, se le conoce por ser una tendencia novedosa y llamativa, por su metodología, basada en juegos de mesa y *roll plays*, es importante destacar que esta herramienta ha aumentado considerablemente en un 18% de las empresas; del mismo modo, se debe afirmar que para el desarrollo de estos procesos de aprendizaje, se puede emplear los mismo métodos con que aprenden los niños mediante el juego, esto también puede ser posible siendo adulto; corrigiendo, repitiendo y experimentando lo aprendido hasta lograr interiorizarlo (RRHH Digital, 2016).

Sin duda alguna, las organizaciones españolas han visto la gamificación como una herramienta que goza de una gran aceptación y factibilidad para la formación y capacitación del personal en organizaciones. Por otra parte, se debe destacar que el desarrollo, diseño e implementación de diferentes experiencias gamificadas, tienen un gran éxito; en el caso de estudiantes, se ha observado que ellos recuerdan los contenidos que hacen parte de la teoría abordada por su profesorado; del mismo modo, esta herramienta facilita el trabajo colaborativo y heterogéneo de forma eficaz (Castillo, González y Ampuero, 2018).

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, hay que resaltar que el diseño gamificado como metodología de aprendizaje, es una herramienta pertinente, ya que aporta a la maximización del conocimiento en las aulas de clases, puesto se pueden trabajar los temas abordados en clases de una manera diferente y más práctica, esto permitiendo un mejor aprendizaje.

2.2.4. Jugadores en gamificación

Hay que empezar comprendiendo que los procesos de gamificación están dirigidos a

diferentes segmentos de jugadores quienes independientemente poseen de alguna u otra forma "*necesidades"*, generalmente de tipos motivacionales e intereses distintos; estas necesidades deben ser atacadas por medio de experiencias que se posicionen en sus mentes; en ese sentido, se exponen cuatro tipos de jugadores, que son: triunfadores, exploradores, sociales y ambiciosos (Bartle, 1996).

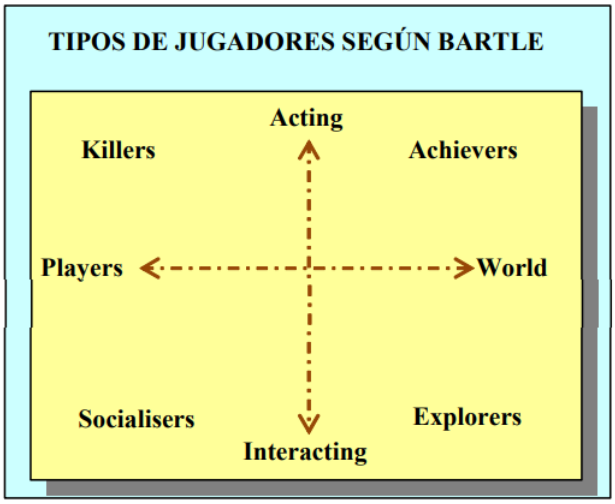

Figura 2.

Tipos de jugadores en la Gamificación.

Fuente: tomado de Bartle (1996).

De igual forma, autores como Iosep & Epema (2014), definen, explican y caracterizan los diferentes tipos de jugadores, cabe mencionar que este autor, mantiene la definición de los diferentes tipos de jugadores expuestos por Bartle (1996); los cuales se procederán a explicar a continuación:

A- Triunfadores: Se caracterizan por ser jugadores quienes gozan de completar gran parte de los desafíos que se les presenta. Obviamente este tipo de individuo se les reconoce porque son estudiante ambiciosa, que generalmente cumplen a cabalidad con todos sus

compromisos asignados.

B- Exploradores: Este tipo de jugador se caracteriza por que disfrutan de comprender y entender los fenómenos que se presentan en el mundo. Se le conoce como aquel individuo curioso, cabe mencionar que el diseño de cursos para este tipo de jugadores es un gran reto para el profesorado, ya que estos buscan siempre la cantidad y la calidad del material.

C- Sociales: Son aquellos jugadores quienes hacen parte del juego influenciados por otros jugadores que los motivan, además aprobar todas las actividades es su objetivo, ya que los mantiene siendo parte del mismo círculo social,

D- Ganadores: Son aquellos jugadores quienes siempre quieren completar los desafíos propuestos, cabe mencionar que, para ellos, el reto es atractivo si solo puede haber un ganador. Los ganadores pueden ser autodestructivos, egocéntricos y esto puede llevarlos al agotamiento, depresión o aburrimiento.

En este mismo sentido, Marczewski (2012), hace referencia a un modelo donde distingue 6 tipos de usuarios: el Triunfador, este refiere al usuario que busca aprender cosas nuevas y enfrentar nuevos retos, por otra parte, usuario Socializador, por lo general este quiere interactuar con otros y así crear conexiones sociales, en concomitancia, el usuario Filantropo busca complacer a las personas sin buscar recompensa alguna; el usuario Espíritu Libre desea explorar; el usuario Revolucionario busca impactar en el sistema de manera positiva y negativa; y el usuario Jugador siempre va en búsqueda del reconocimiento.

Figura 3.

Tipos de jugadores.

Fuente: Tomado de Marezewski (2012).

Cabe mencionar que los diferentes tipos de jugadores que hacen parte de juegos o simulaciones gamificadas son los que habitualmente encontramos en los contextos organizacionales, es por eso que la gamificación es una auténtica herramienta que fomenta los valores, tales como el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia organizacional.

Por otro lado, según Dixon (2011) todos los jugadores participan en el juego por los mismos objetivos, además plantea que las razones de participar del juego se condicionan por las diferentes motivaciones que pueda tener el individuo, tales como los comportamientos en el juego y los estilos. Con base a los anteriores planteamientos, se pone en consideración que efectivamente cada jugador hace su propio juego y el fin único es llegar a la meta, aclaro esa consecución de logros debe hacerse de una manera ética, respetando las diferentes posiciones, pensamientos, puntos de vista y manera de cada jugador de conseguir sus objetivos

El impacto de una buena gamificación basado en la experiencia de Casado (2019) se basa en que esta pueda desarrollar cambios en la conducta psicológica y social del jugador, por eso, en el desarrollo del juego es común ver la empleabilidad de insignias, barras, avatar niveles, etc.

dado que estas herramientas permiten que el jugador permanezca una mayor cantidad de tiempo en el juego, así como la predisposición psicológica del jugador a seguir participando del juego. Este tipo de herramientas permiten que el juego sea más atractivo para los jugadores, claramente se debe mencionar que los impactos son de tipo cognitivos, ya que estos van cambiando la estructura mental del individuo, tales como la forma de ejecutar o resolver una situación en su lugar de trabajo.

Del mismo modo, los fundamentos de la gamificación, de acuerdo a Werbach (2012), son las mecánicas, las dinámicas y los componentes. Las mecánicas son los procesos que provocan el desarrollo del juego y los componentes son la implementación específica de las dinámicas y mecánicas: como las insignias, los avatares, puntos colecciones, rakings y niveles. La interacción entre esos componentes en la que genera la actividad gamificada (**ver figura 4**).

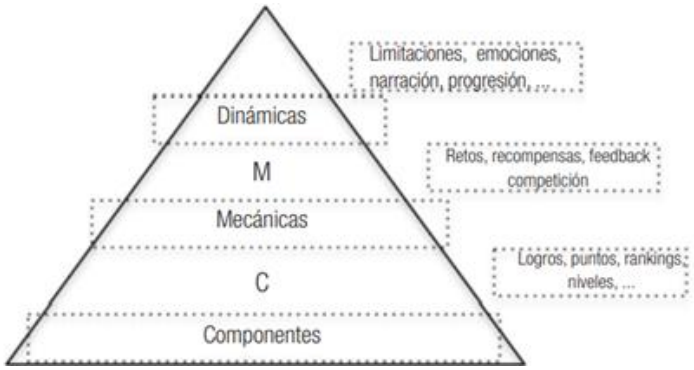

Figura 4.

Pirámide de los elementos de gamificación.

Fuente: Adaptado de Werbach (2012).

La conexión que existe entre la gamificación y el componente emocional implica, en sí, todo lo que se percibe por medio de los sentidos, tiene una relación directa con la vivencia de una experiencia de aprendizaje vivencial, la estimulación de los sentidos por ende se hace

relevante el aporte de la programación neurolingüística a la hora de explicar la relación que existe entre lo que pensamos, lo que sentimos y la construcción de esquemas mentales que a la medida se manifiestan en comportamientos (Foncubierta, 2014).

2.2.5. Habilidades Blandas.

Se puede rastrear la génesis del concepto de "habilidades blandas" hasta Howard Gardner (Como se cita en Vallejo, 2019) quien en el año 1983 planteo que los seres humanos cuentan con diferentes tipos de inteligencia, dentro de estas destaca una llamada Inteligencia Interpersonal, a lo que Gardner plantea:

"comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo. En su forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos de los otros". (p. 10).

En concomitancia a lo anterior, se esboza la siguiente conceptualización: las habilidades blandas son la capacidad que tienen las personas de interactuar de forma regulada, efectiva y en pro del desarrollo social y personal. En este sentido, retomando lo expuesto por Santos (2017) se plantea que las habilidades blandas son el conjunto de virtudes que posee un individuo para desarrollar de mejor forma sus relaciones personales y laborales; es por eso que el autor, propone que las habilidades blandas pueden ser complejas de enseñar más que las habilidades técnicas; de acuerdo a este autor muchos directivos, empresarios y expertos a nivel laboral platean, que si en nuestra organización hay trabajadores o subordinados con habilidades de tipo: interpersonales, negociación y comunicación; se debe procurar la permanencia de este tipo de funcionarios dentro de la organización.

Las habilidades blandas, pueden ser comprendidas como aquellas destrezas que posee

cada persona, las cuales usualmente se emplean para crear interacciones; desde cualquier ámbito: personal, social, educativo y laboral, tal como lo propuso el anterior autor, aquellos colaboradores quienes tengan como virtud este tipo de habilidades, se debe preocupara mantenerlos dentro de la organización, ya que seguramente serán excelente colaboradores y ayudaran a la organización a crecer y maximizar sus ventas.

Con base a lo planteado por McClelland (1989), los individuos tienen unas tendencias relativamente estables para satisfacer sus necesidades emocionales, mientras que, en lo laboral, los promotores de las conductas que nos llevan a mejorar nuestro rendimiento y cubrir estas necesidades, se conocen como los motivos de tipo sociales. Por otro lado, los altos realizadores se sentirán más motivados en lugares de trabajo donde predominan las siguientes características laborales: retroalimentaciones sobre su desempeño y riesgo moderado y responsabilidad.

De la misma forma, Singer (2009), lo define como el conjunto de habilidades no-cognitivas primordiales para desempeñarse y aprender todo lo que más se puede en el trabajo, además, el autor manifiesta que las habilidades blandas, son llamadas “Saber ser”, es decir, como es esa persona y que habilidades requiere para relacionarse con otras personas. Además, cabe aclarar que las personas que emplean óptimamente este tipo de habilidades, les permite ser mejores en su diario vivir, ya que son individuos cuyas destrezas los hacen ser colaboradores visibles en la organización y generalmente se vuelven un referente a seguir.

Lagos (2012) por su parte, manifiesta que la utilidad de las habilidades blandas, son necesarias para la consecución del éxito en los diferentes campos que se desarrollan en la cotidianidad, así mismo, hace un énfasis en el trabajo en equipo o colaborativo, en el cual los integrantes interactúan entre sí para lograr objetivos colectivos. Este tipo de habilidades, también generan beneficios directos en los grupos de trabajo, ya que les permite trabajar

armoniosamente en la consecución de los objetivos trazados por la organización, también fomenta el trabajo colaborativo y mejora las relaciones entre colaboradores.

La importancia de las habilidades blandas, según Goleman (2007) no se centran en la consecución de múltiples títulos personales, como lo pueden ser diplomas de pregrados, ni de posgrados, sino que habla de aquellas cualidades personales, las cuales sobresalen más que la obtención de un simple título, como lo pueden ser: la adaptabilidad, la empatía, la persuasión y la iniciativa; además plantea que es importante no solo manejar una de ellas, ni dos habilidades, sino que para lograr un buen desempeño se debe aplicar la combinación de varias habilidades al mismo tiempo.

Además, en el último siglo este tipo de habilidades han gozado de gran relevancia, debido a la alta demanda que poseen las organizaciones para fortalecer su recurso humano en temas netamente laborales (Ortega, Rodríguez & Estrada, 2016); Ahora, cabe anotar que según Gardner (2001), este tipo de habilidades pueden ser resumidas, en: creatividad, ética, disciplinada, pensamiento crítico, trabajo colaborativo, liderazgo y habilidades para comunicar ideas acertadamente. Durante el último siglo las organizaciones se han fija en el desarrollo de este tipo de habilidades blandas, para fortalecer las competencias de sus colaboradores, cabe agregar que estas habilidades permiten un mejor desempeño en su campo personal y laboral.

Uno de los puntos de quiebre de la empleabilidad de las habilidades blandas en las empresas, se produjo cundo se logró comprender la importancia de fortalecer el trabajo en equipo en el ámbito laboral y que son habilidades que se deben poner y usar en la cotidianidad de la organización; estudios revelan que si bien se cuenta con cierto grado de predisposición para el desarrollo de estas; también son sujeto de ser practicadas, como la motivación, constancia y conciencia para hacerlo, ya que no solo es aprender estas habilidades, sino sobre todo

desaprender conductas o hábitos que son contraproducentes para su desarrollo (Rivas, Pozo & Paredes, 2018).

Con base a lo planteado por el anterior autor, se expone que el punto de partida del desarrollo de estas habilidades dentro del ámbito organizacional, se debe al fortalecimiento del trabajo colaborativo para la consecución de objetivos netamente organizacionales, del mismo modo, de debe enfatizar en cómo lograr desaprender conductas que son contraproducentes para el desarrollo pleno de estas habilidades, por ende, se requiere de un personal plenamente capacitado para lograr esto.

Por otro lado, los *Soft Skills*, tal como lo describe Gardner (2001), son el conjunto de competencias interpersonales y socioemocionales; las cuales se encuentran ligadas a la inteligencia emocional y cuyo propósito se basa en que una persona consiga el éxito tanto personal como laboral.

Claramente el interés por el tipo de habilidades que posee una persona es originado, por la necesidad de formar y fortalecer los puestos de trabajo dentro de las organizaciones (Ruiz, 2008).

Si bien es cierto, existen múltiples teorías relacionadas al uso de habilidades blandas, estas pueden ser caracterizadas en dos grupos: cognitivas y no-cognitivas; obviamente, estas se refieren a la capacidad que posee cada individuo para crear interacciones con otros y consigo mismos, establecer y conseguir objetivos; en otras palabras, son actitudes que impactan la manera en que un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo exterior (Ortega, 2016. 16).

2.2.6. Competencias de comunicación dentro de la organización.

Lewin (1935) define la competencia de comunicación como un proceso complejo o sistema de acciones e interacciones individuales y grupales, donde cada individuo emite un mensaje a otro y este responde con otro mensaje, lo que se convierte en un proceso circular y continuo. Por su parte Kata y Khan (1986), plantean la comunicación como una actividad fundamental en la vida organizacional, la precisa como: “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”.

Por otro lado, el concepto de competencias de comunicación, puede ser comprendido como un grupo de destrezas y habilidades que deben ser desarrolladas, con el fin de establecer un proceso comunicativo eficaz (Campbel & Wales, 1970).

Lucas (1997) citado por Charry (2018), señala que la competencia de comunicación interna en las empresas, ofrece una serie de categorizaciones de los modelos comunicativos orientados a los modos de comunicación de circulo, rueda, total y cadena. En el modelo de círculo, el flujo comunicacional parte del sujeto para volver al mismo, luego de pasar por otros miembros del equipo en la organización. En el modelo de rueda, el sujeto mantiene relaciones de comunicación que pueden ser de ida, o de ida y vuelta con otros miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. Respecto al modelo de cadena, se señala que se establece una figura de comunicación parecida al círculo, pero sin llegar a conectar el último eslabón con el primero. El modelo total hace referencia a organizaciones donde todos sus miembros se comunican en todas las vías y en forma circular o lineal.

A continuación con la revisión del concepto, Martin (2007), señala que la comunicación es el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización, pero no se debe entender solamente como el soporte que da sentido a distintas actividades, sino que, es un recurso y un

activo que se debe gestionar.

Los procesos de comunicación dentro de las organizaciones resultan de gran relevancia en todas las áreas de su funcionamiento, por consiguiente, Madrigal (2008) citado por Torres (2018), plantea que para los directivos de las organizaciones la comunicación resulta esencial y necesaria para desarrollar todo tipo de actividades dentro de las organizaciones. La comunicación permite a los colaboradores tener conocimiento sobre los objetivos de la empresa, los objetivos personales y como el desarrollo de las funciones individuales aportan al cumplimiento de los objetivos generales, adicional a esto, la comunicación impacta en procesos de motivación, desempeño, toma de decisiones y control de la organización.

Desde la perspectiva de Satz (2009), la comunicación es un fenómeno de carácter social compuesto por todos los actos mediante los cuales los sujetos se comunican con sus semejantes para transmitir e intercambiar información. Por su parte Sagredo (2017), la comunicación está caracterizada por la existencia de una relación entre las personas y los espacios en los que se desenvuelve, esto marca la relevancia del contexto sobre el mensaje y el emisor. En los procesos de gestión, innovación y cambio es relevante el bueno manejo de un nivel de comunicación optimo debido a que este dota de ventajas a la organización y fortalece los equipos, lo que a su vez impacta el clima organizacional y la adquisición de compromiso por parte de los colaboradores con el fin de la organización.

Para Charry (2018), la competencia de comunicación se define técnicamente como un proceso por medio el cual un conjunto de significados adquiere un sentido de mensaje y es enviado a una o un grupo de personas, de esta forma el significado percibido debe equipararse a lo que los indicadores del emisor quisieron transmitir. En concomitancia la comunicación va

mucho más allá que solo transmitir un mensaje, la comunicación es un acto social, la comunicación es una de las actividades más significativas de las personas.

Para Rojas et al., (2012), las organizaciones no pueden desarrollarse si no tienen una buena comunicación. Es decir, si no se trabaja la habilidad de comunicación en el talento humano de una compañía, estos no podrán interrelacionarse entre ellos, la gerencia no recibe entradas de información y la administración esta incapacitada para dar directrices claras y precisas (Rebeil, Ruiz y Sandoval, 1998). Por eso, las organizaciones no puede ser medidas como un sistema lineal de transmisión de información (emisor-receptor), tal como lo plantea el modelo de Shannon y Weaver (Narule, 2006, p.27), sino que debe ser estudiada desde diferentes perspectivas, tales como: interpretativa, crítica y tradicional.

Es indispensable que los colaboradores en la compañía, tengan la capacidad de dar respuestas asertivas, puesto para nadie es un secreto que los trabajadores de estilos de respuestas asertivos, suelen ser más convincentes frente a trabajadores con estilos de respuestas más pasivos (Ames y Flynn, 2007). La comunicación es una herramienta de eficacia laboral, ya que los trabajadores que manejan las interacciones sociales a través de la comunicación, son capaces de mantener conversaciones más fluidas con los demás (Payne, 2005).

2.2.7.1. Métodos para evaluador Competencias Comunicativas.

Uno de los métodos que cuenta con gran aceptación en el mundo académico, específicamente en el sector de la psicología organizacional, es la aplicación de test desarrollados por diferentes institutos y/o universidades, los cuales son validados mediante diferentes pruebas de tipo estadísticas, por medio de identificación del coeficiente de confiabilidad del instrumento (Ortiz, Proersk & Arenas, 2012).

Otros estudios, proponen como instrumento de medición para la valoración de las competencias de comunicación, el uso de la encuesta, cuyas preguntas estén dadas por escalas de liker, para medir de forma inteligible distintas variables o dimensiones de las competencias de comunicación, para así extraer la mayor cantidad de información que permita robustecer y profundizar el estudio (Casanovas et al., 2014).

En gran parte de las investigaciones desarrolladas en el área de la psicología organizacional para evaluar competencias comunicativas, se basan en el uso o empleabilidad de pruebas psicométricas para medir las competencias de comunicación que poseen el recurso humano en una compañía; ya que gran parte de estas pruebas se encuentran validadas por organizaciones de carácter internacional, las cuales se encuentran certificadas (Zapico, 2016). De igual forma, se expone la importancia de poseer instrumentos de aplicación validados y fiables, para un buen desarrollo de las investigaciones, y su influencia en el manejo y procesamiento de los daros obtenidos, cuyo propósito se fundamenta en la veracidad de la prueba que se va aplicar y su posterior calificación y validación (Castilla, et al., 2018).

La prueba de CompeTEA, se ha convertido en una herramienta de gran uso en las compañías a nivel internacional para la evaluación psicométrica de las competencias en el ámbito laboral (RR.HH), es pertinente mencionar que esta prueba está diseñada para medir 20 competencias laborales, entre las cuales se encuentra la competencia de comunicación (Saracho, 2005).

2.3. Dimensiones en la gamificación.

2.3.1. Mecánica.

La mecánica es el eje central sobre el que gira y se basa la experiencia desarrollada en el

juego, la cual se encuentra conectada a los diferentes elementos que lo componen, y con los que los participantes y/o jugadores permiten que se establezcas (Werbach y Hunter, 2012).

En este sentido, las personas que hacen parte del juego son los que generan aprendizaje, por eso en un proceso gamificado, se debe desarrollar de manera clara y precisa para poder identificar y desarrollar estas mecánicas; puesto muchas veces están van apareciendo en el desarrollo del juego y deben ser interiorizadas por parte de los participantes (Zichermann, 2012).

Para Fernández (2015), convive la mecánica del juego, como las experiencias generadas en los usuarios, que permiten enriquecer las propuestas de atracción y motivación frente a situaciones simuladas. Estas pueden generar diferentes tipos de motivaciones (ver figura 5).

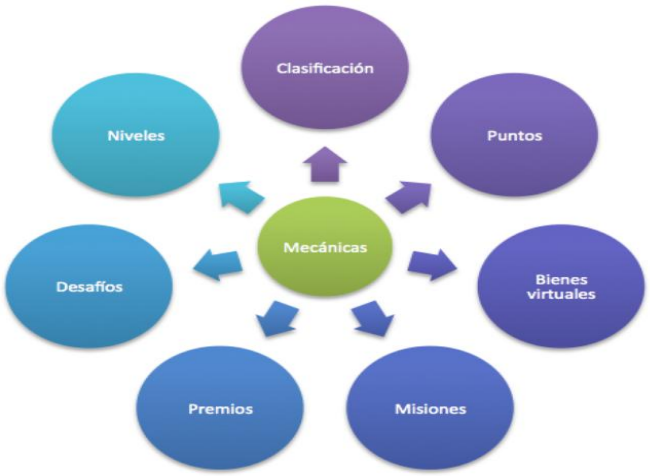

Figura 5.

Esquema de las mecánicas que genera una actividad gamificada.

Fuente: Tomado de Fernández (2015).

Además, las mecánicas en el juego buscan incrementar la motivación y el compromiso de los jugadores, mediante la consecución de cumplimiento de objetivos trazados en el desarrollo del juego y mediante el reconocimiento de los demás participantes (Cortizo, et al., 2011).

Para Cortizo (2011), algunas de las mecánicas de juego, podrían ser:

Puntos: Es una estrategia que permite darle recompensas a los jugadores por acciones y aptitudes que se alinean a los objetivos del juego, status, estos pueden ser dados por medio de: status, bienes y regalos.

Niveles: Esto se obtiene mediante el acumulado de ciertos números de puntos anteriormente establecidos en las reglas del juego, además, permite tener un mejor status y poder adquirir mejor posición en el juego.

Premios: Es un reconocimiento de tipo física o virtual, dados por el cumplimiento de objetivos trazados en el juego. Estos pueden ser medallas o status que le permitan tener reconocimiento por el resto de los jugadores.

Bienes virtuales: Son diversos artículos que expresan la individualidad del jugador, entre los cuales se pueden encontrar: equipamiento, indumentaria, armas; Estos ayudan a fomentar la creatividad y las motivaciones de los jugadores.

Clasificaciones: Asignación de posición del jugador sobre los demás, puede darse mediante la fama, aspiraciones y que el jugador resalte sobre los demás.

Desafíos: Competencia sana entre los diferentes participantes del juego, el cual le permite medirse entre todos para saber quiénes son los competidores más opcionados para ganar el juego.

Misiones o retos: Esto les demuestra a los jugadores que el desarrollo del juego tiene una finalidad y una meta.

Regalos: Ofrece bienes presenciales y virtuales, esto es un elemento motivador si se tiene en cuenta una comunidad donde, se requiere fortalecer las relaciones humanas.

2.3.2. Dinámica.

Con base en el informe “Horizon REPORT: 2014 k-12” elaborado por Johnson et al., 2014), manifiesta que el aprendizaje basado en juegos y la gamificación como estrategia didáctica, se basan en aspectos netamente dinámicos, los cuales ayuden a potenciar las motivaciones de los estudiantes.

Para Jaramillo (2012), es la forma en la que se desarrolla el juego, puesto los usuarios o jugadores deben tener una forma de interpretar que están ganando o perdiendo el juego, esto les permite comprender si están logrando los objetivos propuesto en el juego.

Por otro lado, estas dinámicas de juego, son las que estimulan a los participantes a conseguir los objetivos propuestos, mediante el uso de estrategias de recompensas, aumento de experiencia, logros, entre otras (Fernández, 2016).

Figura 6.

Esquematización de las dinámicas/inquietudes que genera y debe crear cualquier experiencia

gamificada.

Fuente: *Tomado de Fernández (2015).*

Las dinámicas, son aquellas necesidades e inquietudes en lo humanos que motivan a las personas; para alcanzar los objetivos propuestos, es por eso que los jugadores poseen diferentes deseos y necesidades fundamentales, tales como: estatus, recompensas, estatus, logros, expresión, competición y altruismo (Cortizo et al., 2011).

Estatus: Adquisición de reconocimiento, prestigio y posicionamiento. El aumento del nivel es uno de los motivadores para alcanzar el reconocimiento de los jugadores.

Recompensa: Esto permite conseguir beneficios a cambio de acciones ejercidas por los jugadores, esto se da por la consecución de equivalentes y puntos.

Logros: Es conseguir el cumplimiento de las misiones propuestas en el juego, esto permite que el jugador busque retos cada vez más difíciles.

Competición: Es la libre disputa entre varios participantes, esto fomenta la mejora del rendimiento entre los jugadores en el que gana será más compensado.

Altruismo: Es la habilidad que le permite a los participantes realizar pequeños sacrificios en beneficio de los demás participantes, estas acciones motivan a los demás participantes para desarrollar acciones en beneficio de todo el grupo.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. Descripción del área de estudio.

La empresa de Sodexo es una multinacional fundada en Francia, es considera una de las más grandes compañías de servicios de comida y administración de instalaciones del mundo, genera cerca de 380.000 empleos en todo el mundo, los cuales se localizan en más de 130 países en 34.000 puntos de servicios en todo el mundo. En Colombia cuenta con 14.000 colaboradores y cuenta con un tiempo de operaciones de 5 años en el mercado Nacional.

Su actividad económica, se basa en la oferta de servicios relacionados a la implementación y desarrollo ofimático como soporte de diferentes compañías del país. Otros servicios, se enfocan: páginas web, apoyo a la gestión de entes territoriales, suministro de soluciones, bases de datos, digitalización y administración documental, asesorías y capacitaciones en el área tributaria y alianzas estratégicas con líderes en Tecnologías.

Se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Barranquilla, además, el personal administrativo presente en la ciudad de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena es de 20 colaboradores administrativos de mandos medios.

3.2. Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio es de tipo descriptivo, puesto busca especificar las características de la población de colaboradores en la línea de mandos medios de la empresa de Sodexo al aplicar técnicas gamificada. El sujeto de experimento en la presente investigación, es desarrollado al momento de aplicar los 4 ciclos de formación (con el uso de la herramienta gamificada) a los colaboradores en la línea de mandos medios. El diseño de la investigación es de tipo cuasi-experimental, ya que el estudio no puede realizarse al azar de las variables y de los grupos experimentales (Sampieri, Collado y Lucio, 2017).

3.2.1. Fundamento epistemológico.

Por fundamento epistemológico se entiende el conjunto de actitudes, creencias y perspectiva del mundo que comprende un equipo de científicos y que los lleva a realizar su investigación con ciertas características (Vieytes, 2004). Por su finalidad, esta será una investigación básica porque pretende servir de fundamento para otras investigaciones. Además, busca: conocer, explicar y comprender el impacto de las herramientas gamificadas en las organizaciones a nivel local en la ciudad de Barranquilla-Colombia, partiendo desde una situación problémica en la organización de Sodexo con relación a la habilidad de comunicación. En este sentido, lo que se busca con este estudio, es que este sea replicado en organizaciones que presenten la misma problemática que se da en Sodexo.

3.3. Métodos.

Con base a las necesidades de la presente investigación, se pretende emplear un enfoque de tipo mixto, ya que, esté es la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo en las diferentes fases experimentales que se desarrollan al elaborar la investigación (Sampieri, 2007). Además, este tipo de métodos presentan una seria de procesos de carácter: empíricos, sistemáticos y críticos que, requieren de una recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos para realizar diferentes inferencias que logren un mejor entendimiento de los fenómenos estudiados (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

El corte cualitativo se presenta en la investigación al momento de aplicar los 4 ciclos de la herramienta gamificada, ya que para su desarrollo es necesario realizar diferentes intervenciones al grupo de 20 colaboradores administrativos de la compañía Sodexo, para trabajar el desarrollo de la competencia de comunicación como una cualidad. De igual forma, hay otras competencias que se articulan a la competencia de comunicación y que nos proporciona el estudio, tales como:

negociación, establecimiento de relaciones, influencia y liderazgo.

Mientras, el corte cuantitativo se presenta al momento de aplicar la prueba psicométrica CompeTEA tercera edición, para diagnosticar el nivel de la competencia de comunicación y demás competencias que se articulan con esta en los 20 colaboradores administrativos, a los cuales se le aplicó la prueba.

3.4. Definición de variables.

3.4.1. Gamificación.

Es el diseño de metodologías lúdicas basadas en el juego, estas están direccionadas hacia el desarrollo de un pensamiento crítico en sus participantes, principalmente basado en nuevas tecnologías para captar la atención del usuario por medio del estímulo de sentidos, esto los convierte en agentes más participativos y autónomos para la resolución de problemas. Esta técnica es dinámica y propositiva, además, desarrolla en el sujeto una predisposición al aprendizaje en contextos de juego.

De acuerdo a esto, el propósito de este estudio consiste en implementar el uso de una herramienta gamificada en los colaboradores de la empresa Sodexo Zona Caribe, en al cual se emplea la mecánica y la dinámica propuesta la herramienta gamificada. Para fomentar el desarrollo de la competencia de comunicación y las competencias articuladas.

3.4.2. Competencia de Comunicación.

Comunicarse de forma asertiva y clara ante diferentes audiencias (colaboradores, agentes, líderes, gerentes y clientes), utilizando vías y herramientas de comunicación como nuevas tecnologías de información y comunicación, de este modo poder expresas los intereses, necesidades y preocupaciones.

2. 2.1. Operacionalización de las variables de investigación.

Tabla 2.

Operacionalización de variables de investigación

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES/VARIABLES	CATEGORIAS
Gamificación	**Mecánicas:** Son las reglas del juego. Sandoval (2020)	Número de puntos obtenidos.	Cumple y no cumple.
		Número de misiones cumplidas.	Cumple y no cumple.
		Posiciones en el ranking de jugadores.	Cumple y no cumple.
	Dinámicas: Son las acciones que surgen cuando los jugadores usan las mecánicas.	Número de alianzas entre jugadores.	Cumple y no cumple.
		Número de retos superados.	Cumple y no cumple.
		Número de participación en las narrativas del juego.	Cumple y no cumple.
Competencia de comunicación			

Aspecto social: porque los grupos humanos se construyen y desarrollan en una actividad que tiene en la comunicación su eje.	Número de personas con las que se interactúa	Cumple y no cumple.
	Número de personas con las que se tiene espacios de negociación	Cumple y no cumple.
	Número de personas con las que se crean relaciones de colaboración mutua	Cumple y no cumple.

Fuentes: Elaboración por autores.

La herramienta gamificada se constituye de 4 ciclos, los cuales son: 1) comunicación y relacionamiento, 2) autoconocimiento y emociones, 3) negociación e influencia y 4) relacionamiento y liderazgo. Además, es pertinente precisar el uso de estrategias ludificadas que son transversales a la herramienta gamificada, estas estrategias fueron utilizadas en los tres primeros ciclos (**ver tabla 4**).

Tabla 4.

Estrategias ludificadas y su articulación en el desarrollo de las competencias de comunicación y competencias relacionadas.

No.	Ciclo	Herramienta Ludificadas	Características	Jugabilidad	Intensidad horaria
1	**Comunicación y relaciones**	Tarjetas conversacionales	Feedback, narrativas, fomento de la competencia de comunicación y sistema de recompensa	El jugador deberá seleccionar las tarjetas (definir número de tarjetas), al seleccionar una tarjeta deberá responder la pregunta. Cada pregunta tendrá una ponderación de 1 a 10. Ganará el jugador que cuente con el mayor número de puntos acumulados.	2 horas
2	**Autoconocimiento y emociones**	Concéntrese	Feedback y narrativas	En total el juego se compone de 20 fichas en total, el participante tiene derecho a seleccionar dos fichas en cada turno. Gana un punto aquel participante que logre seleccionar dos veces la misma ficha. Finalmente, ganara el participante que obtenga mayo acumulado en el número de	2 horas

				puntos.	
		Ruletas	Sistema de recompensa	El juego consiste en una ruleta virtual, El jugador deberá dar inicio movimiento de la ruleta, cuando el participante dice "para" automáticamente la ruleta empieza a detenerse. Una vez se detiene la ruleta se visualiza la pregunta que se enfoca en diferentes emociones.	
3	**Negociaciones e influencia**	Juego de Roles - isla	Feedback, narrativas, fomento de la competencia de comunicaicón y sistema de recompensa	El juego consiste en distribuir los participantes en dos grupos a 4 grupos (división en salas virtuales), luego se les plantea el hipotético caso de que se encuentran en una excursión en un barco y este naufraga. Por ende, deben abandonar el barco y al frente se observa una gran isla en la cual pueden llegar nadando, antes de dirigirse a la isla. Deben seleccionar 10 elementos por participantes. De 32 elementos disponibles los cuales les permitirán sobrevivir en la isla.	2 horas

Fuentes: Elaboración por autores.

Finalmente, en la herramienta gamificada se emplea el juego denominado: Life Game, el cual consiste en un juego que se adaptó para fomentar el desarrollo de la competencia de comunicación y las competencias articuladas, tales como: negociación, establecimiento de relaciones, influencia y liderazgo. Mediante el planteamiento de interrogantes que deberán ser resueltos por los colaboradores en el desarrollo del juego.

En este contexto se platean diferente tipos de preguntas, las primeras preguntas son activadoras, tales como: ¿Qué fue lo último que hiciste por primera vez? Ganaras nivel al responder la pregunta, ¿Qué agradeces en la vida? Ganaras nivel si la mayoría de los participantes se han conectado con tu sinceridad, ¿Lo que nunca – nunca – nunca, pero si me

gustaría? ganaras nivel al responder la pregunta, ¿Qué es lo más divertido que has hecho en los últimos 3 meses?, ¿Qué cosas te hacen reír? ganaras nivel al responder la pregunta, Anima a los participantes que, durante 2 minutos, entre todos armen una historia. Ganaran nivel todos los que participen, ¿Cuantos meses tienes 28 días? Ganaras nivel si respondes en 10 segundos, ¿Qué es aquello que todo el mundo toma, pero nadie se lleva? ganaras nivel al responder la pregunta y ¿Cuántos animales metió Moisés en el arca? Ganaras nivel si respondes en 10 segundos.

Por otro parte, las preguntas que se desarrollan en el primer ciclo (autoconocimiento y emociones), son las siguientes: ¿Qué es lo me define como persona?, ¿Quién creo que soy?, ¿Qué te hace feliz en la vida?, fortalezas que resaltes en ti?, ¿Mi mayor cambio ha sido?, ¿Mi mayor desafío?, habilidades y talentos que me representen, ¿Cuál crees que es tu misión en la vida?, Que es lo que más te gusta de tu personalidad, Soy excelente en, ¿Qué emoción me acompaña en el día de hoy?, Como creo que hoy gestiono mis emociones?, ¿Cuánto tiempo dedico a estar atento a mis emociones diariamente?, Dinos una emoción con la letra de tu primer nombre o apellido, ¿Qué situación o experiencia te han generan miedo?, ¿Qué situación o experiencia te han generan rabia?, ¿Qué situación o experiencia te han generan tristeza?, ¿Qué situación o experiencia te han generan desagrado?, ¿Qué situación o experiencia te han generan alegría?, ¿Que como haces para comprender tus emociones?, ¿Qué recursos utilizas para estar tranquilo?, ¿Qué cosas te suben la energía? Y ¿Qué cosas te bajan la energía?

Además, las preguntas que se desarrollan en el segundo ciclo (comunicación y relacionamiento), son las siguientes: Como te comunicas contigo mismo y los con demás?, Me tomo el tiempo para escuchar a los demás?, Como creo que hoy manejo mis relaciones interpersonales?, ¿Cuántos amigos cercanos tienes y como cultivas la amistad en estos momentos de tu vida?, Grafícanos una acción que te ayudaría a mejorar tu relación con algún familiar o

conocido, ¿Cuéntanos dos actividades favoritas que compartes con tus hijos o algún ser querido?, ¿Qué aspectos valoras más de las personas con las que trabajas?, ¿Escoge un jugador para que le resaltes todo lo positivo que le ves?, Entre todos los jugadores canten muy fuerte coro que promueve el relacionarnos empáticamente con otros, ¿Qué es lo más importante para ti cuando te relacionas con otras personas?, ¿Qué es lo más extraordinario que alguien ha hecho por ti?, ¿Qué detalles sueles tener en cuanta cuando interactúas con otras personas?, ¿Qué sientes cuando colaboras con los demás?, ¿De qué manera puede influirte la opinión de los demás?, ¿Cómo reaccionas cuando no reconocen lo que haces?, ¿Qué actitudes te hacen desconfiar de los demás?, ¿En qué aspectos te comparas con otras personas? Y ¿Cómo te sientes cuando no puedes conectar con las personas que te importan?

El tercer banco de preguntas relacionadas a las competencias de negociación e influencia, son las siguientes: ¿Qué sí / no estoy dispuesto a negociar?, ¿Qué intereses tiene la otra parte?, 3. ¿Cuál será mi límite de negociación?, ¿Cuál es mi poder de negociación?, ¿Cuál será mi estrategia de negociación?,¿Qué información necesito y cuál proporcionaré frente al proceso de negociación?,¿Qué Sesiones pediré y estoy dispuesto a conceder frente al proceso de negociación?, ¿Cómo se debe preparar una negociación?, ¿Cuáles son las fases de la negociación? Y ¿Cuáles son las características de la negociación?

Finalmente. El ultimo banco de preguntas va direccionado a la competencia de liderazgo y se plantean preguntas como: ¿Me considero un líder?, ¿Qué comportamientos destaco en mi liderazgo de vida?, ¿Estoy preparado para asumir la responsabilidad de un líder?, ¿Entiendo las consecuencias de ser líder?, ¿Tengo una visión clara de mi vida?, ¿Soy alguien útil para mi equipo?, ¿Tengo equilibrio emocional y ¿cómo me ocupo de liderarme a mí mismo?

3.5. Herramientas y estrategias metodológicas.

3.5.1 Prueba psicometría CompeTEA.

Es un cuestionario de auto informe diseñado para evaluar competencias laborales. Está compuesto por 170 elementos que el evaluado debe contestar en un periodo mínimo de 30 minutos. Al momento de su desarrollo se le presenta al evaluado enunciado relacionados con aspectos laborales con diferentes temáticas, estos comprenden una gran variedad de comportamientos a los que deberá puntuar en función de la frecuencia con la que se producen e identifica dentro de su entorno laboral (Tea ediciones, 2011).

La prueba evalúa 20 competencias comprendidas por las siguientes áreas: Área intrapersonal (Autocontrol y estabilidad emocional, Seguridad en sí mismo y Resistencia a la adversidad), área interpersonal (Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia y Trabajo en equipo), área desarrollo de tareas (Iniciativa, Orientación a resultados, Capacidad de análisis y Toma de decisiones), área entorno (Conocimiento de la empresa, Visión y anticipación, Orientación al cliente, Apertura e Identificación con la empresa) y área gerencial (Dirección, Liderazgo y Planificación y organización) (Tea ediciones, 2011).

De acuerdo a los resultados de la prueba CompeTEA y al criterio de los investigadores, se propone las siguientes escalas en los NC: NC 4: punto fuerte, NC 3: Punto medio alto, NC 2: Punto débil y NC 1: punto bajo. Así mismo, se definió con el personal de recursos humanos de la compañía Sodexo, que los colaboradores que se encuentren en los NC de 1 a 2 (el colaborador no posee la competencia), mientras que los colaboradores que se encuentren en NC de 3 a 4 (El colaborador si posee la competencia).

3.5.1. Herramienta gamificada.

La herramienta gamificada se desarrollará con base a los 4 ciclos de intervenciones que se realizaran a los 20 colaboradores de la empresa Sodexo, cada sección tendrá una duración de 2 horas. Es decir las secciones fueron desarrolladas en un mes de intervención. Previo al desarrollo de cada ciclo, se utilizó una estrategia ludificada, la cual abordara los temas propuestos en cada ciclo. Es decir, para abordar el primer ciclo (comunicación y relacionamiento), se utilizó el juego de tarjetas conversacionales. En el segundo ciclo (autoconocimiento y emociones), se emplearon los juego de concéntrese y ruletas. En el tercer ciclo (negociación e influencias), se utilizó el juego de roles isla. Finalmente en el cuarto ciclo (relacionamiento y liderazgo), se emplea la herramienta gamificada, denominada: Life game, en el cual se desarrollaran todas las habilidades propuestas en los cuatro ciclos.

Garantizando así, la aprensión del conocimiento y el desarrollo de la competencia de comunicación, encontrando como principales características de esta herramienta, la motivación frente al rendimiento, la consecución de objetivos, un estímulo frente al reto sistemas de recompensa, feedback, las interacciones narrativas y el fomento de la competencia colaborativa.

3.5.2. Procesamiento estadístico de datos.

Para el procesamiento estadístico se emplearon métodos estadísticos descriptiva uso de tablas y figuras para procesar la información correspondiente a la primera y tercera fase. Además, referente a los métodos de estadística inferencial, la información es procesada mediante el análisis de diferentes preguntas tomadas de la primera FASE y segunda FASE del test de CompeTEA, tales como: 12 preguntas de comunicación, 9 preguntas de negociación, 10 preguntas de establecimiento de relaciones, 9 preguntas de influencia y 15 preguntas de

liderazgo. Esta información fue procesada en el Sofware Minitab 17 y se empleó el método estadístico Boxplot.

3.5.1. Fuentes primarias.

Con base a Bernal (2016), se define la población muestra como el conjunto de elementos o individuos que poseen características similares, teniendo en cuenta que se pueden realizar inferencias, del mismo modo, la muestra puede ser considerada como el total de la población objeto de estudio y de la cual se pretende obtener una información para el desarrollo del estudio.

Para responder al propósito del presente estudio, se ha seleccionado una muestra conformada por 20 colaboradores que representan el segmento del grupo administrativo dentro de la compañía. Esta será la población objeto de estudio.

3.5.2. Fuentes secundarias.

Los instrumentos colaboradores para la recolección de la información serán: prueba psicométrica (CompeTEA tercera edición) e intervención para la aplicación de la herramienta gamificada: en cada uno de sus cinco ciclos.

3.5.3. Herramientas de apoyo

El uso de estudios que aborden la temática de la investigación, desde el ámbito nacional e internacional, por medio de la consulta en bases de datos especializadas (e.g. SCOPUS) e información científica disponible en las plataformas públicas (cursos online, videos y consultas especializadas en repositorios de universidades).

3.5.4. **Unidades de análisis.**

Se empleará el uso de estadística descriptiva, para la elaboración y representación de algunos resultados, se empleará el uso de gráficos, tortas y tablas; para procesar de manera inteligible los

resultados obtenidos en la investigación.

También se empleó el uso de estadística inferencial, al utilizar el método estadístico de Boxplot para identificar datos ocultos en preguntas del test de CompeTEA.

3.6. Procedimiento metodológico

El presente estudio se constituye de 3 FASES de investigación, las cuales se describirán serán descritas en los párrafos siguientes:

Fase 1. Prueba psicométrica. Diagnóstico de la competencia de comunicación en los colaboradores.

Inicialmente, se procede a realizar una rigurosa y exhaustiva revisión sistemática de literatura (RSL), sobre los conceptos de: competencia de comunicación y procesos de formación del talento humano en compañías que presenten las mismas características que presenta la empresa Sodexo, esto con la finalidad de poder documentar sobre las diferentes variables que conforman el estudio.

Para dar respuesta al presente objetivo de la investigación, se utilizó el cuestionario de evaluación de competencias CompeTEA tercera edición. Este cuestionario fue desarrollado por David Arribas y Jaime Pereña (2015), en el departamento de I+D+I de TEA ediciones. El cuestionario permite evaluar las competencias laborales, personales y la toma de decisiones en el ámbito organizacional; para efecto de esta investigación se utilizó para medir la competencia de comunicación en los colaboradores, particularmente suele darse uso en procesos de selección, orientación, formación y desarrollo.

1.5.1.3. Aplicación de la prueba diagnóstica.

El cuadernillo de aplicación está constituido por 170 items, cuenta con un tiempo límite de

respuesta de máximo 30 minutos. Cada ítem plantea una situación de tipo laboral a la que los colaboradores responderán de acuerdo a que tanto se sienten identificados con los comportamientos que allí aparecen.

Para la aplicación de la prueba, se debe acondicionar un espacio con 15 sillas, manejando una distancia de 2 metros por persona, esto con la finalidad de desarrollar dos secciones de pruebas y mantener el distanciamiento entre los asistentes. También, se emplea la ayuda de un cronometro para manejar el tiempo de inicio y finalización de la prueba.

Luego se socializan los siguientes puntos a cada uno de los participantes: a) finalidad de la prueba, b) duración de la prueba, c) número de ítem que conforma la prueba y d) como es el procedimiento para la entrega de la prueba luego de finalizada.

3.1.*Fase 2. Herramienta gamificada. Aplicación de la herramienta gamificada.*

La herramienta está compuesta por 4 ciclos que trabajan 4 áreas interpersonales claves para el desarrollo personal del colaborador e indirectamente la mejora de la competencia de comunicación y relacionamiento entre los miembros de la organización, los 4 ciclos están divididos en las siguientes áreas temáticas:

a. **Comunicación y relacionamiento:** Este ciclo propone actividades auto-evaluativas para analizar la forma en que nos comunicamos y propone estrategias para hacer la comunicación más efectiva y propositiva.
b. **Autoconocimiento y emociones:** Esta etapa de la herramienta plantea al sujeto ejercicios que le permiten hacer una autovaloración de sí mismo y de manera lúdica dar un diagnóstico y encontrar las áreas de mejora en las que debe trabajar. Además, el reconocimiento de las emociones es clave en esta área, se le invita al participante ante por medio de la herramienta gamificada a que gestione, conozca y entienda sus emociones

para desarrollar una mejor inteligencia emocional en los entornos en los que se desempeña.

c. **Negociación e influencia:** Este ciclo plantea la importancia de desarrollar nivel exposición que permita discusiones entre los participantes y llegar a un acuerdo mutuo y satisfactorio, potencializando el proceso estratégico manteniendo y desarrollando relaciones ganadoras con clientes.

d. **Relacionamiento y Liderazgo:** En esta área trabaja el fortalecimiento de la competencia del liderazgo por medio de actividades que promuevan la puesta en escena de espacios simulados donde deberán mostrar su gestión como líderes y reflexionar sobre como lo están haciendo.

Se estima una intervención, la cual se desarrolle aproximadamente en 1 mes y una semana, es decir que por cada semana se desarrollará una intervención a los 20 colaboradores administrativos de la compañía Sodexo a los colaboradores administrativos ubicados en las ciudades de Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Tolú-Colombia.

Referente al tema de las recompensa, cada participante deberá esperar su turno para lanzar los dados, luego avanzara las casillas correspondiente al número que haya obtenido al lanzar los dados. En ese momento, el participante se ubica en una casilla, cuando esto ocurra deberá responder la pregunta. Si lo hace gana puntos, al finalizar gana el jugador que haya acumulado más puntos.

Las intervenciones serán desarrolladas mediante el uso de la aplicación de Microsotf Teams, las cuales se desarrollarán mediante la creación de reuniones, donde se les envía previamente la invitación a cada uno de los colaborados para que se unan a las reuniones.

Al finalizar cada intervención se realizará una socialización grupal, para evidenciar si se

cumplieron o no los objetivos de cada uno de los ciclos, además se documentarán las experiencias más significativas de cada uno de los ciclos.

3.2.Etapa 3. Aplicación de la prueba psicométrica. Evaluación de la competencia de comunicación en los colaboradores.

Para darle cumplimiento a este objetivo, se aplicará nuevamente la prueba psicométrica CompeTEA, de la misma manera, como se aplicó anteriormente (descrita en la fase 1), con el propósito de verificar si mediante la aplicación de la herramienta gamificada, se mejoraron y/o potenciaron las falencias identificadas en la primera aplicación de la prueba psicométrica.

3.6.1. Procesamiento de información.

Para el procesamiento de la información de la FASE 1 y 3 (aplicación de test CompeTEA 170 preguntas), se empleó el uso de la herramienta de Microsoft Excel para tabular toda la información correspondientes a las respuestas de la aplicación de la prueba CompeTEA, posteriormente, se adquirió la aplicación Online de TEA-ediciones (E-teaediciones evaluación ON-LIVE); con la finalidad de poder procesar y obtener las respuestas de los cuestionarios aplicados. El software arroja los resultados de las 20 competencias tales como: estabilidad emocional, confianza en sí mismo, resistencia a la adversidad, comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia, trabajo en equipo, iniciativa, orientación a resultados, capacidad de análisis, toma de decisiones, conocimiento de la empresa, visión y anticipación, orientación al cliente, apertura, identificación con la empresa, dirección, liderazgo y planificación y organización, estos resultados son generados de manera individual por el software, en el cual se evidencia el NC obtenido por cada uno de los 20 colaboradores; por

último, con esa información se procede a construir las tablas y gráficos.

CAPITULO 4. RESULTADOS.

3.3. Resultado FASE 1. Diagnóstico de la competencia de comunicación en los colaboradores.

La presente investigación se va a centrar en entrenar cinco de las veinte competencias que se evalúan con el CompeTEA, estas son negociación, liderazgo, establecimiento de relaciones, influencia y comunicación. Inicialmente, se describirán los datos demográficos de los participantes, y luego, se expondrán los resultados de las competencias evaluadas durante la primera etapa. Lo anterior va a permitir que se identifiquen las características inherentes de los individuos que conforman la muestra y se establezca un marco de referencia para poder contrastar después del entrenamiento con la herramienta gamificada.

En el estudio participaron 20 colaboradores en la línea de mandos medios de la empresa Sodexo en la sección del Caribe (80% del sexo masculino y 20% del sexo femenino). Tal como se ve en la **Tabla 5**, los sujetos se encontraban dentro de un rango de edad entre 29 y 51 años, siendo la edad media 38 años; en cuanto al nivel de escolaridad, el 40% son profesionales (n=8), seguido del técnico con 35% (n=7) y tecnólogo con 20% (n=4). Asimismo, gran parte de la muestra (70%) ha trabajado por lo menos durante 11 años, lo que garantiza que tienen una adecuada experiencia laboral.

Si bien la aplicación de la herramienta gamificada se hizo a través de TEAMS, es importante indicar la ciudad de procedencia de cada uno de los sujetos, siendo así, el 55% residen en Barranquilla (n=11); el 25% son de Cartagena (n=5); el 15% de Santa Marta (n=3) y el porcentaje restante de Tolú. A partir de esta información y en conjunto con el CompeTEA, se podrían exponer los aspectos a trabajar en cada una de las sedes.

Tabla 5.

Datos Demográficos de la Muestra

Datos demográficos		Frecuencia	Porcentaje
Género	Mujer	4	20%
	Hombre	16	80%
Edad (años)	29-33	5	25%
	34-38	7	35%
	39-43	3	15%
	44-48	3	15%
	49-53	2	10%
Nivel de escolaridad	Bachiller	0	0%
	Técnico	7	35%
	Tecnólogo	4	20%
	Profesional	8	40%
	Postgrado	1	5%
Ciudad	Barranquilla	11	55%
	Cartagena	5	25%
	Santa Marta	3	15%
	Tolú	1	5%
Tiempo en la empresa (años)	1-5	3	15%
	6-10	4	20%
	11-15	7	35%
	16-20	5	25%
	21-25	1	5%

Fuente: *Elaborado por autores propios*

Con respecto a los niveles de competencias (NC) que arrojo el procesamiento de la prueba CompeTEA, en la **Tabla 6** se pueden observar el número de individuos que se encuentra dentro de cada uno de los cuatro niveles en relación con las 20 competencias. Teniendo en cuenta el criterio de los investigadores y el departamento de talento humano, se propone categorizar los participantes en dos grupos en cada una de las competencias. Por un lado, están los colaboradores que se ubican en el nivel 3 y 4, los cuales serán identificados como aquellos que si poseen las competencias; mientras que los que se encuentren en el nivel 1 y 2 serán reconocidos como los individuos que no las tengan.

Tabla 6.

La Cantidad de Participantes en cada uno de los Niveles de las Competencias del CompeTEA – Fase 1.

No.	Competencia	Nivel (1)	Nivel (2)	Nivel (3)	Nivel (4)
1	Estabilidad emocional	4	7	3	6
2	Confianza en sí mismo	0	9	8	3
3	Resistencia a la adversidad	3	9	7	1
4	Comunicación	1	14	3	2
5	Establecimiento de Relaciones	1	9	6	4
6	Negociación	8	9	3	0
7	Influencia	7	3	7	3
8	Trabajo en equipo	1	4	9	6
9	Iniciativa	1	9	9	1
10	Orientación a resultados	0	3	6	11
11	Capacidad de Análisis	2	4	7	7
12	Toma de decisiones	0	2	14	4
13	Conocimiento de la empresa	0	3	8	9
14	Visión y anticipación	0	8	5	7
15	Orientación al cliente	1	5	8	6
16	Apertura	2	8	9	1
17	Identificación con la empresa	0	4	7	9
18	Dirección	1	4	10	5
19	Liderazgo	4	1	7	8
20	Planificación y organización	0	1	9	10

Fuente: *Elaborado por autores.*

En este sentido, desde la perspectiva del primero grupo, es decir, los colaboradores que si poseen las competencias, se destacan aspectos como planificación y organización (n=19), toma de decisiones (n=18), orientación a resultados (n=17), conocimiento de la empresa (n=17), identificación con la empresa (n=16), trabajo en equipo (n=15), liderazgo (n=15), dirección

(n=15); en cuanto a las habilidades de menor ponderación están comunicación (n=5) y negociación (n=3) **(ver figura 7).**

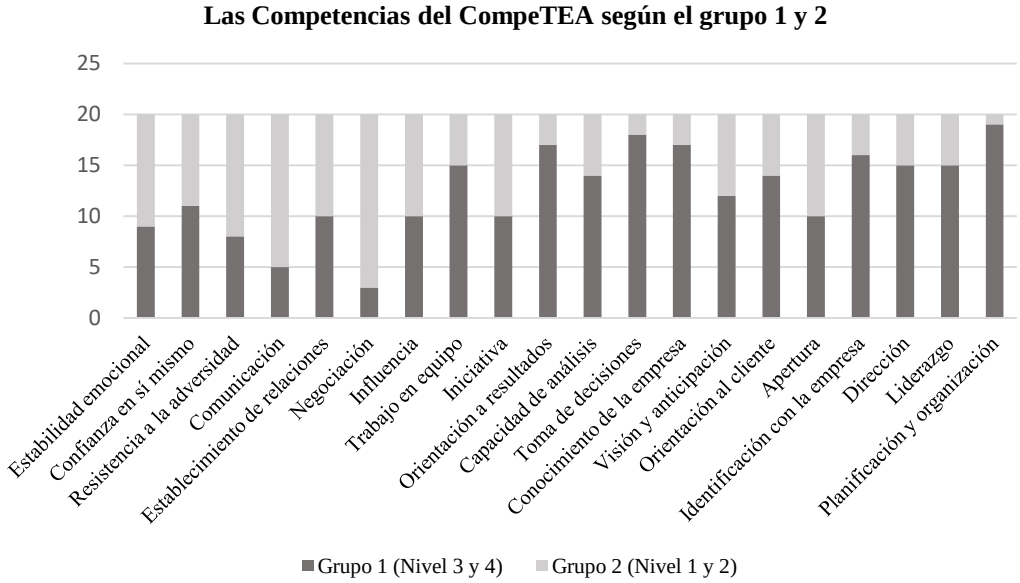

Figura 7.

La competencias del CompeTEA de acuerdo con el grupo de colaboradores – Fase 1.

Fuente: *Elaborado por los autores.*

El hecho de que conocimiento e identificación con la empresa haya alcanzado un puntaje alto, guarda gran relación con que parte de los trabajadores tengan una experiencia de más de 11 años en la compañía, pues esto les ha permitido introyectar las bases y procedimientos propios de la organización, así como crear un sentido de pertenencia a través del tiempo. De tal forma, hay un compromiso por conocer el mercado en el que se desarrollan y por manejarse adecuadamente para satisfacer las demandas establecidas en su lugar de trabajo.

Adicionalmente, los valores indican que aproximadamente el 87% de los trabajadores tienen una alta capacidad para reconocer, organizar, decidir y ejecutar las acciones indispensables para obtener los resultados requeridos. Por otro lado, en un porcentaje menor pero igual significativo, alrededor del 75% de los participantes tienen habilidades adecuadas para

llevar a cabo actividades en conjunto con otras personas, ya sea como colaboradores o líderes, representando y dirigiendo a los demás hacia una meta en común (**Ver figura 8**).

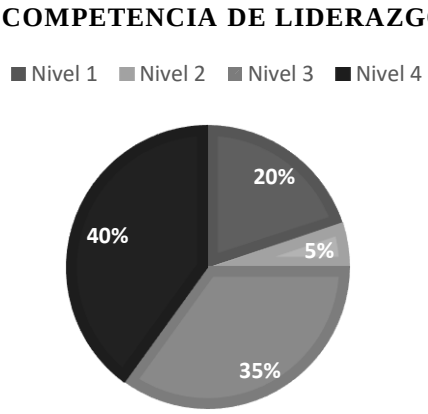

Figura 8.

Porcentajes de la competencia liderazgo de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne al establecimiento de relaciones, el 50% de los trabajadores demuestran tener la capacidad de construir relaciones con sus semejantes y superiores; pese a esto, sigue siendo imperante entrenar esta competencia, pues su desarrollo es transversal a la comunicación (**Ver figura 9**).

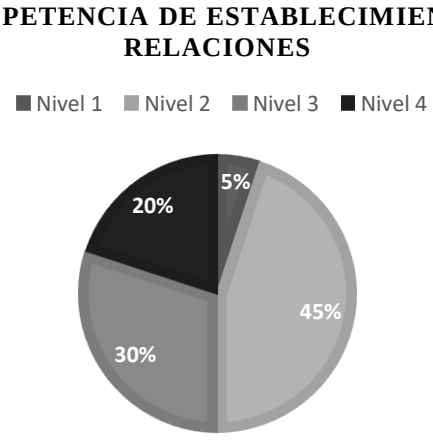

Figura 9.

Porcentajes de la competencia establecimiento de relaciones de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: *Elaboración propia*

En otro orden de ideas, se expone que estos no tienen una habilidad adecuada para transmitir y recibir sus ideas de manera precisa y fluida, ni tampoco mediar la situación asertivamente para obtener acuerdos satisfactorios hacia ambas partes; lo cual se podría enlazar con la resiliencia y estabilidad emocional, ya que, aunque estos elementos no puntúan bajo si hay una tendencia esto (**Ver figura 10 y 11**).

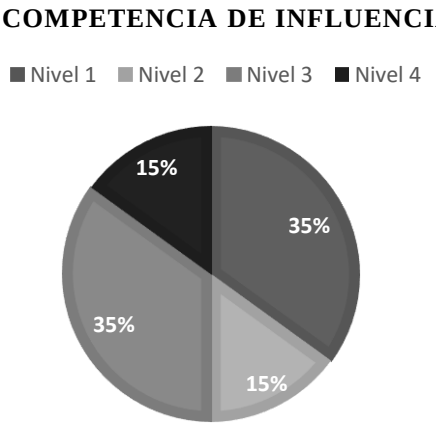

Figura 10.

Porcentajes de la competencia influencia de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: *Elaboración propia*

En lo que concierne al establecimiento de relaciones, el 50% de los trabajadores demuestran tener la capacidad de construir relaciones con sus semejantes y superiores; pese a esto, sigue siendo imperante entrenar esta competencia, pues su desarrollo es transversal a la comunicación

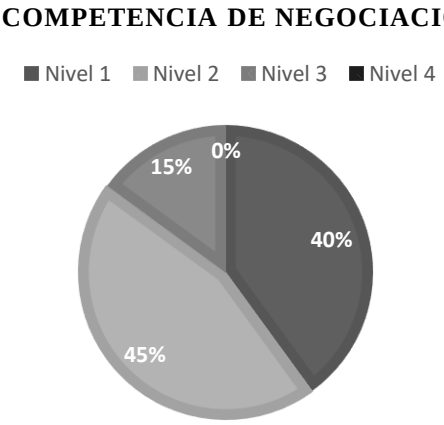

Figura 11.

Porcentajes de la competencia negociación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: Elaboración propia

Tal como se ve en la **figura 12**, se puede determinar que el nivel de competencia de comunicación en los 20 colaborados se encuentra en un punto medio con alrededor de 70%, seguido del medio alto con 15% y alto con 10%. Teniendo esto presente, estos resultados confirman la importancia de entrenar las competencias comunicativas en los colaboradores en la línea de mandos medios de la empresa Sodexo, en particular la negociación, el establecimiento de relaciones, la influencia y el liderazgo.

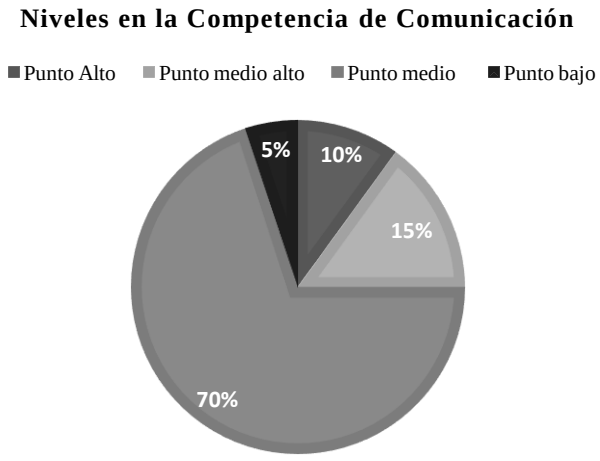

Figura 12.

Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos en la **Figura13,** se pueden inferir que gran parte de los resultados de los 20 colaboradores su espectro de respuestas son muy diversos. Esto puede ser validado, comprendiendo que mientras más grande son los bigotes más diversas serán sus formas de respuestas.

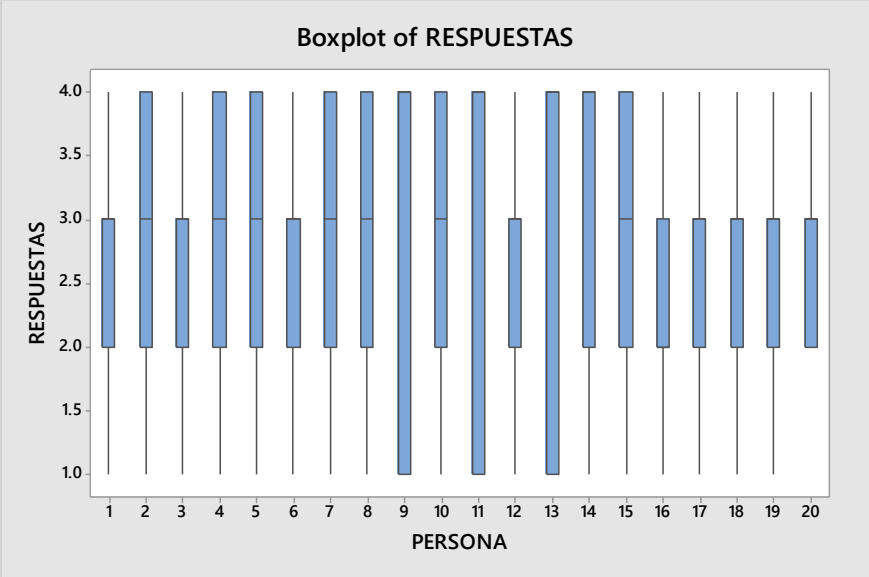

Figura 13.

Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, estos resultados pueden ser validados observando la **Figura 14**, la cual muestra la desviación estándar y los valores en los cuartiles (Q1, Q2, Q3 Y Q4).

Descriptive Statistics: RESPUESTAS

Variable	PERSONA	Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Mode	N for Mode
RESPUESTAS	1	2.903	0.790	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	15
	2	2.935	0.998	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	3	13
	3	2.516	0.962	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	11
	4	2.935	0.964	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	4	11
	5	2.968	0.836	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	3	13
	6	2.645	0.661	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	17
	7	2.839	0.934	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	2, 3	10
	8	2.839	0.969	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	3	11
	9	2.903	1.326	1.000	1.000	4.000	4.000	4.000	4	16
	10	2.871	1.088	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	4	12
	11	2.968	1.402	1.000	1.000	4.000	4.000	4.000	4	19
	12	2.645	0.798	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	17
	13	2.871	1.455	1.000	1.000	4.000	4.000	4.000	4	19
	14	2.968	1.278	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4	17
	15	2.968	1.048	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	4	12
	16	2.387	0.844	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	3	13
	17	2.613	0.803	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	16
	18	2.806	0.749	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	19
	19	2.710	0.864	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	15
	20	2.857	0.648	2.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	20

Figura 14.

Porcentajes de nivel de competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo.

Fuente*:* Elaboración propia.

3.4. Resultado FASE 2. Aplicación de la herramienta gamificada.

Las herramientas lúdicas y de gamificación tienen como propósito el entrenamiento de la competencia comunicativa en 20 colaboradores que laboran en Sodexo – Región Caribe. Del mismo modo, se pretende trabajar otras variables transversales a esta como el liderazgo, negociación, influencia y relacionamiento, autoconocimiento y emociones. Esta fase tiene como finalidad emplear técnicas alternativas que generen comodidad, validez ecológica y disminuyan los niveles de estrés del evaluado, es decir, potenciar estas habilidades por medio de espacios que posibiliten un estado de rapport entre el aplicador y aplicante, un sentimiento de familiaridad y acercamiento con la realidad, lo cual facilitará el proceso (Lupano & Castro, 2010).

Cabe aclarar que las herramientas gamificadas buscan apoyarse en sistemas de recompensa-castigo para que las interacciones con el individuo lo inciten a desenvolverse en los distintos juegos no lúdicos, los cuales están compuestos por 3 elementos transversales a la

experiencia como lo son las mecánicas, procesos que rigen y le dan forma al juego; dinámicas, entendidas como las razones intrínsecas del jugador; y estéticas, aquella interfaz o plataforma donde se lleva a cabo la interacción (Torres-Toukoumidis, Romero-Rodríguez, & Salgado, 2019).

A lo largo de las actividades se plantea un modelo de recompensas en línea con el contexto de cada jugador, puesto que esto se torna como un reforzador de la conducta que se busca moldear (Valda & Arteaga, 2015). En otras palabras, se utilizará un sistema de recompensas basados en puntos tras cumplir ciertos objetivos, y esto a su vez, incentivará al participante a mejorar sus competencias comunicativas.

A continuación, se van a describir las herramientas empleadas y su justificación respectiva.

3.4.1. Tarjetas Conversacionales.

Se emplea un conjunto de tarjetas que a través de estímulos visuales o preguntas ayudan a establecer conversaciones significativas, tanto de consultoría como de retroalimentación. De manera general, cada participante elige una tarjeta y responde a la pregunta que le corresponda, llevándola para ello a una situación personal de su vida. Cada vez que se conteste se obtendrán, dependiendo de la pregunta, hasta que se acaben las tarjetas. **(Ver figura 15).**

Figura 15.

Ejemplo de Tarjetas Conversacionales

Fuente: Screenshot tomado de la plataforma.

Justificación.

Esta técnica tiene como fin el abordar la comunicación y el establecimiento de relaciones interpersonales, ya que va a motivar a los participantes a involucrarse y así, aprender jugando por medio de recompensas y retos. Lo anterior no solo va a incentivar a la diversión, sino que a nivel inconsciente logra realizar una introyección de la información (González, 2017). Asimismo, las tarjetas fomentan la escucha activa de las participaciones, prestando más atención al significado y al marco de la conversación. (Doménech, 2019).

Ahora bien, al brindar un espacio de comodidad, emociones y experiencias positivas, la persona logra un estado de satisfacción que produce una sensación de placer ante la tarea, y a la vez, un sistema de afrontamiento que amortigua el impacto negativo de las situaciones de estrés y de ansiedad (Lupano & Castro, 2010).

3.4.2. Concéntrense.

Es un juego de habilidad mental y memoria que se ha adaptado para instar a conversar de las emociones gracias a la presentación de medios visuales. La mecánica consiste en que hay 20 fichas boca abajo; entonces, en cada turno un participante escoge dos fichas y sí al mostrarse son iguales, este gana un punto. En el caso de que sean distintas, se ponen boca abajo y se pasa turno al siguiente jugador. Así sucesivamente hasta que un jugador tenga el mayor número posible de parejas **(Ver figura 16).**

Figura 16.

Ejemplo del juego Concéntrese

Fuente: Screenshot tomado de la plataforma.

Justificación.

A partir de esta actividad se estarían trabajando el autoconocimiento y con las emociones, pues, aunque se centre en fortalecer la memoria, también se profundiza en la implementación de herramientas que favorecen la gestión de las emociones y eso a su vez, implica un proceso de reconocer las características propias, ya sean debilidades o fortalezas (Zehl, 2002).

El hecho de plantear una incógnita, en este caso el encontrar las parejas de tarjetas, promueve en el participante un reto que se traduce en interés y mayor motivación hacia la intervención en el juego (Teixes, 2014).

3.4.3. Ruleta.

Juego visual que permite al jugador conectarse con preguntas sobre emociones. Básicamente, se usa una ruleta virtual y en los turnos de cada participante se gira esta al oprimir “Start”; cuando el participante dice “Para”, se lee la pregunta de emociones asignada a esa parte particular de la ruleta y se tendrá que responder. **(Ver figura 17).**

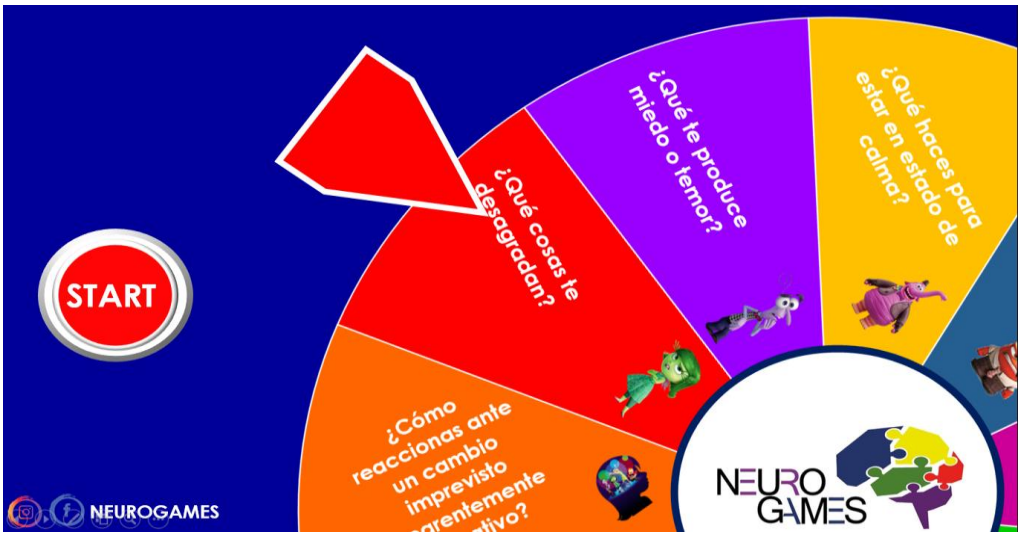

Figura 17.

Ejemplo de la lúdica de la Ruleta

Fuente: Screenshot tomado de la plataforma.

Justificación.

Desde esta intervención se reconocen las emociones propias y del resto de integrantes a través de manifestaciones verbales y no verbales; de tal forma, se estaría trabajando en las competencias de autoconocimiento y las emociones (Zehl, 2002).

El desarrollo afectivo es un proceso que, si bien tiene un periodo crítico en la primera infancia, este se ve afectado por la constante interrelación con el contexto de cada individuo. Por ende, toda actividad que involucre una formación psicológica o en aspectos como el lenguaje, memoria, atención, creatividad, resolución de problemas, autonomía, entre otros, va a incidir positivamente en la capacidad de manejar, expresar y comprender las emociones, ya sean propias o de otro (Tapia, et al., 2018).

3.4.4. Juego de Roles – Isla.

Se describe una situación en la que los participantes quedan como náufragos, entre todos deberán tomas decisiones y escoger los elementos que se tendrán en cuenta para sobrevivir en la

isla. La dinámica radica en observar las competencias de los participantes, su capacidad para negociar e influenciar positivamente en el pensamiento y conducta del resto de integrantes. Posteriormente, se brinda una retroalimentación a los participantes de los aspectos positivos y por mejorar **(Ver figura 18).**

Figura 18.

Ejemplo de juego de roles - Isla

Fuente: Screenshot tomado de la plataforma.

Justificación.

En este ciclo se quiere moldear la competencia de negociación e influencia, es decir, la capacidad de mediar los eventos, tratando de lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes sin que esto implique tomar un rol agresivo o pasivo.

Los juegos de rol tienen un papel positivo en el crecimiento social, cognitivo y emocional, puesto que posibilita que las personas trabajen en equipo y se comuniquen entre sí, lo cual guarda relación con la capacidad adaptativa y del manejo del estrés. Asimismo, son didácticas donde se tienen que reconocer las habilidades particulares de cada uno y así diseñar estrategias para resolver los problemas, pero teniendo bajo consideración a todos los recursos

(Fernández, Prieto, Alcaraz-Rodríguez, Sánchez-Oliver, & Grimaldi-Puyana, 2018).

3.4.5. Life Game.

Inicialmente, hay que indicar que Life Game tiene una plataforma de fácil acceso en la que se pueden crear y personalizar tanto las sesiones como los contenidos, lo cual favorece el diseño de espacios bajo las temáticas deseadas. En este caso, se editaron las preguntas con la finalidad de que entren en las habilidades comunicativas, liderazgo y el establecimiento de relaciones **(Ver figura 29).**

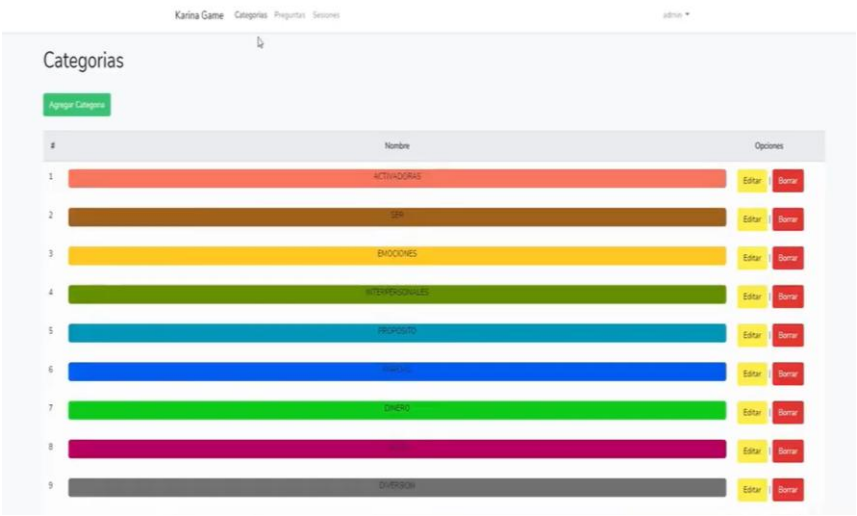

Figura 19.

Plataforma de Life Game para el diseño de las sesiones.

Fuente: Screenshot tomado de https://youtu.be/Cg2QHr7hvc0

De manera general, esta herramienta es un juego online que simula un juego de mesa virtual, el cual incluye una gran cantidad de elementos como chat de texto, chat de voz, escenarios variados, control de cámara y de tiempo, entre otros **(Ver figura 20).**

Figura 20.

Ejemplo del escenario de una partida en Life Game.

Fuente: Screenshot tomado de https://youtu.be/Cg2QHr7hvc0

Al comenzar el juego, cada participante selecciona y personaliza un avatar; cuando todos los integrantes estén listos se inicia la partida. La mecánica consiste en que cada jugador, en su turno respectivo, lanza el dado y avanza las casillas según el número que haya salido. Luego, al caer en un espacio, se responde un reto o pregunta, los cuales van a estar relacionados con el liderazgo y las habilidades interpersonales. Al realizar la tarea se obtiene un punto y al finalizar gana el que mayor puntaje tenga **(Ver figura 21).**

Figura 21.

Ejemplo de una partida en Life Game.

Fuente: Screenshot tomado de https://youtu.be/Cg2QHr7hvc0

Justificación.

Esta última técnica pretende abordar la competencia de comunicación, y a su vez, la mejoría es transversal con el desarrollo de la negociación, establecimiento de relaciones, la influencia y el liderazgo. En primera instancia, al haber una etapa de personalización se promueve en el jugador un sentimiento de conexión y adherencia al juego, pues hay una mayor interacción con este, lo que se transforma en una motivación intrínseca para tener recursos e individualizar al personaje (Teixes, 2014) **(Ver figura 22).**

Figura 22.

Ejemplo de la personalización de un personaje en una partida de Life Game.

Fuente: Screenshot tomado de https://youtu.be/Cg2QHr7hvc0

Por otro lado, Life Game proporciona un reto para los colaboradores, donde se trabaja con la emoción y la motivación a través de recompensas, en este caso puntos. Lo anterior es lo que genera diversión y si el reto es acorde en intensidad, las personas entran en un estado de comodidad; lo que a su vez se traduce en emociones positivas, un sistema de afrontamiento frente al estrés y una mayor facilidad para introyectar las competencias deseadas (Juul, 2007; Arias, Masias, & Justo, 2014).

3.5. Resultado FASE 3. Evaluación de la competencia de comunicación en los colaboradores.

Posteriormente a la fase 2, se volvió a aplicar el CompeTEA con la intención de medir el estado de las competencias después del entrenamiento. A partir de esto, en la **Tabla 7** se pueden observar los resultados de los veinte colaboradores en esta segunda aplicación. Nuevamente, se hace una segmentación, en el primero grupo se encuentran las personas que están en el nivel 3 y 4, es decir, aquellas que si tienen la habilidad; mientras que los individuos que se ubican en el nivel 1 y 2, serían los que no tienen la destreza.

Tabla 7.

La Cantidad de Participantes en cada uno de los Niveles de las Competencias del CompeTEA – Fase 3

No.	Competencia	Nivel (1)	Nivel (2)	Nivel (3)	Nivel (4)
1	Estabilidad emocional	1	4	9	6
2	Confianza en sí mismo	0	6	9	5
3	Resistencia a la adversidad	3	5	8	4
4	Comunicación	1	5	9	5
5	Establecimiento de Relaciones	0	7	7	6
6	Negociación	0	6	9	5
7	Influencia	2	2	9	7
8	Trabajo en equipo	0	1	10	9
9	Iniciativa	0	5	10	5
10	Orientación a resultados	0	2	2	16
11	Capacidad de Análisis	0	6	3	11
12	Toma de decisiones	0	1	9	10
13	Conocimiento de la empresa	0	1	9	10
14	Visión y anticipación	0	3	7	10
15	Orientación al cliente	0	3	5	12

16	Apertura	0	6	10	4
17	Identificación con la empresa	0	3	4	13
18	Dirección	0	5	7	8
19	Liderazgo	0	1	8	11
20	Planificación y organización	0	1	4	15

Fuente: Elaborado por autores.

En este orden de ideas, comparando con la primera fase, se evidencia un incremento general en los puntajes de las competencias, destacándose Planificación y organización (n=19), Liderazgo (n=19), Conocimiento de la empresa (n=19), Toma de decisiones (n=19), Trabajado en equipo (n=19), Orientación a resultados (n=18), Visión y anticipación (n=17), Orientación al cliente (n=17), Identificación con la empresa (n=17), Influencia (n=16); en cuanto a las destrezas con las calificaciones más bajas están Resistencia a la adversidad (n=12) y Establecimiento de relaciones (n=13) **(ver figura 23).**

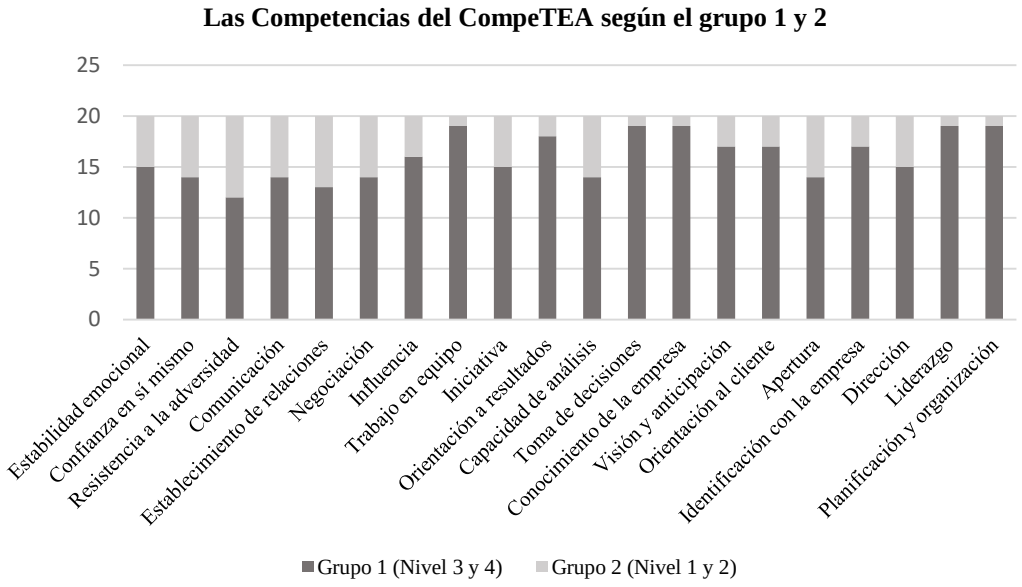

Figura 23.

Las competencias del CompeTEA de acuerdo con el grupo de colaboradores – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores**.**

El 95% de los trabajadores tienen la destreza de dirigir y acompañar a un conjunto de personas hacia el logro de las metas, incrementándose en un 20% si se tiene presente los resultados de liderazgo en la primera fase (**ver figura 24**).

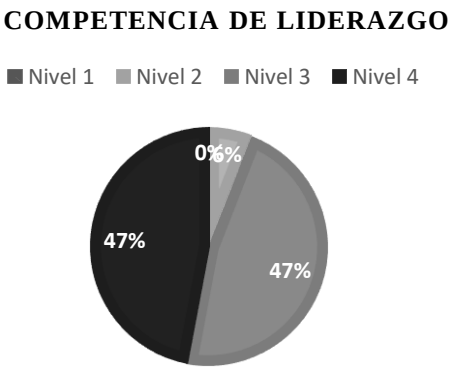

Figura 24.

Porcentajes de la competencia liderazgo de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

En el caso del establecimiento de relaciones, el 65% de la muestra tiene buenas competencias para establecer vínculos, ya sea con superiores o iguales. Lo anterior expone que las tarjetas de conversación y Life Game tuvieron un efecto positivo, pues hubo una mejora del 15% en comparación a la primera medición (Ver **figura 25**)

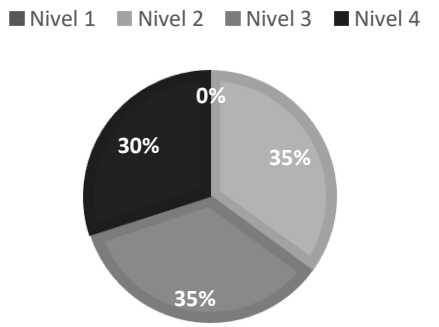

Figura 25.

Porcentajes de la competencia establecimiento de relaciones de los 20 colaboradores – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

En la destreza de moldear o cambiar la forma de pensar o actuar de los demás hubo una mejora del 30%, pasando de 50% en la primera medida a 80% en la segunda; esto indica que el juego de roles – Isla y Life Game tuvieron una incidencia significativa en la competencia (**ver figura 26**).

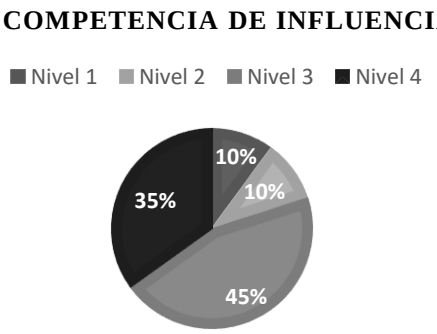

Figura 26.

Porcentajes de la competencia influencia de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

En cuanto a la negociación, una de las competencias con mayores falencias en el grupo de colaboradores, las herramientas lúdicas y de gamificación jugaron un papel clave en la mejoría de esta, ya que hubo un aumento del 50%. Es decir, en la segunda medida, el 70% tenían la capacidad de mediar y establecer acuerdos satisfactorios para todas las partes vinculadas (**ver figura 27**).

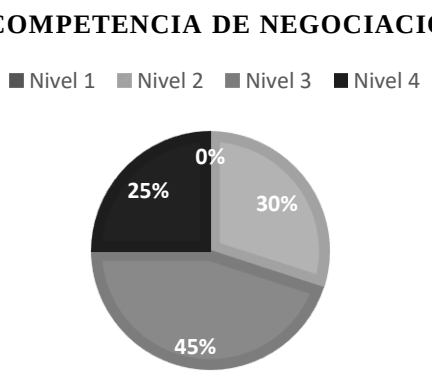

Figura 27.

Porcentajes de la competencia negociación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

Por último, la habilidad de transmitir y recibir información de una manera acertada tuvo un aumento del 45% en los niveles 3 y 4. En otras palabras, en la primera fase el 25% de los trabajadores se encontraban en el primer grupo (nivel 3 y 4) con respecto a la competencia de comunicación; mientras que en la tercera fase, al volver a aplicar el cuestionario de CompeTEA, se encontró que el 70% se encontraban en este grupo. Lo planteado demuestra que el entrenamiento con las herramientas gamificadas si tuvo un efecto positivo tanto en esta competencia, como con las variables transversales a esta (negociación, liderazgo, influencia y establecimiento de relaciones) (**ver figura 28**).

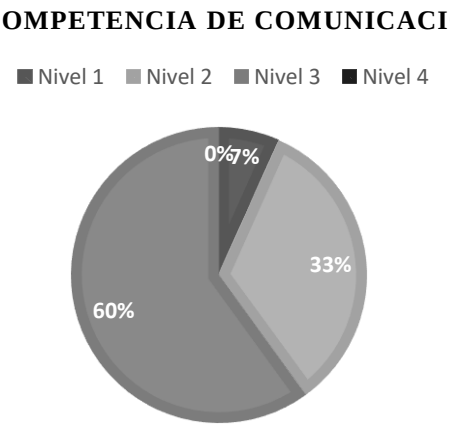

Figura 28.

Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

El método de Boxplot, se emplea para identificar cuales fueros los niveles más altos y más bajos de selecciones de respuestas en un grupo de preguntas seleccionadas. Es decir, en la **Figura 29** se puede observar que los bigotes en las gráficas representan los niveles mínimos (opción de respuesta NC2), niveles máximos (opciones de respuesta NC4), los valores que están en el centro representan la mediana que es la respuesta asociada al NC 3.

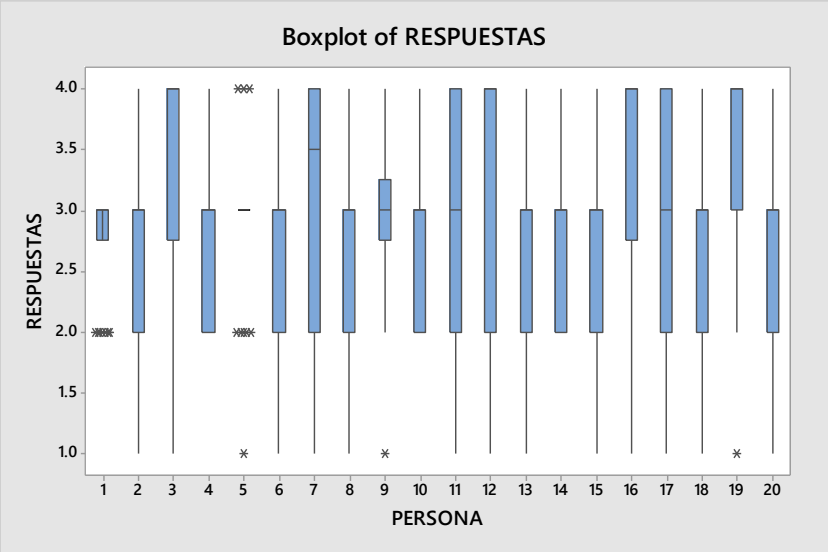

Figura 29.

Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

En la siguiente **Figura 30, s**e pueden observar los resultados en los 4 cuartiles identificados en la Boxplot.

15/06/2021 02:41:16 p. m.

Descriptive Statistics: RESPUESTAS

Variable	PERSONA	Mean	StDev	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Mode	N for Mode
RESPUESTAS	1	2.7667	0.4302	2.0000	2.7500	3.0000	3.0000	3.0000	3	23
	2	2.600	0.770	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	14
	3	3.433	0.935	1.000	2.750	4.000	4.000	4.000	4	21
	4	2.833	0.699	2.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	15
	5	2.867	0.629	1.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3	21
	6	2.667	0.661	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	17
	7	3.067	1.143	1.000	2.000	3.500	4.000	4.000	4	15
	8	2.767	0.817	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	12
	9	2.967	0.765	1.000	2.750	3.000	3.250	4.000	3	16
	10	2.733	0.640	2.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	16
	11	3.033	0.928	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	3, 4	11
	12	3.233	1.251	1.000	2.000	4.000	4.000	4.000	4	21
	13	2.733	0.785	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	13
	14	2.833	0.648	2.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	17
	15	2.733	0.785	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	13
	16	3.233	0.971	1.000	2.750	4.000	4.000	4.000	4	16
	17	2.967	0.890	1.000	2.000	3.000	4.000	4.000	3	13
	18	2.800	0.805	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	16
	19	3.600	0.770	1.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4	22
	20	2.833	0.791	1.000	2.000	3.000	3.000	4.000	3	14

Figura 30.

Porcentajes de la competencia comunicación de los 20 colaboradores de la compañía Sodexo – Fase 3.

Fuente: Elaborado por los autores.

3.1. Discusión.

3.1.1. Competencias de comunicación en las organizaciones.

En la actualidad las organizaciones reconocen el alto valor que posee el desarrollo de las buenas prácticas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de sus colaboradores; en este sentido, se desarrollan acciones enmarcadas en la promoción de la competencia de comunicación para lograr los objetivos organizacionales propuestos (Bronn, 2014). En concordancia a este, surge la necesidad de trabajar mancomunadamente entre los diferentes actores de la organización, con el fin de poder mejorar el clima de comunicación en sus colaboradores y así lograr un impacto significativo que se traduzca en el éxito empresarial (Shadrina et al., 2014).

Algunos estudios en organizaciones han evidenciado el fortalecimiento de la competencia

de comunicación entre los diferentes colaboradores, ya que se desarrollan programas formativos para la cualificación constante de sus colaboradores, mediante capacitaciones, talleres, etc (Magali, 2014); No obstante, otros estudios ponen en evidencia la falta desarrollo de la competencia de comunicación, sobre todo en organizaciones catalogadas como pequeñas y medianas; ya que estas organizaciones no cuentan con el recurso humano idóneo para conseguirlo y el apalancamiento económico para financiar estos programas (Schoofs & Claeys, 2021; Aguinaga, 2012). Claramente, estas decisiones tienen injerencia en la atmósfera de la organización, ya que en compañías con climas defensivos, los colaboradores tienden a abstenerse de comunicar sus necesidades, ya que evitan hacer declaraciones que generen conflictos con sus compañeros y superiores, impactando directamente sus motivaciones (Shadrina et al., 2014).

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en la investigación, específicamente en los resultados de la fase 1 (diagnostica), se encontró que el nivel de desarrollo de la competencia de comunicación de los 20 colaboradores de la empresa de Sodexo, se encuentran en término medio (n=70%), este resultado guarda relación con el estudio desarrollado por Acevedo (2018), donde el nivel de desarrollo de la competencia de comunicación fue 73% (medio), no obstante, estos resultados contrastan con estudios como: el de Zuñiga (2020), donde hay un 96% de favorabilidad a la comunicación transparente. Isobel & Delgado (2018), plantea un 40% (medio alto) competencia de comunicación y Vallejo (2015), 45% (medio alto) nivel de competencia de comunicación.

Con base en esto, se plantean la necesidad de incursionar en el desarrollo de planes de comunicación internos dentro de las organizaciones (Sebastião, Zulato y Donat, 2017), también, es necesario cuantificar la satisfacción en los procesos de comunicación internos y conocer los resultados para evaluar si es significativo el aprendizaje obtenido (Mitić et al., 2017). Por

consiguiente, los resultados de este estudio, muestran el esfuerzo que realiza la empresa Sodexo para promover el desarrollo de las competencias de comunicación de sus colaboradores, entendiendo que existe un problema referente a la competencia de comunicación y que es deber de la organización trabajar en función de este para mejorarlo. Esto guarda relación por lo propuesto por Lee & Kim (2021), cuyo planteamiento se enfoca en programas novedosos que ayuden a mejorar la comunicación interna de los colaboradores, puesto este tipo de estudio ayudan a los empleados a buscar relacionarse de mejor formar con los demás y mejorar sus diferencias.

3.1.2. Uso de herramientas gamificadas en los procesos de formación en compañías.

La gamificación tiene un impacto efectivo en el dominio de la vida cotidiana de las personas, estos pueden estar dados en actividades tales como: el aprendizaje (Goehle, 2013), el fitness (Kappen, 2015), y la salud (Stison et al., 2013). La combinación de procesos de formación y la gamificación dentro de las organizaciones, permite explorar aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de métodos colaborativos e interactivos para potenciar las experiencias en los equipos de trabajo (Landersmichael y Armstrong, 2017).

Aunque, si bien la literatura disponible en bases de datos no precisan el rol de la gamificación en el desarrollo de competencias de comunicación en colaboradores, algunos estudios se aproximan a mencionar los beneficios del uso de esta herramienta en el ámbito organizacional, entre esos estudios se pueden citar: Kim (2021), efectos del uso de estrategias gamificadas en una empresa y su incidencia en el aprendizaje corporativo, Gerdenitsch et al (2020), impactos de la gamficación en el aumento de la competencia de liderazgo y Spanellis, Dörfler & MacBryde (2020), potencial de la gamificación para empoderar a los trabajadores del conocimiento.

Con base en esto, la presente investigación marca un preceden en el contexto organizacional, puesto se utiliza una herramienta gamificada para desarrollar la competencia de comunicación en un grupo de funcionarios de mandos medios en una organización en Colombia. Además, se destaca que en la primera FASE del estudio solo el 25% de los colaborados se encontraban en el primer grupo (nivel 4 a 3) en la competencia de comunicación. Mientras que en la tercera FASE, se muestra un aumento del 70% en el primer grupo (niveles 4 y 3). Esto evidencia que el uso de la herramienta gamificada, si genero un impacto positivo sobre la competencia de comunicación en los colaboradores.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES.

Inicialmente, se puede mencionar que en el presente estudio, se logró el cumplimiento de del objetivo propuesto por parte de los investigadores. Puesto se cumplió con la valoración de los efectos que genera el uso de una herramienta gamificada en el desarrollo de la competencia de comunicación de los colaboradores de la línea de mandos medios de la empresa de Sodexo zona Caribe.

De igual forma, estos hallazgos confirman la hipótesis planteada (H1), la cual permite evidencia el desarrollo de la competencias de comunicación en los colaboradores de la empresa Sodexo zona Caribe, puesto en los resultados de la primera fase, se identificó que tan solo el 25 % de los colaboradores se encontraban en un NC de 3 y 4 en la competencia de comunicación, por lo cual se considera que tan solo ellos si poseían la competencia. No obstante, en la tercera fase el 70 % de los colaboradores se ubica en niveles de 4 y 3. Estos resultados denotan la influencia que tuvo el uso de la herramienta gamificada para mejorar las competencias comunicativas en los colaboradores de la compañía.

Sin duda alguna, es evidente el desarrollo de la competencia de comunicación debido a la influencia que tuvo el uso de la herramienta gamificada para fortalecer esta competencia en los colaboradores de la empresa Sodexo zona Caribe.

En el marco del Covid-19 es indiscutible que las actividades se han transformado y han sido llevadas a un contexto remoto, por lo que es demandante desarrollar prácticas que vayan en esta línea. Por ende, una de las principales ventajas de haber usado las herramientas gamificadas es que pueden realizarse desde la virtualidad, lo que a su vez, genera en los participantes una facilidad para involucrarse activamente y colaborar. Asimismo, estas técnicas causan una

comodidad en los participantes gracias a los momentos de diversión que se puedan dar; logrando de tal manera, una apertura en estos y que se faciliten los intercambios de información.

Por otro lado, el tiempo fue la limitación más importante en el presente estudio, puesto que la duración del módulo de entrenamiento era clave en la mejora de las competencias y por ello, requería de un mayor tiempo para un efecto mayor. Otra limitación que hay que resaltar es la ausencia de espacios exclusivos para las actividades, tanto físicos como de tiempo, debido a que los permisos que brindaba la compañía no eran los más propicios, por lo que fue necesario adaptarse y ceñirse por la disponibilidad del empleado.

Referencias Bibliográficas

Acevedo, P. E. (2018). *Evaluación por Competencias de los Rectores de Instituciones Educativas Oficiales del Distrito Cartagena* (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR).

Arias, W., Masias, A., & Justo, O. (2014). Happiness burnout and coping styles in a private Company. Av. psicol., 22(1), 75-84.

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, *15*(1), 116-137..

Lida Zoraida Jiménez Calixto, E. O. (3, 4, 5 de Octubre de 2012). Modelo de evaluación de servicio al cliente para las pymes. D.F., México.

Álava (2013). Programa de Capacitación dirigido a la Unión de Asociaciones de Prestadores de Servicios Turísticos del Cantón Playas Provincia de Guayas , de Universidad Estatal Península de Santa Elena Libertad Ecuador

Amari, J. (2013). La transformación de homo economicus en homo ludens: Un experimento de campo en gamification en un servicio comercial utilitaria-peer-to-pe. Pp. 1-10. Recuperado de: https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1567422313000112?token=D5A2620C91E5681D8FA5C9DAADE636214062E40BE6798A8E35443D6E481A6CAA3F80E36CE5C9FB003AC8AE9677D92338

Ames, D. R., y Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. Journal oif Personality and Social Psychology, 92, 307- 324

Ausubel-novak-hanesian (1983). psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo. 2° ed.trillas México.

Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit muds. htm" http://mud.co.uk/richard/hcds.

Becker, R. (2019). Economic change and continuous vocational training in the work history: a longitudinal multilevel analysis of the employees' participation in further training and the effects on their occupational careers in Germany, 1970–2008. Empirical research in vocational education and training, 11(1), 4.

Burke, B. (2016). Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things. routledge.

Casanovas, A. P., Perdomo, A. R. C., Cao, N. N., & Cruz, E. R. B. (2014). Propuesta de instrumentos para evaluar las competencias comunicativas de especialistas en Imagenología. Revista Cubana de Educación Médica Superior, 28(4), 714-728.

Castellanos Orrego, L. M., & Ushiñahua Briones, Y. R. (2016). Relaciones interpersonales y el clima organizacional en el Gimnasio World Light–Chiclayo.

Confecamaras. (2018). Datos estadísticos de pymes en Colombia. Recuperado de: http://www.confecamaras.org.co/

Contreras, R. D. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. *R. d. Contreras, Desarrollo del capital humano en las organizaciones*.

Cortiz Pérez, J. C., Carrero García, F. M., Monsalve Piqueras, B., Velasco Collado, A., del Dedo, L. I., Pérez Martín, J., & others. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la

Universidad tiene que aprender de los Videojuegos. In *VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria*. Universidad Europea de Madrid.

Cortizo, J., Carrero, F., Monsalve, B., Velasco, A., & Luis Díaz, J. P. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los videojuegos. VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria, 8.

Colina Ysea, F., & Albites Sanabria, J. L. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, *12*(1), 167-176. DOI: 10.21142/DES-1201-2020-0011

De Castro. S. K., & Sandoval. G.M.L., (2020). Informe de necesidades de la empresa Informática & Tributos.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. y Nacke, L. (2011, septiembre). Desde elementos de diseño de juegos hasta juegos: definición de gamificación. En Actas de la 15ª conferencia académica internacional MindTrek: Visualizando futuros entornos de medios (pp. 9-15). ACM. Recuperado de:https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181040

Di Tommaso, D. Beyond Gamification: Architecting Engagement through Game Design Thinking. 2011. Available online: https://www.slideshare.net/DiTommaso/beyond-gamification-architecting-engagementthrough-game-design-thinking/48-STEP_1_WHY_GAMIFY_CRITICAL2011 (accessed on 20 November 2020).

Duggan, K., & Shoup, K. (2013). Business gamification for dummies. John Wiley & Sons.

Doménech, J. (2019). Estrategias linguísticas para el tránsito a la competencia científica.

Hablar y escribir para pensar en el aula de ciencia. Revista internacional de investigación e innovación educativa(97), 50-67.

Enciso, C. E., and J. A. Porras Jiménez. "La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas." Gestión & Sociedad (2011): 167-183.

Estévez Vásquez, L. A., & Zuñiga Torres, H. T. (2019). Gestión y selección del talento humano: nuevas tendencias para lograr ventaja competitiva en las organizaciones.

Fernandez, C. (2016). Gamificación y Educacion fisica. Recuperado de: https://gamificationedufis.wordpress.com/2015/05/27/que-es-mecanicas-y-dinamicas-de-la-gamificacion/

Fernández, J., Prieto, E., Alcaraz-Rodríguez, V., Sánchez-Oliver, A., & Grimaldi-Puyana, M. (2018). Aprendizajes Significativos mediante la Gamificación a partir del Juego de Rol: "Las aldeas de la Historia". Revista multidisciplinar de educación, 11(2), 69-78.

Flórez, Dagoberto Torres, Karen Alexandra Espejo Cortes, and Alfredo Pérez Paredes. "Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centros Médicos) de Villavicencio, Meta–Colombia." UPGTO Management Review 4.1 (2019): 3.

Gerdenitsch, C., Sellitsch, D., Besser, M., Burger, S., Stegmann, C., Tscheligi, M., & Kriglstein, S. (2020). Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership. *Electronic Commerce Research and Applications*, *43*, 100994.

Gil, S. C. (2019). Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la Captación de Talento. UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review), 16(3), 146-179.

Goehle, 2013**.** Gamificación y tareas basadas en la web PRIMUS , 23 (3) (2013) , págs. 234 – 246.

González, J. (2017). Redes: conocer conversando y conversar conociendo. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, 23(46), 209-230.

Gutiérrez, G., Ivonne, K., & Bajaña Briones, Y. B. (2016). Programa de capacitaciones al personal de ventas para incrementar los ingresos y mejorar el servicio al cliente en hunting & fishing de la ciudad de Guayaquil, período 2016 (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2016.).

Hamari, J., & Koivisto, J. (2013, June). Social Motivations To Use Gamification: An Empirical Study Of Gamifying Exercise. In ECIS (Vol. 105).

Herger, M. (2014). "Gamification in Human Resources" (Enterprise Gamification). EGC Media.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación.

Herrero, p. p. (2000). Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones. Educar, (27), 119-133.

Isobel, S., & Delgado, C. (2018). Safe and collaborative communication skills: A step towards mental health nurses implementing trauma informed care. *Archives of psychiatric nursing*, *32*(2), 291-296.

JOHNSON, Larry et al. NMC Horizon Report 2014: higher education edition. Austin: The New Media Consortium, 2014.

Kappen, 2015 Compromiso adaptativo del fitness de los adultos mayores a través de la gamificación Actas del Simposio anual de 2015 sobre la interacción computadora-humano en el juego (CHI PLAY '15) (2015) , págs. 403 – 406.

Kim, S. (2021). How a company's gamification strategy influences corporate learning: A study based on gamified MSLP (Mobile social learning platform). Telematics and Informatics, 57, 101505.

Klevers, M.; Sailer, M.; Günthner, W.A. Implementation Model for the Gamification of Business Processes: A Study from the Field of Material Handling. In Simulation and Gaming in the Network Society; Translational Systems Sciences; Kaneda, T., Kanegae, H., Toyoda, Y., Rizzi, P., Eds.; Springer: Singapore, 2016; Volume 9, pp. 173–184.

Juul, J. (2007). Without a goal: on open and expresive games. Obtenido de https://www.jesperjuul.net/text/withoutagoal/

Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review, 47*(1), 101998. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998

Llachua Cortez, M. (2020). La comunicación organizacional en los colaboradores de la empresa Técnica Ingenieros durante el primer semestre del 2019.

López Martínez, P. Á. (2019). Modelo de formación por competencias para jefes y directivos de la Administración Pública Española.

López, a. d. l. (2019). Gestión del talento humano y la calidad de servicio público en la provincia de leoncio prado, 2018. balance´ s, 6(7).

López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el

desempeño del recurso humano en las organizaciones. Contribuciones a la Economía, 12, 1-18.

Lupano, M., & Castro, S. (2010). Psicología positiva: Análisis desde su surgimiento. Ciencias psicológicas., 4(1), 43-56.

Machín, O. L., Ramos, A. B., Hernández, J. R., & Villalba, E. L. C. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. Cooperativismo y Desarrollo: COODES, 7(1), 64-73.

Magali, M, C. (2014)..“Determinación De Las Competencias Laborales De Los Colaboradores Administrativos Que Poseen Personal A Su Cargo De Una Empresa Elaboradora De Productos Para El Cuidado Personal Y Del Hogar.

Martel y Sánchez (2015). Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Sport Club” ,Escuela Profesional de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

Martín, S. C., González, M. C., SANCHES-FERRERIRA, M., & Diogo, F. L. T. (2018). Estudio psicométrico de un cuestionario para medir la competencia digital de estudiantes universitarios (CODIEU). Education in the knowledge society (EKS), 19(3), 61-81.

Mitić, S., Nikolić, M., Jankov, J., Vukonjanski, J., & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, *76*, 87-101. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.012

Narayanan, A. (2014). Gamification for Employee Engagement. Packt Publishing / ImPackt Publishing.

Narayanan, A. (2014). Gamification for Employee Engagement. Packt Publishing / ImPackt Publishing.

Narula, U. (2006). *Communication models*. New Delhi, India: Atlantic Publishers and Distributors Ltd.

Ortiz, V. H. C., Prowesk, K. S., & Arenas, F. O. (2012). Propiedades psicométricas de un instrumento de las competencias genéricas del egresado de una universidad privada de Cali, Colombia. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 8(1), 101-121.

Ovallos Gazabon, D. A., Villalobos Toro, B. I., De La Hoz Escorcia, S. M., & Maldonado Perez, D. J. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte.

Paharia, R. (2013). Loyalty 3.0: How to revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data an Gamification. McGraw Hill Professional.

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11, 63-77.

Pazmay Ramos, S. G., Pardo Paredes, E. V., & Ortiz del Pino, Á. R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Acta de investigación psicológica, 7(2), 2704-2716.

Prósperi, C., Sabarots, G., & Villa, M. (2017). Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrada. Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas, 6(2).

PS Brønn. How Others See Us: Leaders' Perceptions of Communication and

Communication Managers. Journal of Communication Management, 18 (1) (2014), pp. 58 - 79, 10.1108 / JCOM-03-2013-0028

Queris-Rojas, M.; Almirall-Cabrera, A.; Capote-García, L. y Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Ingeniería Industrial., 33(2), 161-174. Disponible en: scielo.sld.cu/pdf/rii/v33n2/rii08212.pdf. [Links]

Raftopoulos, M. Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems. J. Gaming Virtual Worlds 2014, 6, 159–178.

Rebeil, M.; Ruíz-Sandoval, C. 1998. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. 1a ed. México, D. F.: Plaza y Valdés [consultado 10 Mar 2015]. Disponible en: Disponible en: https://books.google.es/books/about/El poder de la comunicaci% C3%B3n en las orga.html?id=AilJ7Ss-zcYC . [Links]

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina. FLACSO, 7(1). Recuperado a partir de http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311

Rival Arts Studios. (18 de mayo de 2021). Life Game [Archivo de Video]. Youtube. https://youtu.be/Cg2QHr7hvc0

Rodríguez, M. L., Serreri, P., & Del Cimmuto, A. (2010). Desarrollo de competencias. *Barcelona: Laertes*.

Salazar Arce, M. H. O. (2020). Clima laboral y comunicación organizacional en los

colaboradores de la cuenca del valle del Rio Rímac, 2018.

Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL editores.

Schoofs, L., & Claeys, A. S. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research, 130*, 271-282. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.020

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A.D. (2017). Internal comunicación and organisational culture: the management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. Public Relations Review, 43 (4), 863-871. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006

Shadrina, M, N. Subarna, S., Bhattaccharyya, E,. Hashim, Q, F., Abdullah, A. (2014). Clima de comunicación organizacional y gestión de conflictos: gestión de comunicaciones en una empresa de petróleo y gas. Los enlaces de autor abren el panel de superposición. 43(4), 863-871. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587

Sifontes, M. L. C., & López, M. M. (2019). Impacto de la capacitación en los egresados del Diplomado en Sistema de Gestión de Capital Humano.

Simpson, P., & Jenkins, P. (2015). Gamification and Human Resources: an overview. *Brighton: Brighton Business School*.

Spanellis, A., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2020). Investigating the potential for using gamification to empower knowledge workers. *Expert Systems with Applications*, *160*, 113694.

Stinson , LA Jibb , C. Nguyen , PC Nathan , AM Maloney , LL Dupuis , *et al.* Desarrollo

y prueba de una aplicación de evaluación del dolor de iPhone multidimensional para adolescentes con cáncer J. Med. Internet Res. , 15 (3) (2013) , artículo e51

Tapia, V., Guanoluisa, C., Lamingo, D., Bravo, M., Quinatoa, E., & Constante, M. (2018). Ruleta tecnológica para el desarrollo socio-afectivo en Niños de 2 a 3 años. Revista Ciencias de la Ingenieria y Aplicadas, 2(1), 1-15.

Teixes, F. (2014). Gamificación: fundamentos y aplicaciones. Catalunya: Editorial UOC.

Teixes, F. (2015). Gamificación: fundamentos y aplicaciones (Vol. 7). Editorial UOC.

Torres-Toukoumidis, A., Romero-Rodríguez, L., & Salgado, J. (2019). Juegos y Sociedad: Desde la interacción a la inmersión para el cambio social. México: McGraw Hill.

Valera Mariscal, J. J. F. (2013). Gamificación en la empresa: Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. Amazon.

Valda, F., & Arteaga, C. (2015). Diseño e implementación de una estrategia de gamificación en una plataforma virtual de educación. Fides el ratio.(9), 65-80.

Villegas, M. C. O. (Ed.). (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (Vol. 9). Universidad de La Sabana.

Werbach, K. (2014, mayo). (Re) definir la gamificación: un enfoque basado en procesos. En Conferencia internacional sobre tecnología persuasiva (pp. 266-272). Springer, Cham.

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. For the win: how game thin-king can revolutionize your business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.

Witoszek-Kubicka, A. (2020). Implementation of Gamification in Polish Companies—Stages, Elements, Ethics. *Information, 11*(8), 371.

Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. Research in Organizational Change and Development, 5, 59-82.

Zapico, M. G. (2016). Evaluación de desempeño académico: La competencia léxica productiva como competencia con validez predictiva. Revista Ensayos Pedagógicos, 11(2), 159-171.

Zehl, C. (2002). Concentrate on Feelings: A Play Therapy Intervention [para optar a grado de doctor, Massachusetts School of Professional Psychology].

Zichermann, G., & Linder, J. (2013). The gamification revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition. McGraw Hill Professional.

ZICHERMANN, Gabe. Rethinking elections with gamification: huffington post, nov. 2012. Disponible en: . Acceso en: 10 jun. 2017.

Zuñiga-Diaz, F. A. (2020). Gestionando la incertidumbre a través de la comunicación interna: análisis del caso Banco Corporativo Americano en la coyuntura COVID-19.