



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO

**IMPACTO DEL USO DE LA GAMIFICACIÓN EN UNA
ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN UNA
EMPRESA INMOBILIARIA MEDIANA**



TESIS PRESENTADA POR:

Paola Chavez Chavez
Patricia Cotrina Magán
Annette Santaliz Pérez

PARA OPTAR POR GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO

ASESOR: RICARDO ALANIA

Lima, octubre de 2015

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos a todos aquellos que saben que se puede hacer cosas serias mientras se juega, que no hay mejor forma de trabajar que divirtiéndose, que lo formal y lo informal tienen un punto de encuentro.

A todos los que quieren lograr todo lo que se proponen y lo quieren hacer divirtiéndose.

A todos los que tienen el empeño de hacer nuestros centros de trabajo lugares de personas felices que disfruten lo que hacen.

A todos los felices y divertidos arduos trabajadores que juegan a ganar y a que ganemos.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Líder Inversiones y Proyectos y a Giovanni Boldrini, su gerente general, por permitirnos experimentar y jugar en su empresa.

Gracias a Juan Luis, Elmer y Enrique por habernos inyectado adrenalina cuando más la necesitábamos.

Gracias a nuestro asesor Ricardo Alania, por confiar en nosotras e iluminarnos en camino.

Gracias a la casualidad o a la causalidad (no tenemos claro quién es el responsable) por habernos juntado. Trabajar una tesis entre amigas ¡es mejor que jugar!

RESUMEN EJECUTIVO

Queda demostrado que el uso de la gamificación en una encuesta para medir el nivel de conocimiento que tienen los empleados sobre la empresa tiene impacto. Ante la existencia de una brecha de conocimiento sobre la empresa entre los empleados, el utilizar una encuesta gamificada demostró ser 30% más efectiva en la reducción de dicha brecha que el método de encuesta tradicional.

Estos resultados son los hallazgos de este trabajo. En una empresa inmobiliaria de tamaño mediano se lanzó una encuesta para medir el conocimiento que tenían los empleados sobre aspectos medulares de la organización. Se diseñaron dos formatos de encuestas con las mismas preguntas, pero utilizando dos metodologías diferentes. Una de ellas era una encuesta tradicional de selección múltiple distribuida en plataforma virtual. El segundo formato, transformó la encuesta en un juego de Trivia. Este formato incorporaba elementos típicos de los videojuegos tales como puntos, niveles, feedback inmediato, retos y tableros de clasificación.

La encuesta tradicional fue respondida por un 84.62% de personas, mientras que el Trivia fue jugado por un 50% de las personas. A pesar de estos resultados, el porcentaje de aciertos fue superior en el grupo gamificado. Un 90.25% de preguntas fueron contestadas correctamente, mientras que en la encuesta tradicional un 74.87% de preguntas fueron respondidas correctamente. A pesar de que en ambos formato se podía reintentar, la versión gamificada logró que el 90% de las personas reintentaran versus un 6.06% de las personas que contestaron la versión tradicional.

La empresa perseguía el objetivo de aumentar el conocimiento que las personas tenían sobre la empresa y, para ello, había implementado un plan de comunicación interna para este año 2015.

La utilización de la gamificación aplicada a una encuesta no sólo sirvió para medir el conocimiento de las personas sobre la empresa, sino que el mismo instrumento generó interés en las mismas para buscar la información que no tenían.

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> <i>Plan de Comunicación Interna 2014, Líder Inversiones y Proyectos</i>	10-11
<i>Tabla 2:</i> <i>Universo y Muestra</i>	37
<i>Tabla 3:</i> <i>Distribución de la Muestra por Nivel de Puesto</i>	37
<i>Tabla 4:</i> <i>Preguntas Desarrolladas por Tema de Interés</i>	38
<i>Tabla 5:</i> <i>Comparación entre envío de correo encuesta gamificada y tradicional</i>	46
<i>Tabla 6:</i> <i>Número de Respuestas por Tipo de Encuesta</i>	47
<i>Tabla 7:</i> <i>Porcentaje de Preguntas Contestadas Correctamente</i>	48
<i>Tabla 8:</i> <i>Reintentos por Grupos</i>	48
<i>Tabla 9:</i> <i>Reintentos por Niveles Encuesta Gamificada</i>	49

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Modelo de Competencias Medulares de Líder basadas en el valor Respeto</i>	6
<i>Figura 2: Captura de Pantalla Intranet Corporativa Líder</i>	12
<i>Figura 3: Captura de Pantalla de “Búsqueda del Tesoro” para incentivar uso nueva intranet</i>	12
<i>Figura 4: Comunicación Lineal y Circular</i>	19
<i>Figura 5: Integración de los campos de aprendizaje organizacional y del conocimiento organizacional (Castaño 2009)</i>	24
<i>Figura 6: El Conocimiento y su Cadena de Valor (Castaño 2009)</i>	26
<i>Figura 7: Evolución del Término Gamificación (Centro de Innovación BBVA, 2012)</i>	30
<i>Figura 8: Usos de la Gamificación</i>	33
<i>Figura 9: Distribución Gráfica de la Muestra por Nivel de Puesto</i>	37
<i>Figura 10: Formato de las Encuestas: la tradicional y la gamificada</i>	39
<i>Figura 11: Captura de Pantalla – Ejemplo de Pregunta 1 del Nivel 1</i>	40
<i>Figura 12 Captura Pantalla – Pregunta 6 Nivel 4 que equivale a las preguntas 21 a 24 de la encuesta tradicional</i>	41
<i>Figura 13 Captura de Pantalla Inicio de Trivia y Plataforma Virtual Gamificada</i>	42

<i>Figura 14</i> <i>Captura de Pantalla – Feedback inmediato a usuarios</i>	<i>42</i>
<i>Figura 15</i> <i>Captura Pantalla – Resultados del Nivel 4. Invita a intentar otra vez.</i>	<i>43</i>
<i>Figura 16</i> <i>Plataforma de Capacitación Virtual donde se accede al juego de Trivia.</i>	<i>44</i>
<i>Figura 17</i> <i>Captura de Pantalla Tabla de Clasificación</i>	<i>44</i>
<i>Figura 18</i> <i>Envío de Correo de Versión Gamificada</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19</i> <i>Envío de Correo para Encuesta Tradicional</i>	<i>46</i>

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 – EL ESCENARIO: LA EMPRESA.....	4
1.1 Visión.....	5
1.2 Misión y Valores.....	6
1.3. Cultura Organizacional y Clima Laboral	6
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna	9
2.2 Plan de Comunicación Interna 2014	10
2.3 Temas a Evaluar	13
2.4 Hipótesis.....	13
2.5 Justificación	14
CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO	15
3.1 Comunicación Interna	15
3.1.1 Definición Comunicación Interna.....	16
3.1.2 Funciones de la Comunicación Interna en la Organización	17
3.1.3 Características de la Comunicación Interna.....	18
3.1.4 Ventajas de una Buena Comunicación Interna	20
3.1.5 Tipos de Comunicación	21
3.1.6 Canales de la Comunicación Interna.....	22
3.1.7 Comunicación Interna y Cultura Organizacional.....	22
3.2 Conocimiento	23
3.2.1 Tipos y Niveles de Conocimiento	25
3.3 Gamificación	27
3.3.1 Definición de Gamificación	27
3.3.2 Elementos del Juego	28
3.3.3 Popularidad de la Gamificación	30
3.3.4 Beneficios de la Gamificación	31
3.3.5 Medios para generar compromiso mediante gamificación.....	33

CAPÍTULO 4 – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
4.1 Selección de Grupos.....	36
4.1.1 Universo y Muestra	36
4.1.2 Grupo Control y Grupo Experimental	37
4.2 Elaboración de Preguntas	38
4.3 Formato de las Encuestas	39
4.3.1 Formato Tradicional	39
4.3.2 Formato Gamificado	40
4.4 Envío de las Encuestas	45
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS.....	47
5.1 Porcentaje de Respuestas Recibidas.....	47
5.2 Puntuación Obtenida	47
5.3 Reintentos por Grupos.....	48
5.3.1 Reintentos por Niveles en Encuesta Gamificada	49
CAPÍTULO 6 – ANÁLISIS DE LA DATA	50
6.1 Porcentaje de Respuesta Personas que Respondieron a la Encuesta	50
6.2 Puntuación Obtenida	51
6.3 Impacto del esquema de Niveles y Retos	52
6.4 Reacciones a la Experiencia de Gamificación	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56

INTRODUCCIÓN

Líder es una mediana empresa dedicada al negocio inmobiliario y de construcción, con catorce años en el mercado nacional. En el 2012 con el boom inmobiliario, Líder creció de manera acelerada triplicando el tamaño de su empresa.

Siendo una empresa que comenzó en una casa en el distrito de Magdalena, Lima, con 7 personas, tenía una cultura casual de comunicación interna donde no se planificaba, ni controlaba la comunicación corporativa, pues bastaba solo conversar los asuntos entre siete personas.

Años después llegaron a contar con un equipo de 200 personas; los métodos clásicos y tradicionales que llevaban utilizando para comunicarse no funcionaban y se vio necesario tomar control de la comunicación interna y elaborar un plan.

El plan comenzó con la elaboración de un diagnóstico en el 2012 que confirmó lo que ya intuían. No se reconocían canales formales de comunicación y las personas tenían poco o ningún conocimiento de la información corporativa.

A raíz de esto, se diseñaron e implementaron una serie de iniciativas para mejorar el nivel de conocimiento de las personas sobre la empresa y formalizar canales de comunicación interna. Entre las iniciativas que se implementaron estaba la elaboración de un periódico mensual y una intranet que fue renovada a mediados de 2015. A pesar de estos esfuerzos, los colaboradores tenían poco interés en acceder a los nuevos canales de comunicación. El periódico era leído sólo por un 30% de las personas y la intranet casi no era consultada.

A pesar de que los colaboradores se quejaban de falta de comunicación corporativa, no parecían demostrar interés por aquellas iniciativas que impulsan la misma.

A finales del 2014 ocurrió un suceso que impactó la forma de interactuar de los colaboradores y que en días se convirtió en conocimiento general, pues era tema de conversación común y mantenía a las personas atentas, interesadas y motivadas en pro de un objetivo: se empezó a difundir entre los colaboradores el juego “Preguntados”.

Preguntados (“Trivia Crack”, en inglés) es un juego de trivia para celulares y facebook que se convirtió en el juego con más descargas en el 2014 (Minutouno, 2014). Así por ejemplo, en el área inmobiliaria, el equipo que lleva

el “know how” del negocio y que está compuesto por 22 personas, el 100% de los miembros del equipo jugaban Preguntados. Tenían retos semanales, se reían, hacían apuestas, conversaban sobre cómo uno le había ganado al otro, comentaban sobre el que siempre perdía o siempre ganaba, se fijaron nuevos objetivos y no dejaron de jugar por un periodo sostenido de 6 semanas.

A finales del 2014 la Gerencia de Recursos Humanos y Comunicación Interna plantea una nueva estrategia de comunicación interna para aumentar el conocimiento que tienen los colaboradores de la empresa. El Plan fue implementado en el 2015. Para medir la efectividad del plan, se propuso realizar una encuesta con el fin de medir el nivel de conocimiento de aspectos medulares de la empresa. Basado en la experiencia de “preguntados”, la propuesta fue utilizar los elementos del juego para hacer la encuesta.

La propuesta era que, si la encuesta se presentaba como un juego, éste sería no sólo un instrumento para levantar información, sino una herramienta para transmitir y aumentar el nivel de conocimiento de la empresa en los colaboradores. Las personas se interesarían por jugar, ganar y harían todo lo posible por obtener la mayor puntuación por lo que se esforzarían en investigar la información necesaria para contestar correctamente.

Así nace esta investigación. Se lanzaron dos tipos de encuesta. Ambas con las mismas preguntas con la diferencia de que una de ellas sería una encuesta tradicional y la otra versión un juego. Aquí presentamos los hallazgos.

CAPÍTULO 1 – EL ESCENARIO: LA EMPRESA

Líder es una empresa dedicada a la promoción, gerenciamiento y construcción de proyectos inmobiliarios. Fue fundada el 5 de diciembre del 2001 por 3 socios que aún son miembros de la organización. Uno de ellos actuando como Gerente General y los otros dos como parte del directorio.

La organización inició sus actividades con sólo siete personas, logrando completar su primera obra en Surco en el año 2002. Al día de hoy son 143 personas.

De acuerdo al ranking elaborado por la Consultora Inmobiliaria Tinsa, Líder es una de las tres inmobiliarias más exitosas en la actualidad. Líder se destaca por ofrecer, además de inmuebles, servicios de asesoramiento integral en la elección de la vivienda, gestión de crédito hipotecario, financiamiento y asesoría legal durante todo el proceso de compra y un servicio post-venta. En su mayoría para el Nivel Socioeconómico C. Ofrecen además servicios de construcción para terceros y proyectos de oficina y centros comerciales, entre otros.

En el 2012 Líder abre operaciones en Arequipa y Chiclayo.

Líder tiene un gran compromiso con ser reconocida como una empresa socialmente responsable, aspiración que define su visión. En el 2005, la organización implementa el Programa de Responsabilidad Social, CAMI, con el objetivo de contribuir a mejorar la integración y sana convivencia de todos los residentes que viven en sus condominios.. El programa provee, durante el primer año de residencia, un plan de actividades, encuentros y talleres diseñados para generar ambientes de sana convivencia dentro de un condominio. Para muchos de los residentes, es la primera experiencia de vivir en un condominio y esto es un gran desafío para la convivencia. CAMI se ofrece de forma gratuita.

1.1 Visión

La visión de Líder es “Ser reconocidos como un ejemplo de Empresa Socialmente Responsable”. En una reciente publicación del periódico interno, el gerente general amplió la definición de esta visión.

“Socialmente Responsable puede significar diferentes cosas para diferentes empresas. Para nosotros es la forma correcta de gestionar nuestra empresa, donde podemos definir tres niveles de responsabilidad:

(1) Responsabilidad económica. - Ser altamente competitiva, maximizando los ingresos y siendo muy eficiente.

(2) Responsabilidad legal - Hay muchas formas de hacer las cosas. En Líder tenemos claro que, para nosotros, es sólo una: el estricto cumplimiento de las normas y leyes.

(3) Responsabilidad moral - Abarca aquellas expectativas y obligaciones cuyo cumplimiento por parte de la empresa es esperado por los diferentes grupos de interés” (Boldrini, 2014:1).

1.2 Misión y Valores

La misión de Líder es: “Basándonos en las necesidades del mercado, desarrollamos proyectos inmobiliarios con alto valor agregado a precio justo”.

Como valores organizacionales sólo hay uno: el respeto. En un inicio se contaba con cinco, pero se decidió quedarse con uno que es el que engloba todo lo que Líder quiere valorar como empresa. A raíz del valor respeto, durante el 2014 se desarrolló el concepto y se crearon tres competencias medulares a base de este valor: responsabilidad personal, trabajo en equipo y vocación de servicio.



Figura 1
Modelo de Competencias Medulares de Líder basadas en el valor Respeto

1.3. Cultura Organizacional y Clima Laboral

Líder es una empresa que sus colaboradores describen con un buen clima laboral, principalmente por su gente y el compromiso de éstos.

“El clima laboral aquí es muy bueno. Es más, yo diría que es excelente. Esa es una de las fortalezas que tiene LIDER” (LZC, Cita Colaboradores, 2012:113)

Un 9% de las personas que salen de la empresa, regresan a trabajar a Líder nuevamente. Así también, en las encuestas de salida se obtiene alta puntuación en la evaluación del clima laboral.

Al ser una empresa inmobiliaria constructora, más de un 30% de los empleados son ingenieros o arquitectos. Hay una composición por género de 50% mujeres y 50% hombres. La edad promedio es 35 años.¹

Líder se ha distinguido por ser una empresa de puertas abiertas y trato horizontal aunque eso no entra en conflicto con su estilo formal y serio. Utilizan SAP como sistema lo que abona a esta formalidad. Cuentan con una gerencia de Procesos que se encarga de documentar y auditar todos los procesos de la empresa. Esto en ocasiones es percibido como que la hace una empresa burocrática y lenta. Por otro lado les da credibilidad en el mercado en donde se percibe a Líder como una empresa seria. Así, los principales inversionistas son empresas tales como Sura, La Positiva y Fibra. Los proyectos son financiados por los principales bancos de Perú, BCP y BBVA Continental entre otros.

¹ La información de cultura organizacional y clima ha sido obtenida de los informes mensuales de KPIs del área de Gestión de Talento, Informe de Entrevistas de Salida y Citas de Colaboradores del Diagnóstico de Comunicación Interna (LZC, 2012)

CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna es un reto constante en Líder Inversiones y Proyectos. En el 2012 la empresa realizó un diagnóstico de comunicación interna en el cual se concluyó que no existía una política formal de comunicación interna y que confirmaba la falta de conocimiento de los empleados sobre información medular de la organización tal como la visión, misión y valores de la empresa. A raíz de esto, Líder decide hacer cambios en su estructura y elaborar una estrategia de comunicación.

Entre los cambios principales que se realizaron, estuvo la creación de una gerencia de Gestión de Talento y Comunicación Interna en el 2014.

En el 2015 se elaboró y ejecutó un Plan de Comunicación Interna. Algunas de las acciones tomadas fueron el re-lanzamiento de una nueva plataforma de intranet y un nuevo portal de capacitación virtual. Uno de los objetivos específicos era aumentar el conocimiento general de las personas sobre la empresa, su misión, visión, valores, objetivos, historia y logros. La intranet fue lanzada en julio 2015 con alto contenido en información corporativa.

2.1 Diagnóstico de la Comunicación Interna

El en 2012 se contrató una consultora externa para que realizara un diagnóstico de la comunicación interna en la empresa. La conclusión general es que encontraron una ausencia de política de comunicación interna formal que no estaba contribuyendo a alinear a los colaboradores con los objetivos corporativos:

“No existen políticas de comunicación e información que normen la actuación de los colaboradores y ello permita alinear objetivos comunicativos con objetivos corporativos. Esto genera que se opte por propia iniciativa si se comunica o no, de acuerdo a criterio de cada uno y en consecuencia se produce la interrupción en el flujo de información formal por efecto cascada que perjudica en especial al personal de base.” (LZC 2012:40)

Señalaron conclusiones específicas sobre la cultura organizacional. Asimismo, señalaron que las personas no pueden definir claramente cuál es la visión de la empresa ni existe un mensaje común de su significado:

“Al respecto, se observa que si bien la empresa ha definido su misión y visión, la mayoría del personal no las recuerda ni identifica en su real dimensión. Ante las preguntas relacionadas al tema, los mandos intermedios y el personal de base respondieron de forma ambigua y solo algunos pudieron relacionar la visión con el comportamiento socialmente responsable de la empresa.” (LZC 2012:34)

Igualmente sucede con los valores de la organización, que se resumen en sólo uno: el respeto. Sólo un número reducido de personas lograron identificar “respeto” como el valor corporativo:

“Cabe destacar que un número reducido de colaboradores logró identificar al Respeto como el valor de su cultura organizacional, lo que revela la necesidad de hacer mayor difusión para posicionarlo en la mente de su primer público y que comprendan el sentido de su total dimensión.” (LZC 2012:35)

2.2 Plan de Comunicación Interna 2014

A raíz del diagnóstico de comunicación interna se creó un Plan de Comunicación Interna para ser implementado en el 2014. Se seleccionaron los siguientes puntos relevantes para desarrollar iniciativas concretas:

Luego de un examen de los resultados se han identificado los siguientes puntos relevantes:

- Los líderes deben ser personas clave para la comunicación oficial de la empresa. Hay que establecer una política e incentivar un cambio de cultura en la manera en que los líderes están comunicando.
- El periódico debe continuar como medio de difusión de información corporativa. Debe darse más estructura y que sea más participativo.
- La intranet es un recurso muy valioso que está subutilizado. Debe reformarse, repensarse y hacer un lanzamiento oficial.
- Hay que acordar actividades de comunicación formal que estén calendarizadas para todo el año y buscando más exposición del Gerente General.

Con estas premisas se acordaron programas, eventos e iniciativas para ser ejecutadas en el 2014:

*Tabla 1:
Plan de Comunicación Interna 2014, Líder Inversiones y Proyectos*

OBJETIVOS	QUÉ Y CÓMO	CANAL / LUGAR	RESPONSABLE	FECHA
Contar con un canal permanente, consistente, con información oficial alineada a los objetivos de la empresa y disponible 24 horas en el que se pueda encontrar información oficial de la empresa y que las personas puedan aportar información	Nuevo diseño de la intranet y selección de información. Re-lanzarlo	Intranet	Annette Santaliz Diego León	Q3 Julio 2015

Comunicación directa del Gerente General a los colaboradores con el fin de comunicar mensajes que difuminen la cultura de la empresa y comunicar oficialmente estrategias y avances corporativos usando medios tradicionales y no tradicionales	Reuniones presenciales para compartir metas y objetivos y sus avances dos veces al año	Reunión semestral	Annette Santaliz Giovanni Boldrini	Junio 2015 Diciembre 2015
	Desayunos trimestrales con el Gerente General invitando a grupo de empleados para contestar preguntas	Reunión Trimestral	Giovanni Boldrini Annette Santaliz Gloria Santa Cruz	Trimestral Abril 2015
Contar con espacio de aprendizaje y comunicación de políticas virtual e interactivo	Crear plataforma de e-learning para capacitaciones y compartir políticas	LMS	Annette Santaliz María Reina Vetter	Abril 2015
Lograr mayor interacción y comunicación entre las diferentes áreas geográficas y todas las áreas incluyendo oficina, casetas y obra y provincia	Periódico Líder HOY en versión digital con frecuencia mensual y hecho a través de nuevo comité de Periódico.	Periódico Líder HOY	Elizabeth Reyes	Mensual
Participación más activa de los líderes como agentes comunicadores y consistencia en los métodos y canales de comunicación	Definición de Agenda, Roles, Política de Comunicación de acuerdos en reuniones quincenales de Comité Gerentes	Comité de Gerentes	Giovanni Boldrini	Febrero 2015 Bi semanal
Asegurar que todas las partes interesadas están en todo momento informadas sobre temas importantes, estatus y avance de los proyectos	Definición de modelo de reunión informativa estableciendo objetivos, duración y esquema Celebración de Comités de Comunicación (Proyectos)	Mensual	Gerentes de Proyectos	Mensual
A nivel individual, cada persona debe sentirse libre de comunicarse, preguntar y/o buscar información	Desarrollo de Estándares de Comunicación Buzón Sugerencias, preguntas y respuestas. (Lidercito te contesta)	Constante	Annette Santaliz María Vetter Diego León	Junio 2015

El relanzamiento de la intranet enfatizó el poner disponible y transferir información medular de la empresa que había sido identificada en el diagnóstico como información que no era de conocimiento general. El foco fue la visión y su significado, la misión, el valor respeto y las competencias medulares que se derivan. Así también ampliar el conocimiento de los

proyectos realizados y los en marcha y compartir la historia y los logros de la empresa.

Además de poner la información oficial en la intranet, se creó un foro para registrar las reuniones de proyectos que se iban a comenzar a realizar.



Figura 2
Captura de Pantalla Intranet Corporativa Líder

Para fomentar su uso se hizo una especie de búsqueda del tesoro en que tenías que ir encontrando diferentes pistas para poder participar en el sorteo de entradas al cine.

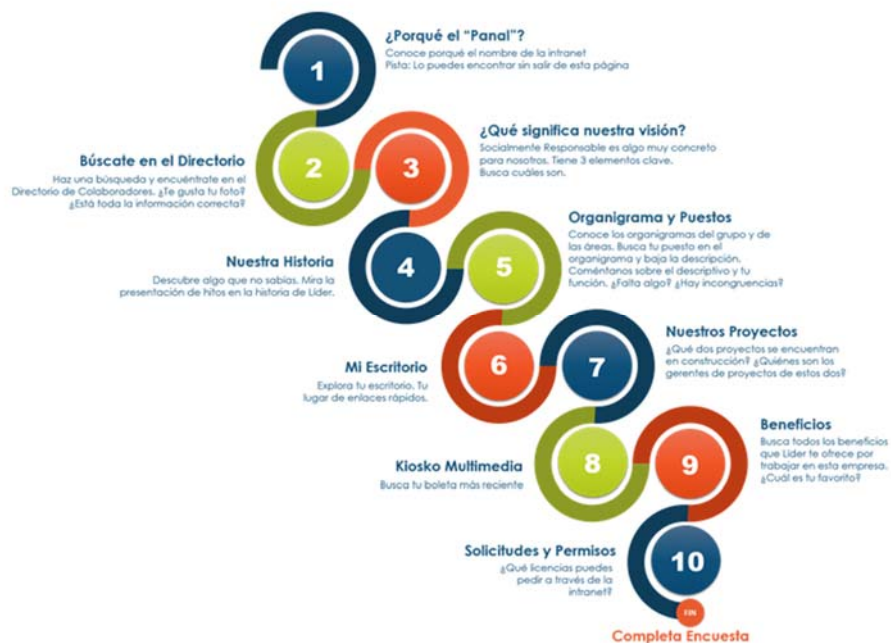


Figura 3
Captura de Pantalla de "Búsqueda del Tesoro" para incentivar uso nueva

2.3 Temas a Evaluar

A Líder le interesaba evaluar si la implementación del plan de comunicación, incluida el lanzamiento de la intranet, había tenido algún impacto en el conocimiento que tenían las personas sobre la empresa en relación a los siguientes temas:

1. Conocimiento de la Visión
2. Entendimiento del significado de la visión
3. Conocimiento de la misión
4. Conocimiento del valor y las competencias que se derivan
5. Historia, reconocimientos e información general de Líder
6. Conocimiento de Proyectos terminados y actuales

2.4 Hipótesis

Si bien la intención de la evaluación es conocer el nivel de conocimiento de los empleados sobre la empresa, lo que se desea es que los empleados efectivamente tengan ese conocimiento. Fue entonces que se planteó una nueva propuesta. ¿Qué tal si el mismo hecho de enviar la encuesta, hace que las personas se interesen por conocer todas las respuestas correctamente y efectivamente adquirir el conocimiento que aún no tienen? Gamificación fue la respuesta. La intención era muy similar a lo que genera los juegos: interés y motivación por lograr el reto propuesto.

La hipótesis es que al añadir elementos de juego a una encuesta, el ejercicio de completarla en sí, logrará que las personas adquieran el conocimiento que no tienen.

2.5 Justificación

Contar con empleados que estén comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa es, hoy día, un reto de muchas organizaciones. En ese sentido el rol de recursos humanos cobra un papel significativo. Por otro lado, la tecnología nos ofrece un sinfín de herramientas que facilitan la interacción y el acceso a información de las personas. Es así que es meritorio considerar utilizar innovadoras herramientas tecnológicas para buscar alcanzar objetivos organizacionales en temas de comunicación interna y otras áreas de gestión del factor humano. El no utilizarlas limita las posibilidades de la efectividad de las gestiones de cambio organizacional.

En un entorno en que un alto porcentaje de profesionales juegan algún tipo de videojuego o juego electrónico, amerita explorar qué es lo que los mantiene enganchados (Enterteinment Software Association, 2015). Vale la pena considerar entonces, qué elementos del juego pueden rescatarse para ser utilizados en escenarios no lúdicos donde se necesite el nivel de interés y enganche que brindan los juegos.

CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO

3.1 Comunicación Interna

“Comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 2009)

Toda empresa cuenta con una cultura organizacional, la cual está formada por un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización (Cújar, 2013:351).

Según Rodríguez, la cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje (Rodríguez, 2009: 13). Lo que se busca, entonces, es que todos los colaboradores que pertenecen a una organización establezcan un sentido de pertenencia que está más ligado al ser, que con formar parte del estar.

La comunicación interna tiene como uno de sus objetivos lograr que los empleados se sientan más partícipes de un mismo propósito, logrando un mayor compromiso que viene fortalecido por los valores. Brandolini reafirma que contar con un plan pensado estratégicamente en comunicación interna, alineado con la estrategia global de la organización ayuda a incrementar el compromiso de los empleados y su productividad a través de un mejor clima laboral. (Brandolini, 2009:7).

La comunicación interna es una disciplina en proceso de gestación en el ámbito corporativo. Propicia la creación de un lenguaje, una cultura y valores comunes, que permite potenciar el compromiso, la integración y la participación de los miembros de la organización.

3.1.1 Definición Comunicación Interna

La comunicación interna podría definirse como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o a un grupo de ellas, de tal forma que el significado percibido debe ser equivalente al transmitido (Lucas, 1997:33). Por su parte Miller, define a la comunicación interna como aquella situación conductual en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar a su conducta posterior. (Miller, 1960)

Capriotti presenta el concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los empleados de la organización, con el fin de

comunicar a ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

(Capriotti, 2009:39)

3.1.2 Funciones de la Comunicación Interna en la Organización

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, señalan que la comunicación interna tiene cuatro funciones dentro de la organización: control, motivación, expresión emocional e información (Robbins, 2009:351).

1. Control: Vigila el comportamiento de los miembros de una organización. Asimismo, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.
2. Motivación: Aclara a los empleados qué se hace, qué tan bien se hace y lo qué puede hacerse para mejorar el desempeño si éste fuera insatisfactorio.
3. Expresión emocional: Mecanismo en donde los empleados expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
4. Información: Facilita a la toma la toma de decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar alternativas de selección.

Con ello podemos decir que la comunicación siempre ha estado ligada a las organizaciones entendida como la unión de fuerzas para un bien común y es un elemento común para cualquier actividad humana.

3.1.3 Características de la Comunicación Interna

La comunicación interna tiene una serie de características:

- Es un proceso inherente a la organización y necesario para la misma. Es un fenómeno en toda organización y se da de forma natural o intencionada. El conjunto de pautas determina la relación entre todas las personas y grupos que forman parte de la organización. Estas pautas nos indica si debemos seguir o no las reglas y cuando se desarrolla hacia la mejora de la empresa, se busca la cooperación, el involucramiento y la coordinación de todos los empleados de la empresa.

Es importante indicar que la organización dependerá de cómo sea su comunicación interna porque permitirá mantener interrelacionada e integrada a la organización. Para ello la comunicación debe ser transversal, es decir que implica a todos los procesos internos de gestión y a todos los niveles.

- Es un proceso circular, porque comunicar es más que informar. Se asemeja a un círculo porque la información que una persona o un grupo de personas transmite a otro tiene algún tipo de efecto, reacción y respuesta. Y en una organización debe fluir por todos los niveles, asegurando la participación de todos.

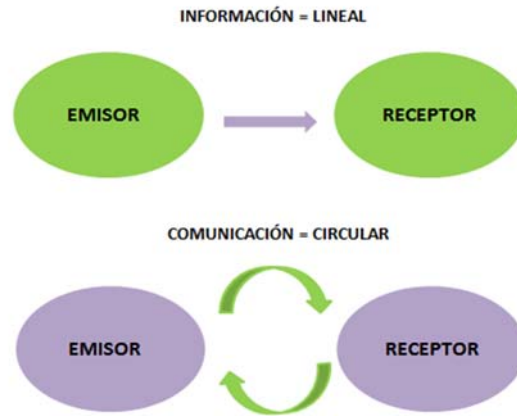


Figura 4
Comunicación Lineal y Circular (2008, Caja Madrid)

- Es un proceso que implica a todos y que requiere de un modelo organizativo y de un determinado liderazgo. Al formar parte de una organización todos los empleados escuchamos, somos emisores y receptores por tanto nuestra participación es indispensable dentro de la empresa. Asimismo, se debe generar atención para despertar interés a los miembros de la organización permitiéndonos buscar información y sentir la necesidad de informarnos las cosas que afectan. Por otro lado, el liderazgo es importante porque la persona que asume esta responsabilidad debe conducir al equipo hacia el logro de la misión, transmitiendo los principios, valores y conductas de la organización en cada uno de los procesos.
- Es un proceso que se debe de gestionar. La comunicación interna dentro de una empresa debe planificarse, debe fluir. Esta planificación debe ser coherente con los objetivos de la organización (desarrollar un plan estratégico o plan de acción) y debe ser utilizado para desarrollar y aplicar con éxito los objetivos que se hayan establecido.

3.1.4 Ventajas de una Buena Comunicación Interna

La comunicación interna genera en la organización los siguientes beneficios:

- Los empleados se sienten partícipes de la organización de la que forman parte porque conocen sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, entre otros.
- Genera mayor participación en todos los procesos y acciones.
- Genera mayor motivación.
- Provee mayor información para la toma de decisiones.
- Se transmite mayor sentido de pertenencia, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
- Los colaboradores se encuentran más informados para el desarrollo de su trabajo y les permitirá participar y ser más eficientes.
- Se percibe a la empresa de una forma transparente porque muestra toda la información necesaria. (Robbins, 2009:358)

Evita los inconvenientes que pueden generar la falta de comunicación Interna.

La falta de una comunicación interna planificada puede resultar en las siguientes situaciones:

- Rumores.
- Secretos.
- Desmotivación por parte de los empleados.
- Apagafuegos, sólo se actúa en caso de conflictos.
- Conflictos, al no comunicar correctamente genera malos entendidos.
- Exaltación o crítica, lo poco que se comunica sirve para criticar al interlocutor.
- Incoherencia, no corresponde lo que se dice con lo que se hace.

- Informar sólo lo que es bueno y de manera exagerada. No se comunica lo que realmente hay que mejorar.

3.1.5 Tipos de Comunicación

Existen tipos de comunicación interna:

3.1.5.1 Comunicación Formal

Es aquella que es planificada y estructurada, puede ser: descendente, ascendente, horizontal o transversal. Este tipo de comunicación tiene varios soportes de comunicación (verbal, escritos, digitales, audiovisuales, electrónicos, etc) para que esta tenga más espacios y recursos de aceptación.

- **Comunicación descendente:** Proviene de la alta dirección al resto de los miembros de la organización. Es conocida por todos y es eficaz si se transmite de forma concreta. Genera respeto y confianza si los destinatarios lo perciben como próxima y verdadera.
- **Comunicación ascendente:** Proviene de los miembros de la organización hacia la alta dirección, mediante esta comunicación se puede lograr la aportación de ideas, realizar retroalimentación y también nos permite conocer la existencia de conflictos, necesidades o preferencia que pueden conducir a la mejora de los proceso de gestión.
- **Comunicación Horizontal:** Es la que fluye entre los empleados que se encuentran en el mismo nivel. Se transmiten mensajes coherentes y realizan coordinaciones para poder realizar el trabajo en equipo e involucrando a todos en un mismo proceso.
- **Comunicación Transversal:** Es la que fluye entre los miembros de la empresa que no necesariamente desempeñan el mismo rol, esta

comunicación enriquece los conocimientos, integra a distintos grupos de interés. (Robbins, 2009:353)

3.1.5.2 Comunicación Informal

Es un tipo de comunicación espontánea y se da de acuerdo a la necesidad de los miembros de la organización. No está regulada y es un arma de doble filo. Este tipo de comunicación es necesaria dentro de una organización porque fomenta la sociabilización entre los empleados, se pueden obtener importantes datos si se administra correctamente; sin embargo, esta comunicación genera rumores infundados que pueden perjudicar a las personas y a la organización. (Robbins, 2009:353)

3.1.6 Canales de la Comunicación Interna

Para garantizar un buen sistema de participación de los empleados, es necesario definir los canales de comunicación a ser utilizados según funcionen para cada empresa. Ejemplo de canales de comunicación interna son: comunicación directa y personal; boletines, revistas y periódicos internos, revistas, correo electrónico, correo regular (postal), teléfono, periódico mural, reuniones, internet e intranet (Robbins, 2009:367).

3.1.7 Comunicación Interna y Cultura Organizacional

La comunicación interna sirve para transmitir la misión, visión, los objetivos, valores, principios entre otras, sirviendo de vehículo a la cultura para que se traslade a toda la organización propiciando conocimiento, comprensión y un acuerdo con los objetivos organizacionales (Del Pozo, 1997).

Tanto la cultura y la comunicación interna van de la mano y es fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación o para generar cambio.

3.2 Conocimiento

Uno de los elementos considerados para el desarrollo del presente trabajo es el conocimiento que poseen los colaboradores acerca de la organización a la que pertenecen.

A través de la metodología de la gamificación aplicada a una encuesta, evaluaremos si este conocimiento sufre un aumento o no. Para esto, es importante entonces, definir conocimiento, tipos, niveles y hacer la diferenciación con aprendizaje, ya que si bien en algunos contextos son conceptos complementarios, para efectos de este desarrollo, es necesario hacer la desvinculación, ya que no estaremos evaluando el proceso de aprendizaje de los colaboradores en cuanto a la empresa, sino si tienen o no cierto conocimiento puntual de la organización.

“El aprendizaje organizacional enfatiza principalmente los procesos por los cuales el conocimiento cambia o fluye, mientras que el conocimiento organizacional está centrado en el entendimiento de la naturaleza del conocimiento como un activo o una reserva, un recurso que proporciona ventaja competitiva” (Castaño, 2009:222)

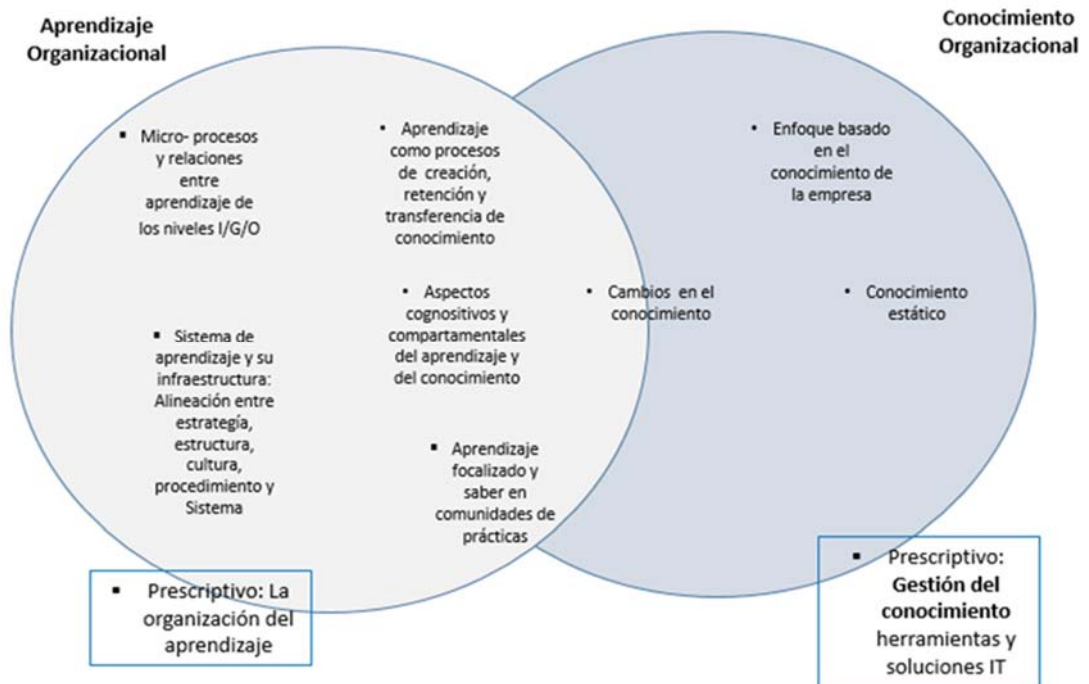


Figura 5
Integración de los campos de aprendizaje organizacional y del conocimiento

De acuerdo a Palacios (Palacios, 2000:32) el objeto más elemental de la inteligencia es el dato, el cual representa un objeto, evento observable o representaciones de hechos no estructurados y carentes de significado (Riquelme, s.f). Cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable.

A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos al conocimiento propiamente dicho, el cual puede definirse de distintas maneras:

- Aseveraciones que sirven como modelos de conducta
- Entendimiento teórico o práctico de una materia
- Información aplicada

- Proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas
- Información almacenada, o modelos, que es utilizada por una persona para interpretar, predecir y responder apropiadamente al mundo exterior.

El conocimiento además incluye la reflexión, la perspicacia, la síntesis y la experiencia enmarcada en un determinado contexto.

3.2.1 Tipos y Niveles de Conocimiento

Según el conocimiento como tal puede ser de diferentes tipos, de acuerdo a su naturaleza racional. Por ejemplo, existe el conocimiento proposicional (saber qué), el procedural (saber cómo), el de descubrimiento (saber por qué) y el saber contextual (saber quién). Cada uno de estos tiene diferentes estructuras de representación y puede transmitirse de una persona a otra a través de diversos medios físicos. Y es esta característica de transmisibilidad la que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje.

Por su complejidad, el conocimiento puede clasificarse en:

- **Hechos:** que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos.
- **Conceptos:** conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes.
- **Reglas:** conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo.

- **Reglas de orden superior o conocimiento heurístico:** invención o aplicación de reglas a situaciones novedosas.

En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los datos más simples y evidentes de la realidad (concreta o abstracta) hasta la sabiduría formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o la formulación de reglas heurísticas (invención de nuevos conocimientos) para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas.

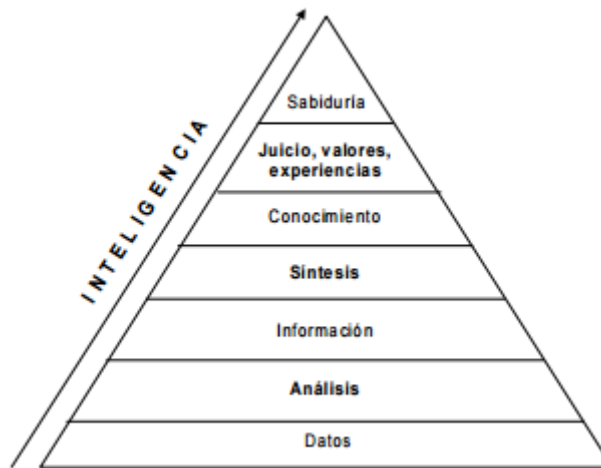


Figura 6
El Conocimiento y su Cadena de Valor (Castaño 2009)

Lo curioso, según Mora, es un elemento que sobresale y que ayuda a focalizar la atención, que es ya un elemento importante en la obtención de conocimiento. (Mora, 2013)

De los elementos de la gamificación que nos ayudan atraer la curiosidad, cabe mencionar las resoluciones de enigmas, los vacíos de información, la narración

y la creación de espacios enriquecidos por la imaginación en los que haya que resolver algo, satisfacer la sensación de privación.

3.3 Gamificación

“El juego es la solución de aprendizaje que la naturaleza ha puesto a disposición de los animales más evolucionados.”
(Mariscal, 2013:21)

¿Qué hace que el esfuerzo sea un tormento en el trabajo y divertido cuando hacemos deporte? se pregunta Juan Varela Mariscal en su libro Gamificación en la Empresa (Varela, 2013). Y es precisamente la capacidad de poder hacer interpretaciones diferentes a la realidad cuando se cambia el contexto y el diseño de las situaciones. Y es aquí que el juego cobra importancia. Es una de las formas más naturales de lograr cambiar la interpretación de una realidad cambiando su contexto.

3.3.1 Definición de Gamificación

Es así como nace la “gamificación”. El término “gamification”, originalmente en inglés, no es reciente. Se conoce que fue utilizado por primera vez en 2002 por Nick Pelling, un programador británico. Utilizaremos el término “gamificación” ya que, a pesar de que no está aceptado por la Real Academia Española, es la traducción más común en la bibliografía consultada.

Son diferentes los autores que han intentado definir "Gamificación", sin embargo, como se trata de un concepto emergente, definir el término de manera “correcta” es un desafío escurridizo, ya que depende de a quién se le

pregunte: a las plataformas, a los diseñadores de juegos, a los profesionales que los implementan, a los analistas del sector, etc (Centro Innovación BBVA, 2012:14).

Sebastian Deterding en el 2011 lo define como:

"El uso de elementos del diseño de videojuegos en contextos que no son de juego para hacer que un producto, servicio o aplicación sea más divertido, atractivo y motivador" (Centro Innovación BBVA, 2012:15).

Asimismo, Gabe Zichermann en el año 2012 indica que se trata de

"el proceso por el cual se aplican los planteamientos y las mecánicas de los juegos para involucrar a los usuarios" (Centro Innovación BBVA, 2012:15).

Se ha definido gamificación de varias formas pero para efectos de este trabajo, utilizaremos la siguiente definición utilizada por Varela:

"La gamificación es el uso del enfoque y elementos del juego en contextos diferentes al juego" (Varela, 2013:33)

3.3.2 Elementos del Juego

A través del tiempo ha habido diferentes intentos por elaborar la lista de los elementos que componen el juego, empezando por:

- **Puntos:** Definen el avance del jugador mediante los logros obtenidos, brindándole feedback continuo. Asimismo, nos da una información del comportamiento del jugador.
- **Medallas:** Representan logros específicos alcanzados. (cierta cantidad de puntos alcanzado, nuevo nivel, etc). Aportan un status que puede dar privilegios. Son coleccionables lo que motiva a obtenerlas.

- **Tableros de Clasificación:** Informan sobre la posición del jugador en relación a los demás jugadores. Sirven de incentivo para escalar los puestos.

Kevin Werbach propone una clasificación más exhaustiva de los elementos y los divide en tres: componentes, que son los elementos visibles de las mecánicas y dinámicas, es decir, los puntos, las insignias, sellos, etc. Las mecánicas, que son una serie de reglas que intentan generar juegos que se puedan disfrutar, que provoquen una cierta “adicción” y compromiso por parte de los usuarios. Algunos ejemplos serían: retos, desafíos, azar, cooperación, competición, feedback, turnos, recompensas, etc. Y, por último se encuentran las dinámicas que ofrecen la visión general del juego que es lo que le dará el sentido a las acciones como la narrativa que le da el sentido al juego o las limitaciones que fuerzas al usuario a tomar decisiones. (Valera, 2013:38)

Otro autor, Kapp, enumera los elementos del juego típico como: objetivos, normas de conflicto, la competencia, la cooperación, el tiempo, estructuras de recompensa, comentarios, niveles, narración de cuentos, la curva de intereses y la estética. (Kapp, 2012: 2)

Todas estas propuestas reflejan los intentos por comprender cómo diversos elementos del juego interrelacionan, pero deben ser entendidas como listas no definitivas, ya que cada una de las mismas tuvo su inicio a partir de un objetivo distinto. Para algunos, el fin era crear una lista de elementos universales y

aplicables a todos los juegos y, para otros, era proporcionar un conjunto limitado de elementos para juegos específicos.

Para efectos del presente trabajo, se considerarán los elementos típicos del juego: puntos, medallas y tableros de clasificación.

3.3.3 Popularidad de la Gamificación

Ha habido un creciente interés por conocer más acerca de la gamificación. Prueba de ello es el crecimiento de las búsquedas de la palabra gamificación en el buscador de Google desde octubre del año 2010 hasta abril del 2012 como demuestra la siguiente gráfica:



Figura 7
Evolución del Término Gamificación (Centro de Innovación BBVA, 2012)

Si bien hay un interés en el tema, ¿cuáles son los factores que están influyendo en que esto sea así?

Los juegos son populares en diferentes perfiles de usuarios según confirman las siguientes estadísticas:

- 70% de los altos Ejecutivos hacen un receso cada día para jugar

- 53% de los jugadores tienen menos de 18 y 49 años (la media es de 37 años)
- 29% tienen más de 50 años
- 58% de los jugadores son hombres
- 42% de los jugadores son mujeres
- 47% consume juegos de puzzle, juegos de mesa, Trivia o cartas
- 55% de los jugadores juegan con dispositivos móviles
- 19% de los jugadores pagan por jugar online (Centro de Innovación BBVA, 2012:4)

3.3.4 Beneficios de la Gamificación

Se han identificado beneficios que podría obtener una organización. Al respecto, Foncubierta indica que a través del uso de ciertos elementos presentes en los juegos (insignias, puntos, niveles, barras de progreso, avatar, etc.) los usuarios incrementan su tiempo de dedicación y se implican mucho más en la realización de una determinada actividad (Foncubierta, sf:2). De acuerdo con este autor, la actividad gamificada repercute en el aumento de la predisposición psicológica a seguir en un estado activo. Este es un fenómeno que en psicología se denomina “estado de flujo”, y que consiste básicamente en el incremento de nuestra capacidad atencional, el aumento del rendimiento y del esfuerzo que somos capaces de dedicar a una tarea, la sensación de cierta suspensión temporal y un sentimiento de agrado que nos hace mejorar en nuestra capacidad de trabajo.

Brian Burke, indica que la aplicación del juego en el trabajo:

“...proporciona un entorno de bajo riesgo para la experimentación, una narrativa convincente y retroalimentación constante sobre el

rendimiento. En los juegos, las reglas son explícitas. Los jugadores se sienten capaces y positivos cuando se juega" Por el contrario, la vida real "transcurre sobre largos períodos de duro trabajo interrumpido por algunos éxitos o fracaso". (Robb, 2012).

La gamificación provoca que el usuario juegue en escenarios no típicos de juego. Esto logra que se conecte mucho más desde la diversión y lo emocional, logrando adquirir un conocimiento afectivo más que cognoscitivo. (IE Business School, 2014)

La intención de la gamificación es convertir todos los días, las actividades del mundo real en más experiencias placenteras y crear los estímulos que se dan en los mundos del juego. El resultado, entonces, será un mayor compromiso y cambios en los comportamientos de las actividades del mundo real.

En esta misma línea, Gallegos también afirma que utilizar dinámicas de juego extrapoladas al negocio mediante recompensas, ayuda a conseguir los objetivos de la gamificación que son lograr un mayor nivel de compromiso, cambiar comportamientos y estimular la innovación (Gallegos, 2013:811).

Algunas organizaciones ya están utilizando la gamificación internamente para diferentes procesos como: reclutar, formar y mejorar el rendimiento de los empleados, así como para generar innovación, compartir conocimiento y mejorar la salud de los empleados. Algunos otros fines por los que las empresas utilizan la gamificación se encuentran en el siguiente cuadro:

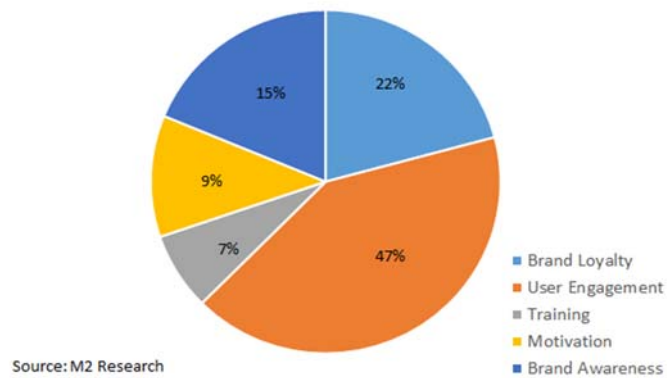


Figura 8
Usos de la Gamificación

3.3.5 Medios para generar compromiso mediante gamificación

Pero ¿qué elementos posee el juego para lograr el enganche con los usuarios y lograr obtener tales cambios? Gartner identifica 4 elementos de la gamificación para generar el compromiso:

- **Retroalimentación rápida:** Aumenta la velocidad en el feedback permitiendo mantener y mejorar el compromiso.
- **Metas y reglas de juego claras:** Permite que los jugadores alcancen objetivos.
- **Entorno coherente y con sentido:** Genera un entorno que da sentido e involucra a los jugadores a participar y lograr los objetivos.
- **Desafíos Alcanzables:** Retos a corto plazo y concretos, con metas alcanzables a fin de mantener el compromiso (Valera, 2013:45).

Si bien existe evidencia de que hay una correlación directa entre los elementos que generan el compromiso del usuario con el juego a partir de los elementos

mencionados por Gartner, no existe un sistema para medir el grado de compromiso real de los usuarios. Sin embargo, Zichermann hace una propuesta a la que denomina E-Score para definir esta vinculación a través de una combinación de factores como: recencia, tiempo transcurrido desde la última participación del usuario en la actividad; frecuencia: número de veces en las que una persona realiza una acción; duración: tiempo en que la persona permanece en el sistema; viralidad: es un tipo especial de frecuencia en la que la persona tiene comportamientos de difusión de ideas relacionadas con el sistema gamificado; valoración: valor asignado por el usuario (Valera, 2013:106).

Para poder explicar la metodología utilizada en el proyecto, mencionaremos las tres formas principales que tiene el juego en el proceso de formación de los colaboradores según Reeves (Robb, 2012).

En un nivel básico, los juegos pueden alentar a los empleados para completar las tareas de formación a través de la recompensa por hacerlo mediante el uso de insignias, puntos, niveles o tablas que muestran los logros. Un buen ejemplo sería: se tiene 100 horas de vídeos de capacitación y la empresa tiene problemas para conseguir que la gente los vea. La alternativa sería brindar algún tipo de reconocimiento por completar la tarea de ver los videos.

En el siguiente nivel, simulaciones con narrativas permiten a los empleados a aprender más acerca de lo que la compañía está haciendo y su papel en ella, o para obtener habilidades (técnicas) de trabajo. Y, por último, existe lo que

Reeves llama el santo grial de aprendizaje de capacitación que consiste en una mezcla que utiliza simulaciones y tecnología de juegos que se extiende al lugar de trabajo para que los empleados se vean recompensados por el uso de habilidades que han adquirido.

En definitiva, podríamos referir que los objetivos que persigue la empresa son variados y la gamificación es una excelente oportunidad para las empresas que lo usan dado que se puede aplicar a diversos ámbitos como: marketing, salud, innovación, entre otros, genera clientes comprometidos, mejora el rendimiento en los empleados y comunidades colaborativas y está posicionada para convertirse en una tendencia significativa en los próximos años.

Gartner, en el informe “Maverick Research Motivation, momentum and meaning: how Gamification can inspire engagement”, sugiere que más del 70% de las empresas del ranking Global 2000 de Forbes habrán aplicado la gamificación hacia el año 2015. Se cree que la gamificación puede innovar procesos clave que mejoran propuestas de valor y maximizan la eficiencia de las infraestructuras (Centro de Innovación BBVA, 2012:17).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Selección de Grupos

Se hicieron dos grupos: el grupo control y el grupo experimental. Al grupo control se le envió la encuesta tradicional. Al grupo experimental se le envió las mismas preguntas pero en formato de juego de trivia.

4.1.1 Universo y Muestra

El universo está compuesto por todos los empleados de Líder que son 143 personas. De este universo se hizo una selección de 79 personas, constituyendo un 55% del universo. El motivo por el cual se realizó esta delimitación es debido a la naturaleza de las posiciones. En este caso, el 45% de esta población corresponde a perfiles de campo que no tienen acceso a recursos informáticos.

Se hizo una selección del universo a través de un muestreo no probabilístico estratificado por estructura de puestos. La siguiente muestra es representativa, ya que se aseguró que tuviera las mismas características relevantes a nivel de puestos y en las mismas proporciones. En este caso, se incluyeron áreas operativas de la empresa y de funciones medulares del negocio.

*Tabla 2:
Universo y Muestra*

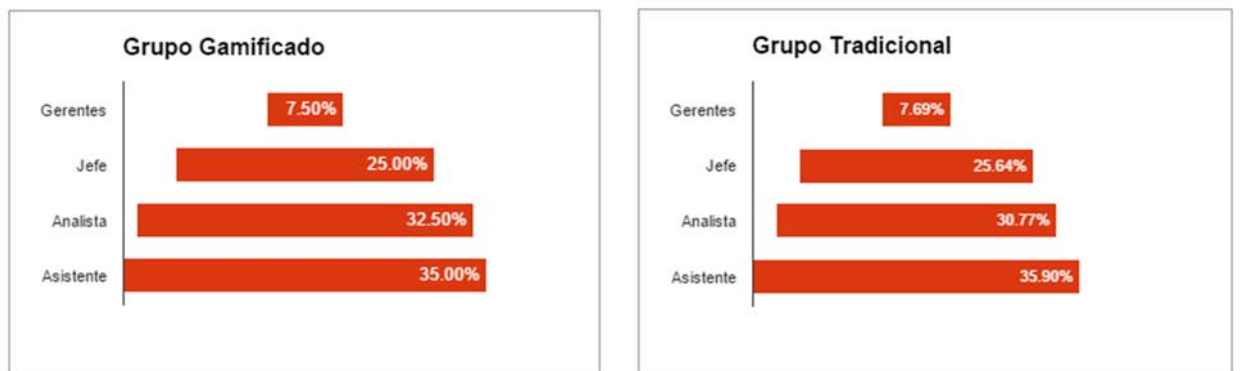
Universo	143
Muestra	79
% del Universo	55%

4.1.2 Grupo Control y Grupo Experimental

De esta muestra se dividieron los dos grupos. La distribución por nivel de puesto se hizo según demuestra la siguiente tabla:

*Tabla 3:
Distribución de la Muestra por Nivel de Puesto*

	Gamificado	Tradicional	Gamificado	Tradicional
Gerentes	3	3	7.50%	7.69%
Jefe	10	10	25.00%	25.64%
Analista	13	12	32.50%	30.77%
Asistente	14	14	35.00%	35.90%
TOTAL	40	39	100.00%	100.00%



*Figura 9
Distribución Gráfica de la Muestra por Nivel de Puesto*

4.2 Elaboración de Preguntas

Las preguntas se elaboraron sobre los 6 temas medulares de la empresa que se interesa sea de conocimiento general de todos los empleados. En la siguiente tabla se muestran los 6 temas y las preguntas desarrolladas por cada tema.

*Tabla 4:
Preguntas Desarrolladas por Tema de Interés*

Temas	Preguntas
Conocimiento de la Visión	1. ¿Cuál es la visión de Líder?
Entendimiento del significado de la visión	2. ¿Cuán de éstos NO es uno de los componentes que definen la visión?
Conocimiento de la misión	4. Completa los espacios de nuestra misión: "Basándonos en las necesidades _____, desarrollamos proyectos inmobiliarios con _____"
Conocimiento del valor y las competencias que se derivan	5. ¿Cuál es el o los valores de la empresa? 8. ¿Cuáles son las tres competencias medulares que se desprenden de nuestro valor?
Historia, reconocimientos e información general de Líder	3. ¿Cuál fue el primer proyecto de la empresa?
	6. ¿En qué año comenzó Líder?
	7. En el 2014, Líder recibe reconocimiento por:
	9. ¿Cuál es la fecha de aniversario de Líder?
	10. ¿Qué proyecto de CAMI se encarga de capacitar a la Junta Directiva?
	11. En cuál de los siguientes NO fuimos pioneros?
	12. ¿Quién es el presidente del Directorio de Líder?
	13. Uno de estos NO es inversionista en nuestros proyectos:
	14. En el 2009, Líder recibió por parte de Tinsa un reconocimiento por _____
Conocimiento de Proyectos terminados y actuales	15. ¿Cuál es nuestra definición de Servicio al Cliente?
	16. Qué proyecto tiene las siguientes características: Se entregó en enero 2003, 140 depas, primer proyecto con Mi Vivienda, fue el primer proyecto.
	17. ¿Qué proyecto es? Fuimos los primeros en construir en la zona industrial de la Av. Colonial. Innovamos en el duplex en el NSE C. Con este condominio ingresa el concepto CANI. Se entregó entre nov 2005 y marzo 2006.
	18. Fue nuestro tercer concurso público ganado. Logró récord de ventas. Casi el 100% en menos de una semana. ¿Qué proyecto es?
	19. Primer edificio de oficinas Prime que termina convirtiéndose en nuestras oficinas.
	20. Conjunto residencial en Miraflores que consta de dos edificios en Av. Arenales y Ave. Arequipa.
	21. Selecciona los proyectos localizados en Lima NORTE
	22. Selecciona los proyectos localizados en Lima ESTE
	23. Selecciona los proyectos localizados en AREQUIPA
	24. Selecciona los proyectos localizados en CHICLAYO

Es importante señalar que, por la capacidad de interactividad, la versión gamificada sólo tiene 21 preguntas, pues las preguntas 21 a 24 están contenidas en una sola pregunta.

4.3 Formato de las Encuestas

Se crearon dos formatos diferentes. Una encuesta tradicional y un juego trivía.

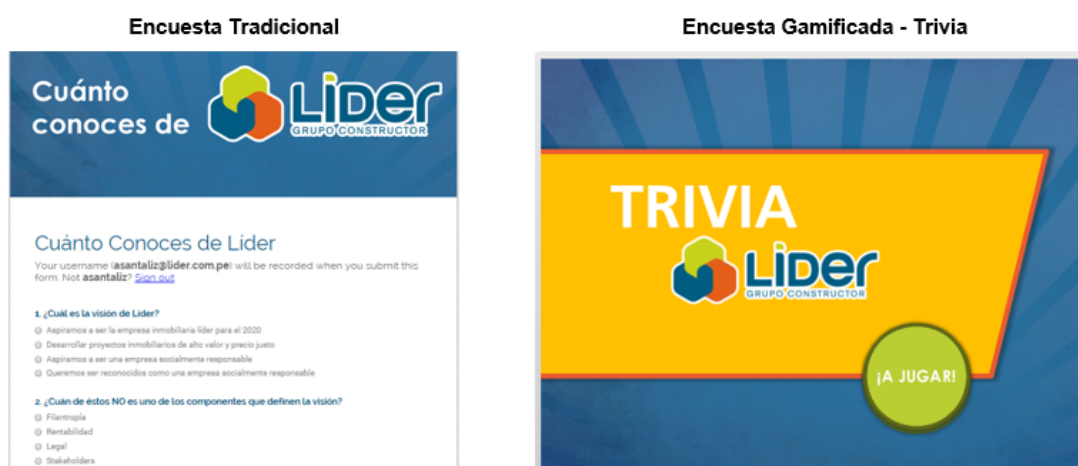


Figura 10
Formato de las Encuestas: la tradicional y gamificada

4.3.1 Formato Tradicional

El formato tradicional consta de 20 preguntas de selección múltiple con 4 opciones. Incluye 4 preguntas sobre el tema de proyectos en ventas en que las personas deben clasificar el proyecto en venta con la zona en que se encuentra. Estas preguntas tienen 7 opciones (los 7 proyectos) y debes elegir todas las correctas.

El formato fue encuesta en línea. Se envió la invitación por correo electrónico corporativo. Fue enviado por la Gerente de Gestión de Talento.

4.3.2 Formato Gamificado

La segunda versión fue la versión gamificada. Se convirtieron las 24 preguntas en un Juego de Trivia. El Trivia estaba compuesto por exactamente las mismas preguntas y las mismas opciones de respuestas. La mayor diferencia son las preguntas 21 a 24. Estas fueron consolidadas en una sola pregunta en que las personas tenían que clasificar los proyectos por zona. Esto es posible en este formato por las opciones de interactividad.

Para contestar las preguntas los participantes tenían 20 segundos. De no contestarlo en ese tiempo, no acumulaban puntos.

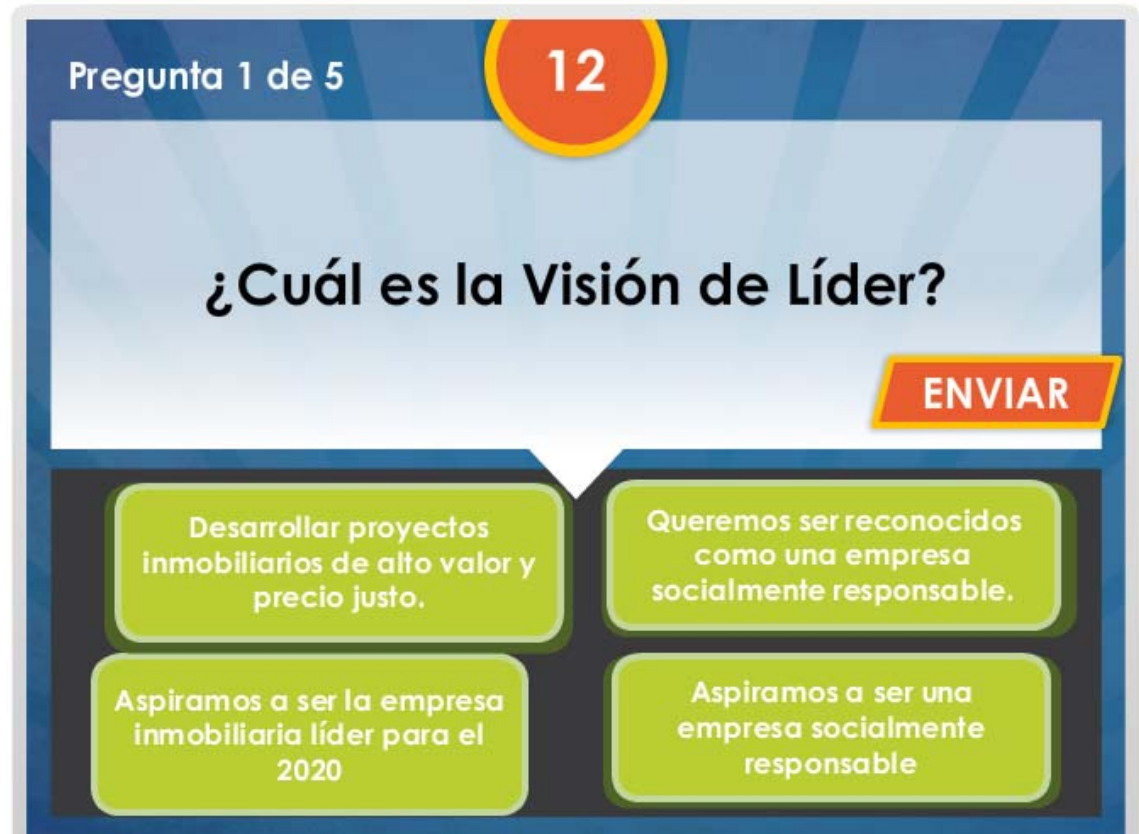


Figura 11
Captura de Pantalla – Ejemplo de Pregunta 1 del Nivel 1



Figura 12
Captura Pantalla – Pregunta 6 Nivel 4 que equivale a las preguntas 21 a 24 de la encuesta tradicional

Se utilizaron 3 de los elementos del juego en el diseño: niveles, puntos y tabla de clasificación. Se crearon 4 niveles que las personas tenían que ir superando para pasar al siguiente nivel. El nivel de dificultad aumentaba. Para pasar el nivel 1 se requería obtener el 60% de las respuestas correctas, para el nivel 2 y 3 el 80% y para el nivel 4 se requería el 100%.

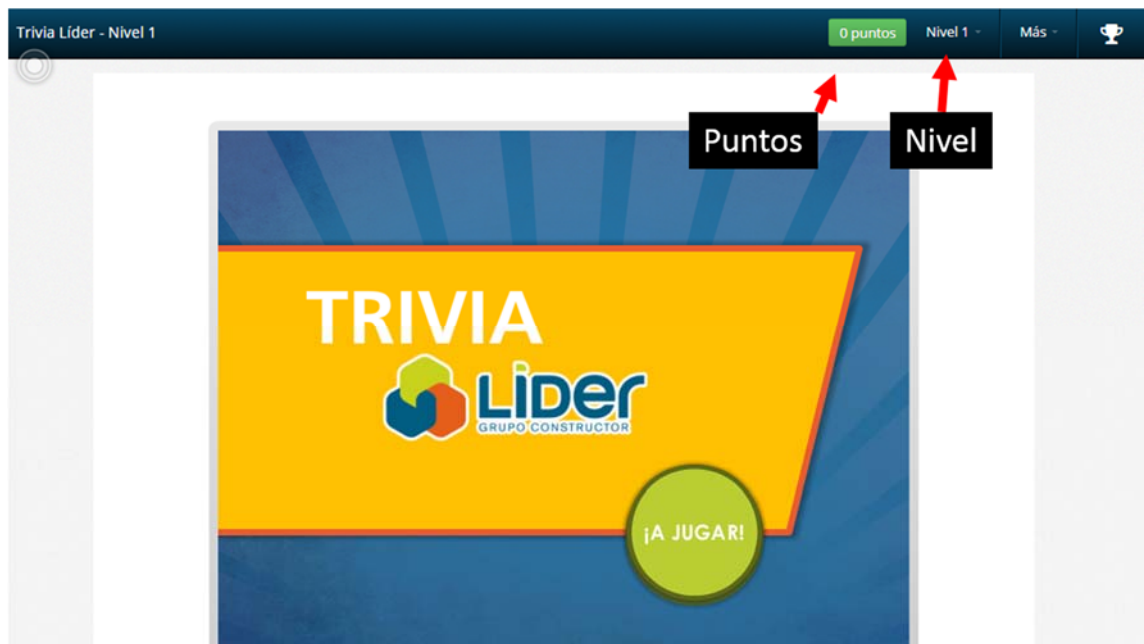


Figura 13
Captura de Pantalla Inicio de Trivia y Plataforma Virtual Gamificada

Otra característica del juego que se incorporó es que por cada respuesta se ofrecía retroalimentación inmediata de si la respuesta estaba correcta o no.



Figura 14
Captura de Pantalla – Feedback inmediato a usuarios

Adicionalmente los participantes podían intentar cuantas veces quisieran hasta lograr el resultado deseado. Al final del nivel se les informaba si habían pasado o no con éxito y se les invitaba, en cualquiera de las dos opciones, a intentar nuevamente.



Figura 15
Captura Pantalla – Resultados del Nivel 4. Invita a intentar otra vez.

Toda la información que se requería para completar exitosamente los 4 niveles se encontraba en la intranet a disposición del usuario. Esto lograba que fuera un reto alcanzable.

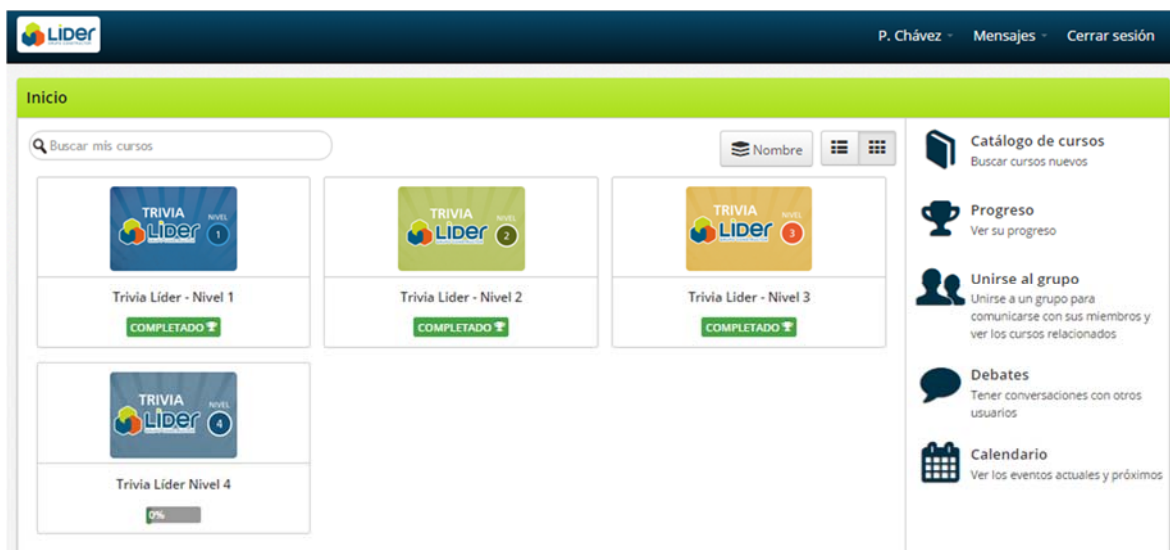


Figura 16
Plataforma de Capacitación Virtual donde se accede al juego de Trivia.

Se asignaron puntos por preguntas correctas. Los puntos eran necesarios para pasar de un nivel a otro.

Se mantenía una tabla de clasificación en que las personas podían ver dónde se encontraban con respecto a los demás jugadores.

Tabla de clasificación de niveles

Clasificación	Usuario	Nivel
1st	 J. Parodi Chavez	8
2nd	 M. Vetter Villarreal	5
2nd	 A. Galecio Balarezo	5

Figura 17
Captura de Pantalla Tabla de Clasificación

4.4 Envío de las Encuestas

Ambas encuestas fueron enviadas por correo electrónico corporativo por la Gerente de Gestión de Talento. (Santaliz, 2015)

El texto de la encuesta gamificada fue el siguiente:

Asunto: **Tómate un break y ¡Ponte a Jugar y a Competir!**

Conoce nuestra nueva plataforma de capacitación virtual **LíderEdu** de la mejor manera: ¡jugando!

Tómate un break y juega **Trivia Líder**. Prueba cuánto sabes de Líder. Estarás compitiendo con tus compañeros. Puedes intentar cuantas veces quieras hasta que logres la máxima puntuación.

¿Cómo Jugar?

Te llegará un correo de **LíderEdu**, nuestra plataforma de capacitación virtual. Allí encontrarás los datos de tu usuario y contraseña. Entra al enlace, escribe tu usuario y contraseña y ya estás adentro. Son 4 niveles. Asegúrate de completarlos todos.



Figura 18 Envío de Correo de Versión Gamificada

El texto de la encuesta tradicional fue el siguiente:

Asunto: **Se solicita tu insumo - Cuánto conoces de Líder**

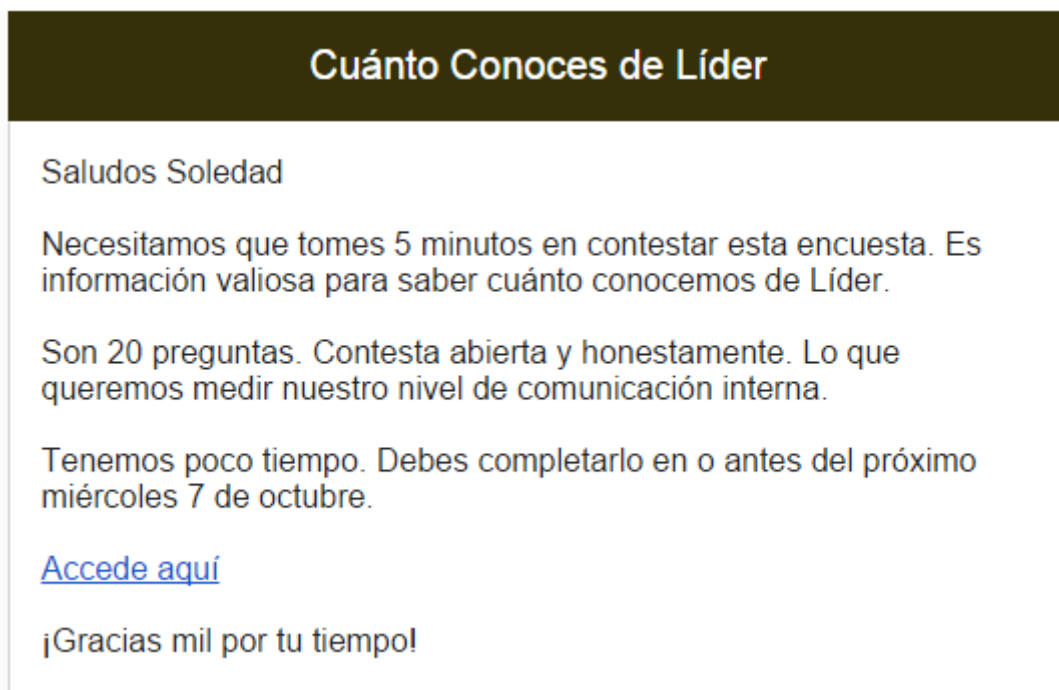


Figura 19 Envío de Correo para Encuesta Tradicional

Las diferencias principales de los envíos de correos de cada una de las dos versiones pueden verse en la siguiente tabla:

Envío Encuesta Gamificada	Envío Encuesta Tradicional
Se invitaba a las personas a tomarse un "break" y jugar	Se les solicitaba el insumo a las personas
Texto casual	Texto formal
No se daba fecha límite	Se establecía fecha límite
Se estimulaba la competencia entre compañeros	No se menciona la competencia
Se invitaba a las personas a intentar cuantas veces quisieran	No se invitaba a reintentar (a pesar que la encuesta lo permite)
No da detalles de número de preguntas o tiempo que toma contestarlo	Da detalles del tiempo que toma completarlo y el número de preguntas
No se podía entrar desde el correo. Es necesario entrar a la plataforma de capacitación virtual	Acceso directo a la encuesta desde el mismo cuerpo del correo

Tabla 5: Comparación entre envío de correo encuesta gamificada y tradicional

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Los resultados obtenidos del envío de las evaluaciones y las respuestas obtenidas se resumen a continuación.

5.1 Porcentaje de Respuestas Recibidas

Se enviaron un total de 79 encuestas. De éstas 40 fueron enviadas al grupo gamificado y 39 al grupo tradicional. Del grupo que recibió la encuesta tradicional contestaron un mayor número de personas que el grupo que recibió la encuesta gamificada. Un 85% de las personas del grupo tradicional contestaron versus un 50% del grupo gamificado según se indica en el siguiente cuadro:

	Gamificado	Tradicional
Total Envíos	40	39
Respuestas	20	33
	50.00%	84.62%

Tabla 6: Número de Respuestas por Tipo de Encuesta

5.2 Puntuación Obtenida

De acuerdo a los resultados obtenidos el porcentaje de aciertos fue superior en el grupo gamificado. Un 90.25% de preguntas fueron contestadas

correctamente. En el caso de la encuesta tradicional un 74.87% de preguntas fueron contestadas correctamente.

	Gamificado	Tradicional
Respuestas Correctas	90.25%	74.87%

Tabla 7: Porcentaje de Preguntas Contestadas Correctamente

5.3 Reintentos por Grupos

Ambos grupos tenían la opción de reintentar y revisar las respuestas. En el caso del grupo gamificado, el número de reintentos fue significativamente mayor al grupo tradicional.

	Gamificado		Tradicional	
Personas que Reintentaron	18	90.00%	2	6.06%
Número de Reintentos	107		2	
Promedio de Reintentos por Persona	5.35		0.06	

Tabla 8: Reintentos por Grupos

5.3.1 Reintentos por Niveles en Encuesta Gamificada

En el siguiente gráfico descriptivo se muestra el número de reintentos realizados en la encuesta gamificada por los cuatro niveles:

	Gamificado
Nivel I	18
Nivel II	13
Nivel III	17
Nivel IV	59

Tabla 9: Reintentos por Niveles Encuesta Gamificada

CAPÍTULO 6 – ANÁLISIS DE LA DATA

6.1 Porcentaje de Respuesta Personas que Respondieron a la Encuesta

El porcentaje de personas que respondieron a la encuesta gamificada (50%) fue menor que el porcentaje de persona que respondieron a la encuesta tradicional. (74.87%).

Conforme a la literatura consultada sobre gamificación, ésta debe generar mayor interés y compromiso en las personas. En ésta línea la expectativa de los resultados era que la encuesta gamificada tuviera mayor acogida que la tradicional. Sin embargo, ese no fue el caso en este trabajo.

Luego de un examen de posibles explicaciones a este resultado, y conociendo el entorno de la empresa, se considera que una de las razones puede ser relacionada a la cultura de Líder como empresa.

Según habíamos mencionado, la cultura organizacional de Líder es formal. Por lo tanto, iba a responder más naturalmente a una solicitud de la Gerente de

Gestión de Talento solicitando completar una encuesta, en determinado tiempo.

La solicitud al grupo gamificado fue una mucho más informal invitándolos a tomarse un “break” y ponerse a jugar. No era una solicitud formal ni les indicaba una fecha límite para completarla. Más que un requerimiento, era una invitación voluntaria.

6.2 Puntuación Obtenida

Si bien es cierto la participación del grupo gamificado fue menor, la puntuación obtenida fue mayor al grupo tradicional. Esto es, el grupo gamificado obtuvo mayor porcentaje de preguntas correctas que el grupo tradicional.

A pesar que el formato de juego no fue suficiente para atraer mayor participación, sí logró que las personas contestaran más preguntas acertadas.

Si utilizamos las encuestas como instrumentos para medir el conocimiento, podríamos concluir que el grupo gamificado tiene mayor conocimiento sobre los aspectos medulares de la empresa que el grupo tradicional. La gamificación en sí, logró que las personas se esforzaran más por lograr la respuesta correcta.

Un elemento que sustenta lo anterior es el número de reintentos que se dio en el grupo gamificado que no se dio en el grupo tradicional. A pesar de que ambos grupos podían reintentar, en el grupo tradicional sólo dos personas lo hicieron, constituyendo un 6%. En el caso del grupo gamificado un 90% de las personas reintentaron.

6.3 Impacto del esquema de Niveles y Retos

Si vemos la cantidad de reintentos en el grupo gamificado, podemos ver que el nivel 4 tiene más reintentos que el resto de los otros tres niveles. Los niveles 1, 2 y 3 tuvieron en promedio 16 reintentos. El nivel 4 tuvo 59 reintentos, un 27% más.

El nivel 4 era el que tenía el reto mayor. Debía contestar el 100% de las preguntas correctamente para poder culminar el Trivia. Con la posibilidad de poder reintentar las veces que fuera necesario, las personas utilizaron esta opción 27% más que en los niveles anteriores. De esta forma el 100% de las personas obtuvieron 100% de pregunta correctas en el nivel 4.

6.4 Reacciones a la Experiencia de Gamificación

Algunos de los participantes, voluntariamente expresaron sus impresiones sobre la experiencia de jugar la Trivia. Las personas que opinaron comentaron que les pareció divertida, un reto y buen ejercicio para conocer información de la empresa que no conocían. Expresaron, también, interés por contestar más preguntas.

El siguiente correo es de parte de una jefa de área en relación a la experiencia propia y de su equipo compuesto por 4 personas:

From: **Liliana Arias** <larias@lider.com.pe>
Date: 2015-10-07 17:11 GMT-05:00
Subject: Re: ¡A Jugar!
To: Annette Santaliz <asantaliz@lider.com.pe>

Annette:

Ya completamos la trivia, fue un reto y un arduo trabajo en algunas preguntas, para lograr completar los 4 avances.

Los comentarios fue que les pareció divertido, querían continuar con más, también mencionaron que ayuda mucho a informarse y reforzar datos que no conocíamos.

(Arias, 2015)

En entrevista a la Gerente de Gestión de Talento, ésta confirma que los que jugaban mostraban un ambiente de diversión y competencia. Entre los jugadores se compartían las preguntas más difíciles y había interés por conocer las respuestas correctas. Muchos se ayudaron entre ellos ofreciendo las respuestas correctas a sus compañeros.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados han demostrado que el uso de la gamificación en una encuesta para medir el conocimiento de las personas sobre la empresa tuvo impacto.

La hipótesis formulada establecía que el hecho de gamificar una encuesta para medir conocimiento haría que esta encuesta, más allá de medir cuánto sabían las personas, se convertiría en un instrumento en sí para que las personas adquirieran el conocimiento.

La encuesta gamificada sirvió como herramienta para cerrar la brecha de conocimiento de la empresa. La utilización de la gamificación demostró ser un 30% más efectiva que la metodología de encuesta tradicional para cerrar la brecha del conocimiento de la empresa.

Esta brecha de conocimiento se logra cerrar en términos cognitivos y afectivos.

A manera de recomendaciones sometemos las siguientes:

- La cultura de Líder es una formal que responde más naturalmente a una solicitud de encuesta que a una invitación de juego, por lo que la gente respondió más al llamado de contestar una encuesta tradicional que al llamado de jugar una Trivia. La gamificación requiere que la cultura esté lista para recibirla. Se sugiere utilizar la gamificación, pero incluyendo un programa de sensibilización y campaña o preparación previo al lanzamiento.
- Utilizar la gamificación en cualquier herramienta virtual cuando se desee superar brechas de conocimiento.
- Se sugiere, para futuras investigaciones y hallazgos más profundos en torno al tema, utilizar una muestra más grande que la planteada en el estudio.
- Se recomienda la aplicación de análisis estadísticos para poder obtener resultados al 95% de validez.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Liliana
2015 ¡A Jugar!, Correo electrónico personal, 7 de octubre.
- BARTOLI, Annie
1992 Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. México: Paidós Iberica.
- BEZA, Olga
2011 Gamification – How games can level up our everyday life?
Universidad de Amsterdam - Holanda.
- BOLDRINI, Giovanni
2014 Nuestra Visión: Ser un Ejemplo de Empresa Socialmente Responsable
En: Líder HOY, Año 4. Edición mayo 2014 - Lima.
- BRANDOLINI, Andrea y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín
2009 Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires - Argentina: La Crujía.
- CAJA MADRID
2008 Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna. Madrid: FEAPS.
- CAPRIOTTI, Paul
2009 Branding Corporativo. Colección Libros de la empresa. Santiago - Chile.
- CASTAÑO, María Catalina
2009 Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional.
En: El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas Vol 3 N° 6.

- CENTRO DE INNOVACIÓN DEL BBVA
2012 Gamificación: El negocio de la diversión.
- CORTIZO, José Carlos y otros
2011 Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos. Madrid - España.
- CÚJAR, Angélica y otros
2013 Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128 . Universidad ICESI Cali - Colombia.
- DIARIO VELOZ
2014 Preguntados, un éxito: es la aplicación más descargada del mundo (consulta: mayo de 2015).
<http://www.diarioveloz.com/notas/124019-preguntados-un-exito-es-la-aplicacion-mas-descargada-del-mundo>.
- DEL POZO LITE, Marisa
1997 Cultura Empresarial y Comunicación Interna: Influencia en la Gestión Estratégica. México: Fragua. .
- ENTERTEINMENT SOFTWARE ASSOCIATION
2015 Essential Facts about the computer and videogame industry - USA.
- FONCUBIERTA, José Manuel; RODRÍGUEZ, Chema S.f Didáctica de la gamificación en la clase de español. Edinumen.
- GALLEGO, Cristina; DE PABLOS, Carmen
2013 La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. Universidad Rey Juan Carlos - España. Intangible Capital.
- HERRANZ, Eduardo
2013 Gamification, I Feria Informática. Universidad Carlos III Madrid - España.
- IE BUSINESS SCHOOL
2014 Gamificación, las Emociones Mandan
- KAPP, Karl
2012 The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education, San Francisco - USA:Pfeiffer.
- LUCAS, Antonio
1997 La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona - España, Colección Boch Comunicación.

- LZC IMAGEN Y COMUNICACIÓN
2012 Diagnóstico de Comunicación Interna, Líder 2012, Informe Ejecutivo. Lima - Perú.
- LZC IMAGEN Y COMUNICACIÓN
2012 Cita de los Colaboradores, Líder 2012, Lima - Perú.
- MARCZEWSKI, Andrzej
2013 Gamification: A Simple Introduction, ePub.
- MILLER, George
1960 Plans and structure of behavior, New York - USA, Holt Rinehart and Wiston.
- MINUTOUNO
2014 Furor por "Preguntados", un nuevo y adictivo juego para iOS y Android (consulta: mayo 2015)
<http://www.minutouno.com/notas/319173-furor-preguntados-un-nuevo-y-adictivo-juego-ios-y-android>
- MORA, Francisco
2013 Neuroeducación: sólo se puede aprender aquello que se ama. Alianza Editorial.
- NONAKA, Ikujiro
2000 La Empresa Creadora de Conocimiento en: HBR. Gestión del Conocimiento.
- PALACIOS, Margarito
2000 Aprendizaje Organizacional: Conceptos, Procesos y Estrategias. N° 15.
- RIQUELME, Adriana; CRAVERO, Ania y SAAVEDRA, Rolando S.f Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena. Universidad Autónoma de Chile.
- RODRIGUEZ, Carlos; ROMO, Laura
2013 Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Instituto Tecnológico de Aguascalientes. México.
- ROBB, Drew
2012 Let the Games Begin, Gaming technology can give employees a host of job related experiences in a lowrisk setting (consulta: 5 de mayo).
<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2012/0912/pages/0912tech.asp>

- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy
2009 Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- SANTALIZ, Annette
2015 Se solicita tu insumo - Cuánto conoces de Líder, Correo electrónico personal, 2 de octubre.
- SANTALIZ, Annette
2015 Tómame un break y ¡Ponte a Jugar y a Competir!, Correo electrónico personal, 2 de octubre.
- VALERA, Juan
2013 Gamificación en la Empresa, lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. Middletown, DE.
- WATZLAWICK, Paul
1981 Teoría de la comunicación, interacciones, patologías y paradojas, Barcelona - España:Herder.
- ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher
2011 Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Canadá.