

LA GAMIFICACIÓN
PARA LA POTENCIALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN
EQUIPO

PRESENTADO POR:
PAULO ANDRÉS VARGAS CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CALI

Santiago de Cali, 2023

LA GAMIFICACIÓN
PARA LA POTENCIALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN
EQUIPO

PRESENTADO POR:
PAULO ANDRÉS VARGAS CÓRDOBA

DIRECTORA:
MÓNICA GARCÍA

MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO:
MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CALI

Santiago de Cali, 2023

Contenido

Dedicatorias	4
Agradecimientos	5
Lista de Tablas	6
Lista de Figuras.....	7
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 Pregunta de investigación	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivos General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificación	14
Capítulo II	17
2.1 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.1 Las competencias laborales y el trabajo en equipo:	17
2.1.2 La Gamificación:	22
2.1.3 Los juegos de mesa modernos y el juego:	26
2.2 ESTADO DEL ARTE	28
2.3 METODOLOGÍA.....	32
Capítulo III	34
DESARROLLO DE LA RUTA GAMIFICADA	34
3.1 Habilidades que potencia el Trabajo en Equipo	34
3.1.1. Proactividad:.....	35
3.1.2 Comunicación:	36
3.1.3 Mentalidad Analítica:	36
3.1.4 Resolución de Problemas	36
3.1.5 Pensamiento Estratégico	36
3.1.6 Reinterpretar el Fracaso/incertidumbre:.....	37
3.2 INSTRUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA RUTA.....	37
3.2.1 Juegos de mesa modernos	37
3.2.2 Juegos de mesa seleccionados para la ruta gamificada:	38

3.3 Diseño de la Ruta Gamificada.....	47
3.3.1 ¿Por qué una Ruta Gamificada?	47
3.3.2 Estructura para la construcción de una Ruta Gamificada	48
3.3.3 Manual de la Ruta Gamificada.....	50
3.4 Prueba piloto: Aplicación de la Ruta Gamificada; La exploración del Curiosity	53
3.4.1 Población intervenida:.....	53
3.4.2 Contexto poblacional sobre los participantes de la Ruta Gamificada.....	54
3.4.3 Explicación de la Narrativa	55
3.4.4 Explicación del Sistema de Reglas	55
3.4.5 Desarrollo de la ruta: Ejecución de las misiones por equipos (Aplicación de los juegos de mesa).....	56
3.4.6 Fin de la Ruta Gamificada	62
3.5 Retroalimentación. Población intervenida:	63
3.6 Retroalimentación desde la intervención.....	65
3.6.1 Desarrollo de las habilidades con la aplicación de los juegos	66
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	76

Dedicatoria

Dedicado a mi madre, quien por largos años ha esperado este momento, no por el título como tal, sino por sentir que ha dejado en mí el único legado que puede una madre dejar en sus hijos: una formación ética y la educación para el futuro. En mi caso, una educación para el presente y un ejemplo a seguir.

Agradecimientos

A Johanna Fong, mi compañera en este camino, camino que no ha sido corto ni fácil, por el contrario, siempre encontró vertientes y desvíos y hoy llega a feliz término. No es el final del camino, es el inicio de una nueva aventura.

A mi madre por la paciencia, por ver en ella el motivo por cumplir esta meta.

A Jerónimo, un niño que llegó en este camino y hasta a clases me acompañó; mirarlo a diario es la motivación de hacer las cosas bien ante alguien que te tiene como ejemplo.

A mi directora Mónica, con quien conecté desde el momento uno cuando matriculé liderazgo empresarial. Justo ahí me pude dar cuenta que era posible hacerme profesional por medio de algo que me apasiona.

Listas de Tablas

Tabla 1: Habilidades para el trabajo en equipo y estimuladas en los juegos de mesa

Tabla 2: Habilidad de trabajo en equipo en el desarrollo de los juegos de mesa

Tabla 3: Resumen. Pasos para el diseño de la Ruta Gamificada

Tabla 4: Elementos para el desarrollo de la narrativa

Tabla 5: Competencias intrínsecas Juego de mesa. El Buscapalabra

Tabla 6: Competencias intrínsecas Juego de mesa Dixit

Tabla 7: Competencias intrínsecas Juego de mesa Just One

Tabla 8: Competencias intrínsecas Juego de mesa Fantasma Blitz

Lista de Figuras

Figura 1: Principios básicos operativos para trabajar en equipo

Figura 2: Habilidades para el trabajo en equipo.

Figura 3: Elementos de la Gamificación

Figura 4: Tipos de Dinámicas en la gamificación

Figura 5: Tipos de Mecánicas en la gamificación

Figura 6: Elementos de la gamificación

Figura 7: Juego de mesa Just one

Figura 8: Juego de mesa El Buscapalabras

Figura 9: Juego de mesa Fantasma Blitz

Figura 10: Juego de mesa Dixit

RESUMEN

En las últimas décadas las empresas y las organizaciones han desarrollado y se han preocupado por la adopción de metodologías y técnicas que ayuden a fortalecer el trabajo en equipo, al validar que esa habilidad para el trabajo es esencial, producto de las transformaciones y al fortalecimiento de los departamentos de Relaciones Humanas de las mismas, lo que ha hecho que este sea un reto para diferentes disciplinas, entre ellas, la administración de empresas, al comprobarse que esta competencia es indispensable para el correcto desarrollo de la producción y del clima laboral al interior de las organizaciones actuales. La Gamificación nace a principios de siglo como una técnica que toma elementos del juego para construir a partir de ella, narrativas que propician una ruta de intervención; en esta investigación se construyó una propuesta gamificada, en la que, por medio del uso de los juegos de mesa modernos, como recurso lúdico, se potencializara y se fortaleciera el trabajo en equipo en las organizaciones. Para ello se aplicó una prueba piloto con la Empresa Quiceno S.A., concretamente con los trabajadores de una de sus empresas Supermercados Mercar, en la que participaron trabajadores, mandos medios y administrativos que debían resolver una ruta gamificada que promovía el progreso superando distintas fases, en la que, a la vez, trabajaban las distintas habilidades que conforman la competencia trabajo en equipo, todo lo anterior haciendo uso de los juegos de mesas modernos.

PALABRAS CLAVES:

Gamificación, ruta gamificada, juegos de mesa modernos, trabajo en equipo, habilidades para el trabajo, habilidades blandas, organizaciones, empresas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito construir una propuesta técnica de intervención, que busque potencializar y fortalecer la habilidad del trabajo en equipo en grupos de trabajo dentro de una organización, dicha propuesta está diseñada bajo la metodología del aprendizaje significativo puntualmente desde la gamificación, que tiene como pilar el uso de elementos del juego para generar inmersión y motivación en sus participantes. Estudios desde el campo de la pedagogía y la psicología validan la importancia del juego, para la generación de experiencias que facilitan el aprendizaje o el entrenamiento de habilidades de carácter cognitivo, social y emocional. Por esta razón la gamificación se presenta en los entornos organizacionales como una propuesta innovadora y disruptiva, que rompe con las técnicas de intervención que tradicionalmente vienen operando en los Departamentos de Relaciones Humanas de las organizaciones. Es por eso que, en esta monografía, se encontrará una revisión de conceptos que abarcan el trabajo en equipo como competencia y las habilidades que lo conforman, para formar un concepto integral, que incluya las expresiones actitudinales, analíticas y de interacción entre los individuos, fases que resumen esta competencia.

Una vez desarrollado el punto anterior, se encontrará la definición de Ruta Gamificada, que es la estructura escogida para desarrollar la propuesta de intervención sobre grupos de trabajo y su instrumento principal, los juegos de mesa modernos; es entonces que se procede a construir el mapa de la ruta y las partes que lo conforman, para posteriormente diseñar la ruta gamificada llamada El Curiosity, que contiene la narrativa, el sistema de reglas, la selección de juegos de mesa y la forma de obtención de puntos. Después de esto, se encontrará la puesta en marcha de la prueba piloto para la empresa seleccionada: Quiceno S.A.; para finalmente encontrar la fase en la que se realiza un ejercicio de retroalimentación con el grupo intervenido a partir de un grupo focal con preguntas orientadoras, en el que se realiza un análisis de lo dicho con los apuntes obtenidos de la observación realizada, en el momento en el que se desarrolla la Ruta Gamificada.

La siguiente investigación cuenta con tres capítulos compuestos de la siguiente manera, en el número 1, se desarrolla el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos y la justificación. En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico con los principales conceptos de la investigación, que tienen que ver con el trabajo en equipo, la gamificación y los juegos de mesa modernos y, finalmente en el capítulo 3, se describe el diseño de la ruta gamificada para la prueba piloto realizada a la compañía Quiceno S.A. conformada por un grupo de colaboradores, principalmente por empleados logísticos, de servicio al cliente y administrativos; también se encontrará el ejercicio de retroalimentación realizado por ellos mismos frente a su experiencia con la ruta gamificada, y un análisis del comportamiento de los colaboradores y su interacción con la ruta y los juegos de mesa modernos, para establecer cómo estos impactaron en las habilidades para el trabajo en equipo. Finalmente se encuentran unas recomendaciones y conclusiones, junto a los anexos y registro fotográfico de la experiencia realizada con la compañía.

Capítulo I

El siguiente capítulo desarrolla el planteamiento del problema, en el que se explica la pertinencia de diseñar estrategias de intervención que promuevan el trabajo en equipo como una de las competencias que más solicita el mercado laboral, y por lo tanto, muy necesarias en las nuevas formas organizativas de las empresas; igualmente evidencia, cómo este proceso de formación del recurso humano en las organizaciones, exige a la vez técnicas efectivas que generen experiencias significativas y coherentes con el entrenamiento y el fortalecimiento de esta competencia, es así como se describe entre los objetivos generales y específicos de esta investigación, la importancia de construir un diseño de una ruta que utilizará la gamificación como técnica propuesta de intervención, para la potencialización y el fortalecimiento de las habilidades que conforman el trabajo en equipo. Finalmente se encuentra la Justificación, en la que se expone las razones y la necesidad de seguir abordando este tema en términos propositivos, especialmente por ser uno de los retos que el campo de la administración tiene en la actualidad, respecto a la creación de técnicas de formación innovadoras para el entrenamiento de este tipo de competencias y sus habilidades en sus colaboradores.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En momentos en el que el trabajo ha sufrido constantes cambios producto de las transformaciones de los medios de producción, la tecnificación de las empresas, el teletrabajo y la competitividad, esta última evaluada bajo la creación de sistemas de medición y promoción de la eficacia, y después de décadas en los que la individualización en los procesos dentro de las industrias eran la constante; las dinámicas al interior de las empresas también cambiaron, es así que después de mediados del siglo XX, se generaron nuevos procesos en el que el desarrollo del ser y el clima laboral empezaron a cobrar importancia, gestándose en los años 70's, la creación de los departamentos de relaciones humanas y la búsqueda de metodologías de intervención para el mejoramiento de las relaciones sociales en los entornos laborales. Es así como se inician cambios concretos en las estructuras de

los sistemas organizacionales, dejando a un lado la rigurosidad vertical, la especialización de funciones y el trabajo en cadena, dando apertura a estructuras más horizontales, en la que las que el conocimiento de los individuos en sus cargos, se dirige hacia objetivos que estos consideran son comunes ¹.

En ese sentido, en las últimas décadas se observa que *las nuevas formas de producción*, han demostrado interés en promover cualidades como el cooperativismo en el relacionamiento entre trabajadores, operarios, administrativos, etc., fomentando la idea de que el rendimiento es mayor, si se opera como un gran organismo que es capaz de avanzar si todo el engranaje se encuentra sincronizado.

De esta manera, desde los ecosistemas laborales, se están produciendo diferentes estrategias y técnicas para entrenar a su personal, no solo desde el aspecto técnico sino desde las habilidades blandas, es decir aquellas capacidades actitudinales y sociales que permiten desarrollar aspectos cualitativos dentro de las organizaciones, es de esta manera, que capacidades como el *trabajo en equipo*, se han convertido en un aspecto clave para impulsar y avanzar en el desarrollo de un mejor clima laboral, de una mayor productividad y de la promoción de habilidades sociales y emocionales.

Es así que, dentro de los departamentos de recursos humanos, se empiezan a incorporar metodologías que impulsan el entrenamiento en habilidades blandas, y de manera más reciente, aparece la gamificación como una propuesta disruptiva e innovadora en los entornos organizacionales, que viene generando un alto interés en las esferas educativas y empresariales por propiciar aprendizajes significativos desde *la experiencia*; el aporte que hace esta metodología, se da desde el uso de elementos del juego en el diseño de diferentes retos que deberán ser superados; de esta manera, los participantes se insertan en una propuesta lúdica en la que deben resolver problemas o situaciones sin que se sientan evaluados u observados, aflorando sus fortalezas o ejercitando sus debilidades, lo que les permite avanzar a través de los diferentes escenarios de una ruta gamificada; logrando, que bajo esta

¹ La fabrica del tiempo, 'La Evolución Del Trabajo En Equipo', 2020 <<https://lafabricadeltiempo.es>> [accessed 14 June 2020].

estrategia (uso del juego), se promueva mayor interacción entre los distintos integrantes de los equipos de trabajo, desarrollando y/o potencializando las diferentes habilidades del trabajo en equipo desde la motivación que imprime lo lúdico.

Esta motivación que suscita la acción de jugar, es lo que hace que se recreen rutas que además de utilizar el juego directamente o elementos del mismo, se convierta en una nueva estrategia de intervención para el entrenamiento de habilidades, lo que demuestra el gran reto que tienen los administradores de empresas frente al aporte en la creación e investigación de metodologías disruptivas, que sigan fortaleciendo al trabajo en equipo, y en este caso, diseñar una ruta gamificada en la que haciendo uso del juego o sus elementos como técnica de intervención, potencialice y fortalezca las diferentes habilidades que conforman el trabajo en equipo.

1.2 Pregunta de investigación

El trabajo en equipo es una habilidad blanda de gran relevancia al interior de las organizaciones, y hace parte de las exigencias dentro de los perfiles para acceder al mundo laboral, es así que su entrenamiento es clave para que los equipos de trabajo reconozcan y ejerciten las diferentes capacidades que lo conforman, es por esta razón que las empresas están cada vez más, preparando y capacitando a sus equipos para fortalecer esta habilidad a través de distintas técnicas, muchas de ellas disruptivas en las que incluyen herramientas como la lúdica para su desarrollo, por lo tanto, ¿Cómo puede el diseño de una ruta gamificada, que hace uso de los juegos de mesa modernos como herramienta principal, potencializar y fortalecer las capacidades que conforman el trabajo en equipo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos General

- Diseñar una ruta gamificada que utilizará como instrumento los juegos de mesa modernos, para contribuir en la potencialización de las habilidades para el trabajo en equipo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades que se potencian y se desarrollan mediante el trabajo en equipo.
- Analizar los juegos de mesa que servirán como medio conductor para la gestión de las habilidades que se despliegan en el trabajo en equipo.
- Construir el manual de la ruta gamificada.
- Implementar una prueba piloto de la ruta gamificada.

1.3 Justificación

El trabajo en equipo se ha convertido en una competencia que tiene una alta consideración en la selección de personal para las empresas, debido a las transformaciones que al interior han vivido las estructuras organizacionales, en las que de una exacerbada individualización en los procesos de producción se ha pasado a procesos más interdependientes como el trabajo colaborativo, hace que las habilidades que conforman a esta competencia, se requieran cada vez más, pero también se hace más necesario entrenarlas y fortalecerlas específicamente por su complejidad. “El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva. En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de

trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo”².

Es por eso que estas exigencias que hace el mundo laboral respecto a su capital humano dentro de las organizaciones, ha generado nuevos retos en el diseño de intervenciones para el entrenamiento y capacitación de sus colaboradores, en ese sentido, la innovación en los diseños y técnicas para lograr estrategias de formación con un alto impacto sobre sus usuarios, es una necesidad imperativa, porque así como cambian las formas de producción y las formas de relacionamiento al interior de las organizaciones, las intervenciones para el mejoramiento de las capacidades y habilidades laborales, también necesitan innovación en sus diseños y estrategias.

A partir de aquí aparece la gamificación como una propuesta disruptiva y necesaria para generar espacios de intervención, que promuevan la creación de experiencias significativas para el usuario, de manera que esto les permita tener una mayor motivación, interés y autorreconocimiento de sus esfuerzos, lo que hace que la experiencia de aprendizaje sea más eficaz y consciente. La gamificación como técnica, utiliza elementos del juego que como estrategia logra generar grandes impactos al usar este instrumento o sus características dentro del diseño de una intervención, es así que, al usar estos elementos, se acrecienta la motivación, el aprendizaje significativo, la resolución de problemas, por lo tanto, hace que sus usuarios sean más propositivos, y se rijan bajo una pauta de valores y reglas necesarias para el trabajo en equipo.

Aplicar estrategias gamificadas en la capacitación de personal, también ejercita las distintas dimensiones que abarcan el trabajo en equipo, es así que habilidades como las cognitivas, las sociales y emocionales son directamente estimuladas por este tipo de técnicas, pero además esta triangulación permite que los grupos de trabajo reflexionen alrededor de la búsqueda de soluciones o de hallar los mejores

² TORRELLES Cristina, COIDURAS Jordi, ISUS, Sofía, F. CARRERA Xavier, PARÍS Georgina y CELA José M. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. En Profesorado, Revista del Currículum y formación del profesorado. Universidad de Lleida, Universidad Rovira i Virgili de Tarragona

resultados, por lo tanto, la gestión de la innovación y de la producción de conocimiento alrededor de las situaciones problematizadas, son elementos que se logran desde esta estrategia de intervención, debido a que metodológicamente la gamificación aplicada en grupos de trabajo, propicia escenarios de interacción alrededor de un problema, siendo aún más aprovechado desde la diversidad y fortalezas de sus integrantes. Por lo tanto, se puede decir que, “La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características”.³

La aplicación de técnicas gamificadas son importantes porque además, marcan objetivos que los participantes deben resolver, pueden simular hipótesis sobre una situación presentada, pueden explorar más de una solución, pueden identificar cuáles individuos cumplen un mejor rol que otros dentro de su grupo, fomenta la creatividad, la participación y el trabajo colaborativo; es así, como todos los aspectos anteriormente mencionados, son características necesarias para el trabajo en equipo, por lo tanto el diseño de rutas gamificadas para potencializar y fortalecer esta competencia, aportan desde el aprendizaje y la participación experiencias significativas, y por lo tanto más efectivas para el endurecimiento de estas habilidades.

³ Ibidem

Capítulo II

2.1 MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollará los principales conceptos teóricos del presente estudio, en el que se profundizará alrededor de las competencias laborales y el trabajo en equipo, 2. La gamificación y las rutas gamificadas y finalmente, 3. los juegos de mesa y el juego. Después se observarán algunas experiencias del uso de la gamificación para la potencialización del trabajo en equipo y los objetivos utilizados dentro de las organizaciones.

2.1.1 Las competencias laborales y el trabajo en equipo:

Las competencias laborales son definidas como un conjunto de actividades, habilidades y conocimientos, requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. Generalmente las competencias laborales se comprenden desde dos aspectos, primero, sobre los conocimientos técnicos para realizar una tarea u oficio y segundo, desde la capacidad para ejecutar estas tareas o actividades. No obstante, las competencias laborales, se inclinan en profundizar, la capacidad de hacer⁴, es decir, resaltan los aspectos más actitudinales, de destreza, de habilidades y de conocimiento respecto al desempeño de una función productiva, lo anterior bajo parámetros de calidad y eficiencia expuestos en una organización⁵.

Es así que podemos decir que las competencias son un conglomerado que reúnen el conocimiento que se denomina el “saber”, y las habilidades y destrezas que tiene el individuo al aplicar el conocimiento, “saber hacer” y un tercer elemento que corresponde a la disposición del individuo y del equipo “saber ser”, es decir, la actitud para desarrollar y cumplir con el objetivo de la tarea.⁶ Este último elemento

⁴ https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/#Que_son_las_competencias_laborales

⁵ Op Cit. TORRELLES Cristina, COIDURAS Jordi, ISUS, Sofía, F. CARRERA Xavier, PARÍS Georgina y CELA José M. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Pp 13-14

⁶ Ibid. P.10

tiene un desarrollo importante en las últimas décadas, lo que hoy conocemos como las competencias blandas, en la que se incluye al *trabajo en equipo*.

El trabajo en equipo ha obtenido mayor relevancia en los últimos tiempos, debido a las transformaciones del mundo laboral, el cambio en los procesos productivos de las organizaciones y la sociedad misma ha generado replanteamientos sobre el trabajo; los niveles de dificultad, los tiempos de entregas, la transversalidad en las operaciones, también requieren pensar en soluciones y abordajes integrales para resolver una tarea, de allí que el *trabajo en equipo* se convierta en un tema central en las organizaciones actualmente, y sea una competencia de desarrollo dentro de las empresas.⁷ La competitividad del mercado exige al mundo laboral innovación, de esta manera sus modelos de organización también deben transformarse bajo la creación de equipos de trabajo conformados por individuos con diferentes habilidades, niveles de conocimiento, capacidad de reacción, adaptación y comunicación. Por lo tanto, es necesario decir que esta competencia no es el resultado espontáneo de una suma de individuos, sino que equivale a un sistema en el que sus miembros actúan de forma recíproca en un entorno y en un tiempo, adaptándose a las circunstancias que se presentan y alcanzando junto a otros un objetivo determinado⁸.

El trabajo en equipo es en esencia cooperación entre distintos para lograr un resultado general⁹, pero a la vez regidos por un sistema común de reglas que promueven pautas en las formas de relacionamiento o interacción; al tener claro los individuos estas normas como principio para conseguir los objetivos grupales, los integrantes de los equipos encuentran la misma escala de valores, que les permite

⁷ Cristina Torrelles, Jordi Coiduras, Sofía Isus, F. Xavier Carrera, Georgina París y José M. Cela. Universidad de Lleida, Universidad Rovira i Virgili de Tarragona

⁸Op Cit. TORRELLES Cristina, COIDURAS Jordi, ISUS, Sofía, F. CARRERA Xavier, PARÍS Georgina y CELA José M. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. En Profesorado, Revista del Currículum y formación del profesorado. Universidad de Lleida, Universidad Rovira i Virgili de Tarragona

⁹ TORO SUAREZ, Luz Yolanda. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Trabajo de Grado. Ed Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 2015. P. 10

alcanzar actitudes positivas dentro del grupo y también hallar cohesión, lo que hace que el grupo avance acompasadamente hacia el fin que persigue¹⁰.

Autores como Andrew Carnegie, plantean que esta competencia además tiene unos principios básicos operativos, que mezclan ciertas habilidades y que la interacción de las mismas, crea la base y el equilibrio para que el trabajo en equipo sea eficaz, entre esos principios se encuentran: 1. Conocimiento y aceptación de los objetivos, 2. Roles claros sobre cada integrante 3. Cooperación, compromiso, proactividad. 4. Comunicación asertiva 5. Información transversal, las personas deben conocer cuáles son las funciones de los otros. 6. Generación de estímulos¹¹.



Figura 1 Principios básicos operativos para trabajar en equipo. Fuente: <https://blog.ganttpro.com/es/trabajo-equipo/>

De acuerdo con lo anterior, el trabajo en equipo debe considerarse como la suma de ciertas habilidades que alcanzan una armonía entre sí, es por esta razón que ha sido abordado como competencia de manera reciente, autores como Cannon-Bowers la definen de la siguiente manera: “La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.”¹² Esta mezcla de elementos hacen que el mismo, esté compuesto por habilidades que están en el ámbito de lo social, actitudinal y técnico.

Esta sinergia de elementos que componen al trabajo en equipo, hace que conceptualmente, desde algunos autores, se le de a dicha competencia un carácter

¹⁰ Ibidem P.10

¹¹ Ibidem P. 11

¹² Op cit. En: Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, F. Xavier; París, Georgina; Cela, José M. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. Profesorado.

multidimensional, en el que se combinan: técnicas (el saber) metodológicas (el saber hacer), personales (saber ser) y sociales (saber participar) ¹³ en las que se logra un cierto equilibrio que hace detonar esta habilidad en los grupos de trabajo dentro de un contexto o escenario laboral.

Lo anterior podría resumirse en la siguiente triangulación de habilidades desde tres aspectos fundamentales, el primero de ellos el cognitivo, en el que se mezcla el saber, lo técnico, el conocimiento específico para el desarrollo de la actividad que asume el individuo dentro del grupo, *el saber hacer*. El siguiente aspecto será el emocional, que tiene que ver con las actitudes, la disposición, la proactividad que impulsa el cumplimiento de los diferentes roles, pero, por otro lado también, poder gestionar la incertidumbre y a partir de esto, avanzar hacia la meta, *el saber ser*. Finalmente, el tercer aspecto, será el social, que tendrá como principal función gestionar la interacción entre los integrantes del equipo, que es el equilibrio mismo entre las fases para que el “saber participar” fluya, aquí los liderazgos y las estrategias motivacionales son relevantes, además del logro de una interacción basada en los principios de la cooperación, de la responsabilidad, y del sentimiento del nosotros, que es el que permite que cada integrante sienta que el resultado del desempeño del otro fuese como el propio.



Figura 2: Habilidades para el trabajo en equipo. Fuente construcción propia

El equilibrio de esta triangulación de habilidades, permite la gestión de resultados positivos en el trabajo en equipo, habilidades que también son desarrolladas en los

¹³ Ibidem P.9

juegos de mesa, y que más adelante se profundizará, no obstante, es importante destacar que los estímulos a nivel emocional, social e incluso cognitivo (en cuanto a las funciones ejecutivas) que se dan en la práctica de los juegos de mesa, convierte a este, en un instrumento de entrenamiento que influye directamente en las habilidades que se necesitan estimular, para lograr un desempeño positivo en el trabajo en equipo.

HABILIDADES	TRABAJO EN EQUIPO	JUEGOS DE MESA
Cognitivas	Conocimientos del <i>Hacer</i> y <i>Saber Hacer</i>	Diferentes Funciones Ejecutivas
Social	Habilidades para la interacción	Promueve la interacción
Emocional	Actitud positiva-proactiva, motivación.	Gestión de la incertidumbre, persistencia, tolerancia a la frustración.

Tabla 1 Habilidades para el trabajo en equipo y estimuladas en los juegos de mesa. Elaboración propia.

Promover metodologías que impulsen el trabajo en equipo dentro de las organizaciones trae consigo la apertura de espacios de creatividad e innovación, lo que a la vez es posible porque hay intercambios de ideas, experiencias, es decir, existe una comunicación interna y activa, que estimula la escucha entre todas las partes, que no dependen de roles jerarquizados sino de los aportes que contribuyan a llegar y a cumplir los objetivos. Pero también, es la posibilidad de detectar las fortalezas y las debilidades de sus integrantes y por lo tanto de sus procesos, que a la vez hace que los grupos sean más propositivos a la hora de dar soluciones a sus problemas, porque están en la capacidad reflexividad de identificarlos, debido a la generación de espacios de escucha activa que estas estrategias propician. Llegar a este punto, es el alcance de un sistema de valores dentro de los equipos muy significativo, pues es la capacidad de tolerar la diferencia, de construir relaciones basadas en el respeto y la convivencia.¹⁴

¹⁴ Op cit P 25 TORO SUAREZ, Luz Yolanda. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.

Se puede decir que el trabajo en equipo como competencia, aumenta la participación, la productividad, la innovación y la cooperación, generando mejoras e incrementando la calidad de los procesos, convirtiendo a los grupos de trabajo en una amalgama que puede lograr mayores alcances que el individual y, por ende, es una estrategia metodológica que genera mayor rendimiento en las organizaciones¹⁵. Por lo tanto, mejorar las habilidades y lograr un equilibrio en la interacción de las mismas, se traduce en la construcción de ambientes laborales armónicos, pero también en mejora de la eficiencia y la productividad empresarial, que es uno de los fines organizacionales.

2.1.2 La Gamificación:

Así como el trabajo en equipo es la composición de varias dimensiones del campo cognitivo, social y emocional, la gamificación o ludificación, nace como una propuesta de intervención que estimulará estos aspectos a través del uso de elementos del juego. La gamificación como herramienta, aparece a principio del año dos mil, y en las últimas décadas ha venido escalando y ocupando un lugar cada vez más destacado en el plano académico, específicamente por su aporte disruptor en la elaboración y puesta en marcha de procesos pedagógicos y organizacionales; es así que se utilizará la siguiente definición: *la gamificación consiste en el uso de mecánicas, elementos y técnicas del diseño de juegos para aplicarlos en contextos que no son de juegos, en el que se involucran a los usuarios para resolver problemas*¹⁶; en otras palabras, es la extracción de elementos del juego que se introducen en un proceso para alcanzar un logro o una meta. La gamificación como estructura se divide en:

¹⁵ Ibidem P. 331

¹⁶ GENÉ BORÁS, Oriol. Fundamentos de la Gamificación. Ed. Universidad Politécnica de Madrid. Gate. 2015



Figura 3: Elementos de la Gamificación¹⁷

Las (1) dinámicas, Es la satisfacción por el alcance de la meta que el usuario o participante consigue al desarrollar el reto; hace parte de las dinámicas, la narración y la progresión del individuo en el desarrollo de la misión, reto o desafío al que se enfrenta. las principales dinámicas empleadas en gamificación son¹⁸:

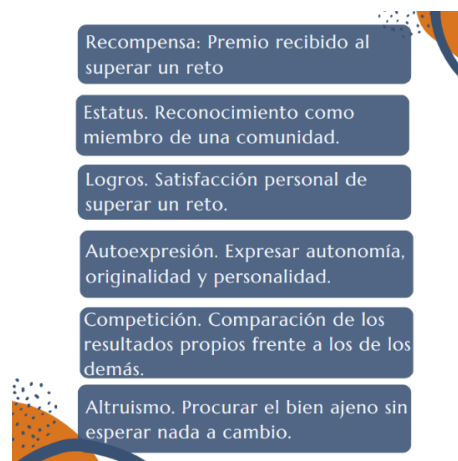


Figura 4: Tipos de Dinámicas en la gamificación¹⁹.

Las (2) mecánicas es el cómo se juega, cuál es la operación, cuáles son las reglas, cómo es el funcionamiento del juego, define si este es competitivo o si es cooperativo, las mecánicas más usadas son²⁰:

¹⁷ Fuente: <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/>

¹⁸ <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/Componentes.>

¹⁹ Fuente: <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/>

²⁰ Ibidem

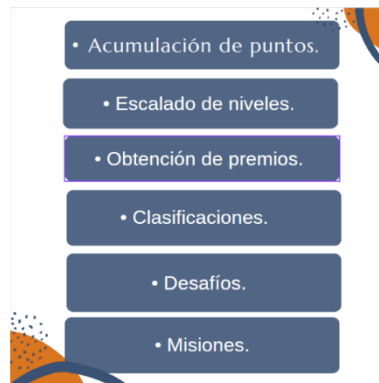


Figura 5: Tipos de Mecánicas en la gamificación²¹.

Y finalmente los (3) componentes, son los recursos o herramientas que son utilizadas para llevar a cabo la prueba, pueden ser digitales o análogas, entre los componentes se pueden encontrar, fichas de avances, tokens, monedas, medallas etc., elementos que permiten ambientar y hacen parte del escenario gamificado.

Estos tres elementos componen la estructura gamificada, que propician el desarrollo de la narrativa o historia, que a la vez genera la inmersión en sus participantes y que los envuelve y los motiva a alcanzar la meta, o a solucionar el problema, o a encontrar la respuesta oculta al reto presentado.



Figura 6: Elementos de la gamificación²²

El aporte del uso de la gamificación en diferentes entornos de acción, se comprende desde la problematización que recrea para que los individuos encuentren la manera de resolver una situación planteada; al usar los componentes del juego en las metodologías de intervención utilizadas, se involucran diferentes elementos como:

²¹ Fuente: <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/>

²² Fuente: <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/>

la competencia, el seguimiento de reglas, la obtención de puntos, la retroalimentación, entre otras características que se hacen visibles a la hora de jugar²³. El *juego* es un sistema explícito de reglas que guían a los usuarios hacia metas discretas y resultados, es por lo tanto algo cerrado con una estructura²⁴. De esta manera, esta propuesta termina siendo un acto reflexivo, de ensayo y error para generar avances en el escenario propuesto, con limitaciones y retos que necesariamente logra hacer que los individuos piensen en la mejor manera de llevar a cabo un proceso para conseguir la recompensa.

En las organizaciones, la gamificación es la oportunidad de darle a los usuarios un rol o un personaje dentro de un *círculo mágico* (la narrativa), en el que hará parte de una historia, de una aventura, de una misión, en el que separado del “mundo real” el individuo se siente en libertad pero con parámetros, y bajo un elemento fundamental, el de la motivación que proporciona el acto de jugar; de esta manera esta estrategia genera en los individuos una mayor disposición para participar en la realización del proceso gamificado, el cual puede ser de selección, de evaluación, de aprendizaje o para ejercitar habilidades sociales, emocionales o cognitivas.

La gamificación ha sido usada para introducir mecánicas de juego dentro de diferentes procesos o áreas de las organizaciones, entre ellos, formativos, de transmisión del espíritu de la marca, para el desarrollo de capacidades o para estimular habilidades blandas, entre otras áreas de impacto; una de las ventajas de utilizar estas estrategias, es la capacidad que tiene de adaptación para ser usada en diferentes propósitos y campos de acción.

Diseñar intervenciones gamificadas facilita el desarrollo de evaluar o medir habilidades en equipo o individuales, también quita la carga y la presión sobre los individuos acerca de que están siendo observados, y logra generar comportamientos espontáneos, que difieren del estrés que trae consigo los procesos evaluativos o de formación con metodologías más duras o clásicas. Es así como autores como Borrás, dirán que “Un objetivo base del juego en la elaboración

²³ <https://www.up-spain.com/blog/que-es-gamificacion-aplicarla-rrhh/>

²⁴ Op cit. GENÉ BORÁS, Oriol. Fundamentos de la Gamificación.

de una ruta gamificada, es que, al introducir este elemento, exista voluntariedad en las personas intervenidas, es decir, que estos logren aprender o resolver un problema, bajo el marco de una estructura y de la capacidad de experimentar libertad (explorar)”²⁵.

Las rutas gamificadas se construyen bajo una estructura narrativa que conduce al individuo o grupo de individuos a superar una o varias competencias (retos, pruebas, problemas etc.), y que superadas le otorgará puntos, medallas o premios. Una vez construida la narrativa, y definido el escenario y sus fases con sus componentes lúdicos, se debe proceder a definir las herramientas que se usarán para detonar dichas habilidades, en este caso, los instrumentos propuestos que servirán al mismo tiempo de pruebas, serán los *juegos de mesa modernos*.

2.1.3 Los juegos de mesa modernos y el juego:

Los primeros registros en la historia de los *juegos de mesa* o alguno de sus componentes, data desde el inicio de las primeras civilizaciones; su constante transformación, ha hecho que este no solo se mantenga en la historia, sino que tengan una cantidad diferente de dinámicas, al igual que mecánicas y componentes. Hoy por hoy los juegos de mesa, denominados como juegos “modernos” han generado un despliegue creativo, y una convergencia sobre ellos de diferentes disciplinas, logrando que para finales de los 70’s la industria de los juegos de mesa ocuparan un nivel de consumo importante dentro del campo del entretenimiento y el recreativo. No obstante, debe decirse que con esta herramienta, también se ha logrado alcanzar, directa o indirectamente, la posibilidad de trabajar diferentes habilidades blandas y competencias cognitivas, que sin importar si su objetivo es recreativo, termina impactando sobre estos temas a quienes lo vuelven una práctica, de allí que al involucrarlo en una propuesta de ruta gamificada, termina siendo un elemento altamente valioso para propósitos como el de la potencialización del trabajo en equipo, específicamente porque en su esencia está, la interacción social.

²⁵ Ibidem

El juego

Las dimensiones y aportes que hace el *juego* en el *desarrollo del ser*, tienen raíces tan profundas en la constitución del individuo como ser social, que, desde hace ya más de tres décadas, ha sido considerado un Derecho Humano de acuerdo con la convención de los Derechos del Niño, pero su despliegue y realización, no solo ha estado enfocado desde el aspecto del Derecho, sino también desde distintas disciplinas que abarcan el campo pedagógico, humanista, recreativo, etc. Huizinga (1972)²⁶ en un estudio sobre el juego en la cultura, enmarca la relevancia de este en el comportamiento de las sociedades, su importancia en la cultura y la posibilidad de uso como herramienta en diferentes procesos de su desarrollo, destacando su valor desde lo simbólico y desde las representaciones que las personas hacen a través del mismo, y lo que este les significa en algún momento de sus vidas.

Además de su valor simbólico, el juego ejercita al individuo sobre lo que sabe, es decir que no sólo juega para entrar en el círculo mágico, sino que expresa lo que mejor sabe hacer²⁷. Es así que el juego no debe comprenderse como una acción aislada sino un espacio creativo en el que el individuo recrea una situación para enfrentarse a ella de manera diferente²⁸, incluso podría decirse que es la posibilidad de resolver incógnitas o alcanzar metas, y que, para cada individuo, su forma de resolver determinado problema, también puede ser distinta. El juego representa un reto, una misión, un objetivo, que obliga al individuo a resolver ese desafío, pero sacando a flote lo mejor de sus habilidades para conseguirlo.

El juguete por otro lado, es el artefacto que permite la acción de jugar y su uso depende de la toma de decisiones y creatividad del jugador²⁹; hay evidencias de su creación desde el inicio de diferentes culturas, la referencia más antigua registra que los primeros dados datan desde el 5.000 A.C. en Mesopotamia, también existen

²⁶ SÁNCHEZ LONDOÑO, Néstor Daniel, MONROY HERNÁNDEZ, Mario Giovanni. El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones. Universidad del Rosario. Bogotá. 2021. P. 38

²⁷ Ibidem P.39

²⁸ Ibidem P.39

²⁹ Ibidem P.40

demostraciones de juguetes en Grecia, en el 500 A.C.³⁰ Los juguetes han hecho parte de la vida social y cultural de los pueblos en diversos momentos de la historia, y en gran parte de los casos, es el punto de partida o herramienta para la activación del juego. Los juegos pueden dividirse en aquellos de reglas simples y los que contienen reglas más complejas, los primeros se caracterizan por tener pocas reglas, por ejemplo, completar un único patrón, seguir una secuencia, repetir un circuito, rellenar espacios, de dar respuestas sencillas o que su mecánica es definida solamente por el azar etc.; por otro lado, encontramos los más complejos, que consisten en la participación de varias mecánicas, de estrategias complejas, de mucho análisis y reflexión, y de poco azar, etc. De acuerdo al uso que se le quiera dar al juego, en este caso el juego de mesa, se puede desarrollar o estimular algunas habilidades del interés u objetivos organizacionales como, el trabajo en equipo, el liderazgo, la capacidad de negociación, la comunicación, la creatividad, la adaptabilidad, la planeación, la innovación, la flexibilidad etc., competencias que, en el mundo laboral actual, son altamente solicitadas en los entornos empresariales.

2.2 ESTADO DEL ARTE

La innovación dentro de los sistemas organizacionales se presenta como un proceso que permite que interna y/o externamente mejoren sus modelos organizativos, es por lo tanto, que se observa la incorporación de nuevas formas de tecnificación en las empresas, pero también, la aplicación de nuevas estrategias del orden cualitativo en sus procesos, logrando por ejemplo, que la figura de los departamentos de recursos humanos, estén investigando y probando modelos y técnicas que se acoplen a las exigencias y a los cambios en el ecosistema laboral, de allí que técnicas como la gamificación, sean de manera relativamente reciente, considerada una estrategia para la intervención en equipos de trabajo, por ser considerada una técnica disruptiva, que aporta principalmente desde el aspecto multidimensional y por lo tanto de forma integral, los componentes que conforman el trabajo en equipo.

³⁰ <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/la-larga-historia-de-los-juegos-de-mesa>

Gartner una empresa consultora de investigación y de tecnologías de la información, anunció que para el 2025 más del 70% de las empresas del ranking mundial de Forbes usarán en alguno de sus procesos internos la gamificación³¹. Mucho de esto tiene que ver, con algunas estadísticas que advierten la falta de internalización del espíritu de las empresas y la falta de compromiso del empleado con su trabajo; el estudio indica que el 52% de los empleados están conectados de manera superficial con su trabajo y el 19% desconectados plenamente y que solo el 29% de los empleados se encuentran comprometidos con el trabajo totalmente³². La Entertainment Software Association, Games, dice que los videojuegos han pasado de ser una forma exclusiva de diversión para un grupo a convertirse en un medio para el aprendizaje, desde lo educativo, pero también para el trabajo³³.

Autoras como Jane Mc Gonigal, diseñadora de juegos y escritora, señala que el despliegue en los últimos años de juegos de realidad virtual, online y análogos, han estimulado lo que ha denominado como “inteligencia colectiva”³⁴ destacando que el resultado de estas interacciones han mejorado la calidad de vida de sus individuos en determinados ambientes, ha generado el hallazgo de soluciones colectivas a problemas del entorno, y desde una perspectiva psicológica han encontrado que el juego causa en el ser humano, felicidad, motivación, compromiso y afianza lazos comunales.

Por esta misma vía, autores como Plata Bogoya, Morales Rubiano y Arias Cante³⁵ encontraron que en los juegos gerenciales, algunas dinámicas permitían que el jugador tuviese un acercamiento a la vida diaria empresarial, generando situaciones en que el jugador debe hacer uso de competencias como “la toma de decisiones”

³¹ Ibidem

³² Ibidem

³³ Op cit. DE LA HOZ ESCORCIA, Sandra Milena, MALDONADO PÉREZ, Doyreg Jovana. Gamificación para la gestión de la innovación en las organizaciones; caso empresa del sector químico de la ciudad de barranquilla.

³⁴ Ibidem P. 75

³⁵ PLATA BOGOYA, Jaime Antonio. MORALES RUBIANO, María Eugenia. ARIAS CANTE, Mayra Alejandra. Revista de la facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión. Impacto de los juegos gerenciales en los programas de administración de empresas como herramienta pedagógica. Volumen 17, Número 1. Bogotá 2009. P. 74

en contextos similares a las de las organizaciones a las que pertenecen, que en el ejercicio de retroalimentación, generaron reflexiones acerca de cómo los efectos de sus decisiones inciden en el desempeño de la organización en general. Y es que autores como Beatriz Macano, afirma que el juego como herramienta para el aprendizaje de conductas, para el entrenamiento actitudinal y las habilidades sociales se convierten en un aporte valioso en los procesos formativos, organizacionales y hasta como estrategia de marketing, de ahí a que se diseñen juegos con estos enfoques desde tecnológicos hasta análogos denominados “juegos serios”³⁶

Chile es uno de los países más avanzados en la aplicación de la gamificación en contextos “no exclusivos” de juegos, como el educativo y el empresarial; el Centro de Desarrollo de Negocios Ñuñoa de Sercotec en asocio con Devir, una editorial de Juegos de Mesa española, iniciaron un centro de innovación para construir metodologías para el aprendizaje y fortalecimiento de habilidades blandas en emprendedores con dos enfoques principales, 1. estimular la creatividad y 2. dar herramientas sobre conceptos de administración. David Tramon, asesor senior del centro de Ñuñoa, agrega que “para que un emprendedor tenga éxito requiere desarrollar su sentido de liderazgo, tolerancia al fracaso, tener actitudes proactivas a la hora de resolver problemas, tener confianza y compromiso”. De allí que la incorporación del uso de juegos de mesa, es una estrategia potente, pues permite dominar aquellas habilidades que componen al trabajo en equipo, como la comunicación, el relacionamiento, la creatividad, saber presentarse en público, trabajar en equipo y ser responsable. Estas acciones desde el componente práctico que ofrece el interactuar con otros y el juego, hace según Tramon, más sencillo y simple explicar y aproximar a las personas con las habilidades blandas, pues muchos de estos juegos de mesa, te ofrecen mecánicas “cooperativas”, que promueven el relacionamiento social en torno al logro de una meta o la resolución de un problema³⁷.

³⁶ Ibid P.75

³⁷ Ibid P.75

En Colombia la aplicación de técnicas de gamificación en las empresas se ha desarrollado ampliamente en aspectos como la experiencia de usuario, la fidelización de clientes, y el entrenamiento de habilidades blandas, no obstante, es tan naciente este proceso, sobre todo, la gamificación para la formación y capacitación de grupos, que no existen aún estadísticas o sistematizaciones de experiencias que profundicen sobre los avances en el tema, como quizás si está mucho más documentada en la relación gamificación y aprendizaje y su desarrollo en espacios educativos; sin embargo, los procesos gamificados en las organizaciones, son usados para la creación de métodos internos en las empresas como la aplicación de estas técnicas para el mejoramiento de procesos. Una experiencia significativa en el país y que ha abierto caminos para la incursión del juego en los procesos de entrenamiento de personal de empresas, ha sido el programa Legos Serious Play, que ha involucrado lo que se ha denominado el Aprendizaje Basado en Juegos (ABJ) y también la gamificación como metodología de trabajo en equipo, comunicación, colaboración y resolución de problemas.³⁸

Otra experiencia documentada es la del BBVA que es una organización que ha utilizado ampliamente estas estrategias para fidelizar clientes, y al interior de la organización por medio de sus procesos, como una estrategia de motivación a sus empleados. Microsoft también usó la gamificación para crear experiencias de competencia entre empleados, y así diseñó una herramienta para encontrar errores en su sistema operativo, convirtiendo un ejercicio no atractivo y tedioso, en un reto que generó interés en sus empleados por haber utilizado elementos del juego en esa tarea³⁹.

³⁸ ESTELLES, Miguel, S1, RIUS, Sorolla, G1, PALMER Gato, M.E1 and ALBARRACÍN. Guillem, J.M1 Gamificación en Formación en Empresas Dirección y Organización [www. revista.dy.com](http://www.revista.dy.com) Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de Valencia. Valencia.

³⁹ ARROYAVE PATIÑO, María del Pilar INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE GAMIFICACIÓN EN UN EQUIPO DE TI.. Universidad de Antioquia Facultad de Ingeniería, Departamento de Sistemas. Medellín, Colombia. 2020

Es importante reconocer que, en el país también se han incrementado los centros de innovación y los GamesLab. Este es el caso de Instituciones Educativas como La Pontificia Universidad Javeriana de Cali y La Universidad Autónoma de Occidente, ambas con experiencias de estudio del juego y el diseño de herramientas gamificadas para el desarrollo de procesos educativos y empresariales, además de la creación de múltiples empresas dedicadas exclusivamente a este componente de intervención, en las áreas de marketing, formación, ventas y R.R.H.H. demostrando el crecimiento de formadores y diseñadores de experiencias gamificadas que consideran al juego y sus elementos, una herramienta muy seria y potente para el desarrollo de habilidades en las organizaciones.

2.3 METODOLOGÍA

La presente investigación aplicará las siguientes técnicas para la obtención de información y para la puesta en marcha de la prueba piloto de la ruta gamificada: se iniciará un proceso de *revisión bibliográfica* en el que se desarrollan los conceptos teóricos y se rastrean las experiencias sobre este tema para observar su estado, y evidenciar la necesidad de seguir aportando en la creación de nuevas técnicas que estimulen y fortalezcan el trabajo en equipo dentro de las organizaciones. Una vez iniciada esta primera fase, que será transversal, se dará inicio al diseño de la ruta gamificada, que consistirá en la creación de la narrativa, en la definición de los componentes e instrumentos a utilizar, en la creación de un sistema de reglas y puntos que determinarán el desarrollo y el comportamiento de los equipos en la aventura planteada, para después definir el grupo de juegos de mesa modernos que será el instrumento que servirá de detonante para aflorar las habilidades que conforman al trabajo en equipo.

Una vez realizado el diseño, se preparará la fase de aplicación de la ruta, en la que se seleccionará un grupo de empleados de una empresa que tengan como condición, estar en un nivel de interacción constante desde sus roles dentro de la organización. Logrado este paso, se procederá a alistar el escenario para la

aplicación de la ruta gamificada, que deberá posibilitar el desarrollo de la narrativa y la superación de las misiones que se les presentarán desde el principio de la intervención. Las misiones que comprenden la resolución de unas pruebas (resolver un juego de mesa) les permitirán ir avanzando por fases, que una vez concluidas, otorgarán puntos de acuerdo a la posición en la que finalicen en cada una de ellas. Este tipo de intervenciones hacen parte de *las técnicas grupales*, las cuales se conciben como herramientas didácticas en las que se utilizan juegos y son usadas para la realización de un trabajo centrado en una temática específica.⁴⁰

En esta fase de la intervención estará presente *la observación participante* como técnica, que permite desde esta acción, el registro del comportamiento, las actitudes, la escucha de los diálogos de los participantes acerca del desarrollo de la ruta de gamificada, para así construir un análisis desde este enfoque, este proceso se registrará a través de notas en una bitácora que será el instrumento de captación de información.

La siguiente fase, consistirá en la retroalimentación de la experiencia, para ello se realizará un *grupo focal* el cual indagará a través de unas preguntas orientadoras, el balance de la jornada alrededor de las estrategias utilizadas, ¿Cómo se sintieron desarrollando la ruta? y ¿Cómo fue la experiencia con los juegos de mesa escogidos? De esta manera se obtendrá información valiosa sobre los efectos de esta intervención frente al trabajo en equipo.

Con esta triangulación de técnicas cualitativas, se dará inicio al análisis de la información, en el que se observará, si esta propuesta de intervención en realidad contribuye estratégicamente, como herramienta para potencializar y fortalecer las habilidades para el trabajo en equipo, y si sus participantes logran reconocer, si estas (habilidades) afloran en el momento en el que ejecutan la ruta gamificada.

⁴⁰ Op. Cit. SÁNCHEZ LONDOÑO, Néstor Daniel, MONROY HERNÁNDEZ, Mario Giovanni. P. 70

Capítulo III

DESARROLLO DE LA RUTA GAMIFICADA

En el siguiente capítulo se encontrarán las definiciones de las principales habilidades que conforman a la competencia del trabajo en equipo, al igual que la descripción de los instrumentos que se utilizaron para la elaboración de la ruta gamificada, es decir, la selección de juegos de mesa modernos que fueron usados para las misiones de la intervención; después se encontrará el diseño de la ruta gamificada aplicada, y su estructura narrativa junto con el manual de la ruta, que explica los objetivos, las mecánicas de juego, y los componentes a utilizar; y por último, al final de este capítulo, se encontrará la aplicación de la prueba piloto y la retroalimentación realizada por sus participantes, y un análisis del comportamiento de los usuarios en la fase de interacción con la ruta y los juegos de mesa, la cual fue realizada a partir de la observación participante.

3.1 Habilidades que potencia el trabajo en equipo

El trabajo en equipo está compuesto por habilidades que de manera integral permiten que esta competencia se desarrolle de forma eficaz, es así, que a continuación se expondrán algunas definiciones de las habilidades que estimulan el trabajo en equipo, y que se identificaron en el desarrollo de la prueba piloto de la ruta gamificada.

Tabla 2: Habilidad de trabajo en equipo en el desarrollo de los juegos de mesa

Habilidad de Trabajo en equipo	Clasificación	Desarrollo en el juego de mesa
Proactividad	Actitudinal	Gestión ante la incertidumbre Iniciativa y anticipación Toma de decisiones Pensamiento creativo

Comunicación	Cognitivo-Social	Escucha Activa Empatía Mensaje Claro y Conciso Expresión Asertiva
Mentalidad Analítica	cognitivo	Procesamiento de Información Método Fijación al Detalle Lateralidad
Resolución de Problemas	cognitivo	Gestión del tiempo Trabajo bajo presión Procesamiento de información
Pensamiento Estratégico - Plan de acción	cognitivo	Consecución de metas Planificación de fases Monitorización de tareas Optimización de recursos
Reinterpretar el fracaso/incertidumbre	actitudinal	Liderazgo Motivar Trabajar bajo presión Flexibilidad

3.1.1. Proactividad:

En el mercado laboral, el comportamiento proactivo es fundamental pues consiste en tener la actitud de tomar iniciativas y anticiparse a situaciones adversas, este es quizás una de las habilidades tendencia en los perfiles solicitados en las organizaciones, pues el comportamiento proactivo es pragmático y creativo pues no declina su acción ante la incertidumbre, por lo tanto, tiene características flexibles para la adaptación y la creación de nuevas oportunidades⁴¹.

⁴¹ <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-proactivo-en-los-equipos-de-trabajo>

3.1.2 Comunicación:

La comunicación es determinante a la hora de la conformación de grupos de trabajo y por lo tanto para trabajar en equipo, no obstante, la comunicación debe ser eficaz para que logre su propósito, comunicar para construir a partir del mensaje, ese sería el sentido primordial de esta habilidad dentro del trabajo en equipo. Esto permite que exista la capacidad de generar reflexiones constructivas alrededor de una situación, generar confianza, indagar de forma concisa y directa⁴².

Comunicar eficazmente es tener la capacidad de ser asertivo, de interpretar los comportamientos y actitudes del otro, de resaltar el contexto para el análisis, ser coherentes en el discurso y aplicar técnicas del lenguaje no verbal (lenguaje gestual), pero ante todo tener la capacidad de escucha activa y de tener la empatía para comprender la posición de los demás.

3.1.3 Mentalidad Analítica:

Es la capacidad de tomar decisiones basadas en resultados, en datos, en el análisis de contextos, que contribuyan a la solución de forma eficiente y eficaz de una situación que puede ser problemática⁴³, también los individuos con mentalidad analítica, tienen la capacidad de ofrecer soluciones creativas o identificar posibilidades para innovar, pero siempre teniendo en cuenta el dato y la información.

3.1.4 Resolución de Problemas:

Es la capacidad de encontrar las herramientas adecuadas para resolver un problema. Para ello es necesario tener la capacidad de identificar el problema, promover una lluvia de ideas con su equipo para posibles soluciones, definir cuál es la mejor solución e implementarla⁴⁴.

3.1.5 Pensamiento Estratégico:

⁴² <https://cvapp.es/blog/habilidades-comunicativas>

⁴³ <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2021/06/24/que-ventajas-aporta-un-perfil-analitico-en-la-empresa>

⁴⁴ <https://asana.com/es/resources/problem-solving-strategies>

Es la capacidad de anticiparse a los hechos y crear un plan (fases) para conseguir el objetivo propuesto⁴⁵. Aquellos que tienen un pensamiento estratégico, visualizan diferentes escenarios y pueden encaminar sus soluciones en esos mismos escenarios. Son personas que pueden actuar de forma estructurada y tienen un pensamiento de acciones y metas al corto, mediano y largo plazo.

3.1.6 Reinterpretar el Fracaso/incertidumbre:

Es la capacidad emocional de entender el origen de una situación adversa y superarla, pero para ello es necesario identificarla, ser flexible a los cambios, saber actuar ante la incertidumbre y tener control en los estados de presión.

3.2 INSTRUMENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA RUTA

Los juegos de mesa seleccionados para este propósito cumplen unos criterios generales de acuerdo al contexto de la intervención, en este caso los juegos deben ser ajustable en cuanto al tiempo de duración, de manera que durante la intervención se pueda culminar o alargar de acuerdo al ritmo con el que los grupos mecánica cooperativa, en caso de que no haya sido diseñado inicialmente de esta manera. Y finalmente, que genere una alta interacción entre los participantes.

3.2.1 Juegos de mesa modernos

Los juegos de mesa modernos, que es el principal elemento de interacción con el juego dentro del diseño de la ruta, tiene unas características que hacen muy factible que las habilidades sociales, emocionales y cognitivas se activen, ya que en esencia este tipo de juegos tienen en su diseño mecánicas que generan una alta interacción entre sus participantes, tienen muy poco azar lo que hace que elementos como el análisis, la deducción, la estrategia etc., sean fundamentales, pues el resultado del juego depende de las acciones propias del o de los jugadores y no de la suerte, por lo tanto el pensamiento analítico es un imperativo para cumplir y superar el reto. También tiene como característica, la posibilidad de generar Feedback dentro del

⁴⁵ <https://economyatic.com/pensamiento-estrategico>.

juego, de manera que cada turno es una nueva experiencia para el jugador, lo que le permite corregir o comprobar otra posible solución al desafío presentado. Al tener mecánicas cooperativas, promueve entre los jugadores la interacción para alcanzar un objetivo común, por lo tanto, elementos con la proactividad, el liderazgo, la división de roles etc., propios de las habilidades para el trabajo en equipo, se estimulan al resolver el reto que propone el juego de mesa, por lo tanto, la estructura de este tipo de juegos ofrece ventajas que permiten la potencialización y fortalecimiento del trabajo en equipo. Los juegos de mesa escogidos para la ruta serán descritos a continuación, señalando las respectivas habilidades que estimula:

3.2.2 Juegos de mesa seleccionados para la ruta gamificada:

Los juegos de mesa seleccionados cumplen con los criterios anteriormente mencionados, lo que garantiza el control del tiempo, de recursos durante la intervención, y el trabajo de las habilidades que hacen parte de la competencia del trabajo en equipo. Los juegos de mesa modernos que se trabajaron en la ruta fueron: Just One, El Buscapalabras, Fantasma Blitz y Dixit.

3.2.2.1 Juego de mesa Just one (solo uno):

Este juego de mesa, es un juego cooperativo en el que debe ser escogido un representante por ronda, el cual debe deducir la palabra oculta, por medio de pistas que le darán sus compañeros, la dificultad está en que cada pista dada, se hace de manera individual y posteriormente ésta se consulta entre los integrantes del grupo, si alguna palabra está repetida, ambas se eliminan, y el jugador solo deducirá la palabra clave, haciendo uso de las pistas con palabras originales. El juego además tiene como regla que la pista dada, solo corresponda a una palabra, de ahí su nombre Just one. Un ejemplo del juego de mesa sería, que el jugador escogido para adivinar la palabra secreta, selecciona al azar un número de una tarjeta con un listado de palabras, el jugador selecciona el número tres, que indica la palabra CIRCO, los demás jugadores en sus tableros tendrán que darle pistas, pero cada uno escribirá su palabra secretamente, una vez hecho esto, todos se mostrarán los tableros con las palabras que escribieron, menos al jugador que deba adivinar, al

mostrárselas entre los integrantes del grupo y comprobar que no existan palabras repetidas, podrán enseñarle sus pistas al jugador que debe descubrir la palabra oculta, de este modo:

Jugador 1 escribió: Payaso

Jugador 2 escribió: Malabares

Jugador 3 escribió: Monociclo

Jugador 4 escribió: Maestro de ceremonias

Una vez mostradas las pistas, el jugador las lee y deberá llegar a una conclusión con todas las palabras, y solo tendrá una sola oportunidad de decir lo que cree es la palabra secreta, si la dice correctamente, en este caso CIRCO, el equipo habrá ganado un punto. Si se da el caso de que, por ejemplo, el jugador 3 escribió también PAYASO al igual que el jugador 1, estas palabras se eliminan y solo quedarían dos pistas, la de los jugadores 2 y 4, y solo con esas palabras, el jugador deberá llegar a una conclusión. El juego presenta las opciones de pasar en caso de que no esté seguro el jugador de descubrir la palabra secreta, y podrá llegar a un consenso con sus compañeros de grupo de no arriesgarse a decir una palabra equivocada y por lo tanto pasar.

Juego de Mesa: Just One

Clasificación: Cooperativo

Mecánica: Deducción, lápiz y papel

Competencias: Comunicación, trabajo en equipo, síntesis, procesamiento de información.

Figura 7: Juego de mesa Just one



Just one es un juego con mecánica cooperativa, en el que la comunicación es el elemento base para la interacción y desarrollo del juego; en cuanto a la estimulación de las habilidades sociales, la interacción que se da a partir de comunicar palabras claves de forma no verbal para encontrar la palabra secreta, hace que sus jugadores establezcan códigos para intentar no repetir palabras y por lo tanto generen una coordinación en medio del proceso. Frente a las habilidades cognitivas, este juego trabaja el procesamiento de información y la condensación de la misma a través de un ejercicio de síntesis, pues solo se puede escribir una sola palabra. Finalmente, ante la necesidad de lograr una comunicación efectiva con la restricción de no poder hablar entre sí en el momento de escribir las palabras, el juego permite estimular los liderazgos, logrando que los jugadores consigan coordinarse entre ellos.

3.2.2.2 Juego de mesa El Buscapalabras:

En este juego se escribe en una hoja una serie de categorías que aleatoriamente fueron seleccionadas de unas tarjetas escogidas, y que deberán ser llenadas, pero cumpliendo con una condición que aplicará para todas las categorías. Los jugadores deben llenar unas casillas cumpliendo la condición estipulada para cada una de ellas, y así lograr la mayor cantidad de puntos por respuesta acertada en cada ronda. Sin embargo, cuando una respuesta no tiene mucha “coherencia” por los demás integrantes que son jueces también, se debe argumentar y justificar la razón de la respuesta dada, si es lo suficientemente fuerte la defensa de su palabra, los demás jugadores/jueces darán por válida la respuesta. Este juego tiene una adaptación para volverlo cooperativo y se le agrega un elemento que consiste en

“límite de tiempo” por medio de un reloj de arena. Este juego que es muy parecido al *Stop* pero con una dificultad mayor, puede ejemplificarse de la siguiente manera:

Los jugadores deben levantar una cantidad de tarjetas con unas clasificaciones, y así organizarlas en una hoja de papel; las clasificaciones pueden ser las siguientes,

País

Historia

Literatura

Alto

Dos sílabas

Y la condición para cada una de estas clasificaciones es Azul.

El equipo 1 la llena de la siguiente forma:

País: Argentina (porque su bandera tiene azul)

Inmenso: Cielo

Literatura: Libro Azul (del poeta Rubén Darío)

Alto: La estatua de la libertad (es un monumento alto y de ese color)

Dos sílabas: Co - lor (porque azul es un color)

El jugador que termine antes del tiempo, dirá corto y cierro, y todos deberán parar de escribir, y empezarán a leer sus respuestas, pero si hay dudas respecto a alguna, los equipos podrán argumentar sus respuestas y todos los equipos considerarán si sus justificaciones son válidas o no.

Juego de Mesa: El Buscapalabras

Clasificación: Competitivo adaptado a Cooperativo

Mecánicas: Producción aleatoria, Deducción, Lápiz y papel, Finalización del tiempo real transcurrido, juego en equipo.

Competencias: Comunicación, Lateralidad, Pensamiento Creativo, Velocidad de Procesamiento, negociación, Conquistar la competencia.

Figura 8: Juego de mesa El Buscapalabras



El buscapalabras es un juego altamente competitivo, en el que la duración del reto está determinada por la velocidad con la que los equipos realicen el proceso de llenado de las clasificaciones planteadas, por este tipo de mecánicas, es un juego de mucha adrenalina al no poder tener control del tiempo y depender exclusivamente del buen funcionamiento del equipo. Frente a las habilidades sociales, este juego estimula la comunicación interna y el consenso en la fase de llenado de las casillas, pues se debe lograr acuerdos para dar la solución que se considere es la mejor; al igual en la fase de sustentación, si es el caso, los equipos deben tener la capacidad de persuasión para lograr convencer a los demás acerca de que sus argumentos son acertados. Entre las habilidades cognitivas, se encuentra el procesamiento de información, la velocidad de procesamiento, la lateralidad, las cuales son estimuladas durante el proceso de contestar adecuadamente pero también creativamente y bajo la presión del tiempo. Por último, entre las habilidades emocionales que el buscapalabras logra estimular, se encuentran el liderazgo, la proactividad y la actitud positiva, y es que este juego tiene un elemento disruptor al agregar la fase de argumentación, en el que no solo es necesario tener habilidades comunicativas, sino también una buena disposición actitudinal para proyectar credibilidad y convencimiento.

3.2.2.3 Juego de mesa Fantasma Blitz

Fantasma Blitz es un juego de agilidad en el que tenemos cinco objetos en el centro del espacio de juego, los objetos son una botella verde, un libro azul, un fantasma blanco, un ratón gris y un sillón rojo. La narrativa del juego consiste en que a Blitz un fantasma fotógrafo, se le ha dañado su cámara y toma fotografías distorsionadas de la realidad, de manera que los objetos quedan con colores que no son los suyos, aunque muy de vez en cuando logra que por lo menos algún objeto quede en su color original. La mecánica del juego consiste en ser el primer jugador, en este caso equipo, que al levantar una de las fotografías (tarjetas) escoja el objeto que según una de las dos reglas, sea el correcto; las dos reglas son las siguientes: Existe un tipo de fotografías que muestran a cuatro de los cinco elementos (fantasma, botella, sillón, libro o ratón) distorsionados en su color, es decir con el color de alguno de los otros objetos, y los jugadores deben escoger el elemento que en este caso haga falta en la fotografía, por ejemplo: Si aparece la botella de color rojo, y un fantasma de color azul, hay un elemento que hace falta ya sea por su forma o color, en este caso sería el ratón, porque no hay un ratón en la fotografía o algo de color gris, por lo tanto el objeto que hay que tomar antes de que los demás oponentes lo hagan, es el ratón, si lo hace se gana la fotografía (tarjeta). La segunda regla consiste en que la cámara ha tomado una fotografía más o menos buena, es decir que por lo menos alguno de los objetos fotografiados va a aparecer con su color real, por ejemplo: aparece en la tarjeta un fantasma blanco y un sillón gris, se debe entonces coger el fantasma, ya que es el único objeto que tiene el color tal cual como es en su realidad, en este caso el grupo que tome al fantasma antes que los demás se llevará la tarjeta. El objetivo del juego es ser el más rápido y acumular la mayor cantidad de tarjetas, quien tenga más tarjetas gana la partida.

Juego de Mesa: Fantasma Blitz

Clasificación: Competitivo adaptado para ser jugado por equipos

Mecánicas: Reconocimiento de patrones, Coincidencia de Velocidad

Competencias: Velocidad de Procesamiento, Atención sostenida, Capacidad de inhibición de impulsos.

Figura 9: Juego de mesa Fantasma Blitz



Entre las habilidades sociales más usadas en Fantasma Blitz, se encuentran la proactividad ya que es un juego competitivo que requiere de velocidad de procesamiento, por lo tanto, también del liderazgo, la toma de decisiones y la iniciativa, lo que es fundamental para poder tomar el objeto que hace falta o que está igual en forma y color antes que el otro grupo, por esta misma condición en su mecánica, es un juego en que el equipo también debe confiar en sus integrantes a la hora de tomar iniciativas para resolver la tarjeta planteada, y saber gestionar la incertidumbre de manera que la motivación siempre permanezca, ya que como es un juego rápido, la probabilidad de cometer errores y acertar está latente, por eso es importante tener control de ello y mantenerse motivados. Fantasma Blitz es un juego de muchas habilidades cognitivas, entre las más destacadas se encuentran, la velocidad de procesamiento, la atención sostenida y la capacidad de inhibición de impulsos.

3.2.2.4 Juego de mesa Dixit

Dixit es un juego en el que la creatividad es la protagonista, se trata de que cada jugador, en este caso cada equipo, tendrá que ejecutar dos roles, uno de ellos será, el de ser “el contador de historias” o ser un blofeador, y así obtener la mayor cantidad de aciertos para avanzar en el tablero. La narrativa consiste en que algún momento del juego los equipos serán “contadores de historias” (conejos), pero

tendrán una dificultad en la acción de comunicarlas, pues otras historias se mezclarán con la propia y generarán confusión entre todos los jugadores (otros conejitos), el que logré convencer, en el caso del contador de historias, o cañar en el caso de los otros jugadores, avanzarán en el tablero de juego y ganará el primero que llegue a la meta. La mecánica del juego consiste en que a cada equipo se le reparte siete cartas de forma aleatoria, las cartas son ilustraciones con contenidos abstractos. Al inicio de la primera ronda se escoge a un equipo que será el “contador de historias”, este rol (contador de historias) circulará en dirección de las manillas del reloj, por lo tanto, cada equipo en algún momento será “contador de historias” por más de una ronda. Es así como el contador o narrador (el equipo) escoge una de sus siete cartas (ilustraciones) y tendrá que darle un nombre o construir una frase, o hacer un sonido o cantar una canción que esté inspirada en la imagen de la ilustración. Al escoger la carta que será su “historia”, comunicará que nombre, sonido, frase o canción escogió, una vez hecho esto, los demás equipos observarán sus ilustraciones e intentarán escoger la tarjeta que más se aproxime a la contada por el narrador, y una vez escogida, la entregará boca abajo al “contador de historias”, este recibirá las tarjetas de todos los equipos, y las revolverá, y luego las volteará y las organizará numéricamente alrededor del tablero de juego, al voltearlas, los equipos deben ver las ilustraciones y concertar cuál creen pertenece al del “contador de historias”, pues en este caso esa será la historia verdadera, por lo que, votar por una distinta, sería una equivocación que le permitirá avanzar al dueño de esa tarjeta. Al proceder a la votación, cada equipo lo hará secretamente por medio de un componente diseñado para ello, que tiene una numeración, así que si considera que tal tarjeta es la del contador o narrador, colocará el número que le haya asignado el mismo, cuando todos los equipos lo hayan hecho, el contador tomará todos los votos y los mostrará, los equipos que hayan votado por la tarjeta enumerada y perteneciente al contador, avanzará tres casillas, el equipo que haya votado por la de otro equipo, le hará avanzar a ese equipo que logró engañarlo. Si existe una situación en la que todos votaron por el contador de historias, este no avanzará en el tablero por haber sido muy obvio o directo con su historia, y si todos no atinan a la historia del contador, este tampoco avanzará en el tablero, por haber

sido muy abstracto; el contador de historia solo avanzará si logra un equilibrio en las votaciones, es decir si por lo menos uno o más de uno vota por su tarjeta pero no todos, en ese sentido, el papel del contador o narrador, será la de comunicar una historia en la que no puede ser ni muy literal ni muy lejano de la realidad para poder avanzar en el tablero. Una vez terminado el turno del equipo que ocupa el rol de “contador de historias”, continuará el equipo de al lado, según las manecillas del reloj, y así sucesivamente todos seguirán con el objetivo de convencer a los demás, de que la historia de cada uno de ellos es la verdadera.

Juego de Mesa: Dixit

Clasificación: Competitivo adaptado para ser jugado por equipos

Mecánicas: Carreras, Story Telling, Pistas Dirigidas, Votación

Competencias: Pensamiento Creativo, Formación de conceptos, Toma de decisiones, empatía.

Figura 10: Juego de mesa Dixit



Pensamiento Creativo, Formación de conceptos, Toma de decisiones, empatía

En Dixit a nivel de habilidades sociales se trabaja el consenso, la negociación, la comunicación interna y la toma de decisiones principalmente; al ser un juego

reflexivo y propositivo con un nivel de estrategia en el que es necesario el pensamiento creativo y la escucha activa, logra que su desarrollo sea altamente interactivo dentro del grupo, en el que también se trabaja la abstracción de conceptos por medio de la imagen; es así que este, es un juego que por su mecánica que incluye acciones como la votación de historias correctas, hace que habilidades como la comunicación y el logro de acuerdos sean fundamentales para avanzar en el tablero de progresión del juego, y por lo tanto, acercarse a la meta.

3.3 Diseño de la Ruta Gamificada

Una ruta gamificada es una técnica de intervención, en la que utilizaremos elementos del juego bajo una estructura narrativa que nos conducirá a seguir unos pasos para resolver un problema concreto, en este caso, la ruta gamificada tendrá como propósito, potenciar el trabajo en equipo en grupos de trabajo en un entorno laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, procederemos a establecer que nuestra ruta tendrá como elemento principal el uso de juegos de mesa modernos para superar obstáculos de forma creciente, y la ejecución de cada uno de ellos tendrá diferentes mecánicas, cada una de ellas orientadas para ejecutarse desde el cooperativismo, de manera que la interacción entre participantes debe ser alta para lograr los aspectos necesarios que afloren las habilidades que promueven el trabajo en equipo.

3.3.1 ¿Por qué una Ruta Gamificada?

Es necesario comprender que utilizar la gamificación en los procesos de aprendizaje, tienen un propósito fundamental y es el de hacer de estos procesos, experiencias significativas en las que los elementos del juego sean los componentes motivadores en este viaje, generando (1) la extrapolación de una serie de emociones alrededor del juego que a su vez, sumergen a los individuos como si vivieran (2) una aventura al margen de la realidad o la cotidianidad (círculo mágico), siendo este un aporte disruptivo en la aplicación de esta metodología a la hora de intervenir grupos de trabajo. En este caso la ruta está centrada bajo la premisa del trabajo en equipo, y según autores experimentados en lo lúdico, el aprendizaje en

entornos colectivos siempre es más deseable, pero además es más efectivo, especialmente por la interacción con el otro, ya que el juego permite el relacionamiento, y por lo tanto, se aprende, se comparte y se crece desde las experiencias con los demás.⁴⁶ El aprendizaje es más significativo si es desde la experiencia según la neurociencia, por lo tanto la gamificación proporciona un aprendizaje con más sentido si se hace desde la praxis.

3.3.2 Estructura para la construcción de una Ruta Gamificada

Iniciaremos diciendo que la estructura de una ruta gamificada tiene un contexto que ubica a los personajes que entran en ella, esto es lo que se conoce como la *narrativa*, que propicia la inmersión de los participantes en diferentes roles y dentro de una aventura o una historia en la que deberán cumplir una misión, resolver un problema, descubrir un misterio, etc. Este aspecto es sustancial, ya que es una estructura que utiliza elementos de juegos, así que la fantasía de pertenecer a este círculo mágico comienza desde el principio de la ruta.

La narrativa debe propiciar algo fundamental en los enfoques lúdicos y es *la interacción entre participantes*, por lo tanto, los instrumentos escogidos para generar los avances dentro de la ruta deben promover el relacionamiento y la acción entre los individuos. La interacción y la necesidad de superar obstáculos y resolver situaciones, propicia la generación de emociones y de acciones, por ejemplo, hallar la mejor estrategia, volver a intentar o corregir una prueba antes de que se acabe el tiempo, etc., hace que los participantes experimenten y ensayen, es por lo tanto que estos llamados a la acción nos conducen al espíritu de la gamificación, y es la creación de experiencias que generarán aprendizajes significativos.

Es importante que la ruta también deje los objetivos claros, que la inmersión también tenga un sentido y coherencia sobre el camino a seguir, es por eso que el uso de fases o estadios que indiquen un avance, es clave para indicar a los participantes en qué momento se encuentran en la ruta o cuánto falta para llegar al objetivo, y en

⁴⁶ <https://rutamaestra.santillana.com.co/gamificacion-para-mejorar-la-experiencia-de-aprendizaje/>

este ejercicio de avance, realizar la prueba o reto, les debe permitir equivocarse pero también corregir una y otra vez hasta lograrlo, esto es lo que se conoce como *rejugabilidad*, que es la acción que permite aprender de la experiencia. Cada fase que está acompañada de diferentes retos, potencializa una habilidad sobre el trabajo en equipo distinta.

Para finalizar, es necesario preparar un sistema de reglas para que facilite los límites y las condiciones de juego durante su desarrollo, al igual que la otorgación de puntos, premios o recompensas a lo largo de la superación de las distintas fases, y en el caso necesario de la construcción de componentes o un prototipo físico para la ambientación de la narrativa.

Una vez superada la ruta, la fase de cierre será el feedback que hacen sus participantes, en este momento se procederá a la sistematización de las experiencias a partir de la narrativa que los integrantes de los grupos realicen y sus reflexiones alrededor de preguntas orientadoras, para así mismo exponer esos elementos que a su modo de ver, les permitieron alcanzar las metas o que por otro lado fueron debilidades al interior de su equipo. Es necesario aclarar que este ejercicio de recopilación de información, se realiza desde el inicio de la intervención, con mayor atención en el desarrollo de las pruebas, es decir desde la interacción que tienen los participantes en el momento que se inicia la ruta.

Tabla 3: Resumen. Pasos para el diseño de la Ruta. Elaboración propia

TABLA RESUMEN PASOS PARA EL DISEÑO DE LA RUTA	
Narrativa	Historia, objetivos claros, obstáculos o pruebas a superar, interacción.
Sistema de Reglas o Normas	Acciones permitidas, Restricciones, explicación de las mecánicas, objetivos de la experiencia.
Componentes:	Personajes, Objetos, Puntos/ Premios, Bonus, atajos
Feedback	Con los participantes.

3.3.3 Manual de la Ruta Gamificada

El manual de la ruta gamificada, es la guía de los jugadores que demarca la ruta de acción que tendrán los equipos para poder superar las misiones a las que se enfrentarán. En este, se describe la narrativa, los objetivos del juego, los modos de interacción entre equipos, las acciones de juego, la forma de ganar puntos, las acciones no permitidas, y el fin del juego. De esta manera, el manual comprende el reglamento que regirá a todos los equipos en la competencia.

3.3.3.1 Composición de la Ruta Gamificada

Dinámica: El Curiosity: Superar los retos de cada fase para ser el equipo con más puntos y lograr ser el grupo de trabajo que liderará la exploración de otros planetas.

Mecánica: Iniciar en un escenario (fase de juego) y superar los retos que en él se presenten, lo que implicará al finalizar la obtención de puntos de victoria de acuerdo al puesto en que terminen (cada reto equivale a un juego de mesa con mecánicas distintas).

Reto flash: Es una oportunidad de participar en un juego rápido para que quienes vengan relegados en el camino, tengan una oportunidad de equipararse a los demás participantes. Además, representa también un click, que, en un entorno empresarial, se podría asimilar a una contingencia y la solución de la misma.

Feedback: Evaluar las estrategias y las diferentes opciones para solucionar los retos.

3.3.3.2 Narrativa de la ruta:

El planeta tierra se encuentra en un momento en el que los recursos naturales cada vez se están volviendo más escasos, el sistema de poder económico y social ha irrumpido sin piedad sobre el desarrollo de la vida humana, la vida en la tierra se deteriora y es posible que no le quede más de un siglo para que sobre ella siga existiendo cualquier tipo de vida como la conocemos. Es por esa razón que los gobiernos de las grandes potencias, cedieron a sus egos y conformaron con un

grupo de científicos e ingenieros, la ESINVI (Estación Internacional por la vida), con el objetivo de encontrar soluciones para que la vida en la tierra no se extinga, llegando a la conclusión de que es necesario la exploración de otros planetas en los que se pueda asentar la vida humana, animal y vegetal porque el planeta Tierra es decretado como inviable para ello en contados años. De esta manera se ha abierto una gran convocatoria, en la que fueron escogidos diversas personas con habilidades distintas que cumplen con el perfil de selección para conformar grupos de trabajo que competirán entre sí; cada reto les permitirá obtener puntos de victoria a los grupos, de acuerdo al puesto en el que termine respecto a los demás, es decir que existirá un sistema de puntuación conforme vayan superando los retos (juegos de mesa) para cada equipo. El grupo que, una vez finalizada la aventura tenga más puntos, será el grupo escogido para llevar a cabo la misión espacial exploratoria planetaria, y por lo tanto el que se llevará el reconocimiento de sus compañeros por haber aplicado estrategias de trabajo en equipo, que son las que les permitieron tener un desempeño destacado sobre sus rivales.

TABLA 4: Elementos para el desarrollo de la narrativa. Fuente: Elaboración propia.

Elementos para el desarrollo de la Narrativa	
¿Fantástico o real?	Fantástico
¿Cuándo?	Presente-Futuro
¿Quiénes viven en ese mundo?	Humanos ansiosos y preocupados por la extinción de la vida
¿Quiénes somos y qué queremos?	Exploradores, curiosos, valientes, que quieren tener el privilegio de ser el grupo escogido que se encargará de encontrar una nueva casa para postergar la vida de los integrantes del planeta tierra.
¿Qué hacemos para lograr lo que queremos?	Superar una serie de pruebas (juegos de mesa) distintas entre sí, antes que

	otro u otros equipos, para obtener la mayor cantidad de puntos de victoria al finalizar la partida.
¿Qué nos impide lograr lo que queremos?	Si no hay una articulación y entendimiento entre los diferentes integrantes de los equipos, no habrá un desarrollo eficiente que les permita ganar tiempo sobre el equipo rival.
¿Quién nos ayuda a lograr las metas?	El equipo

3.3.3.3 Sistemas de Reglas⁴⁷

El sistema de reglas está compuesto por (1) reglas operativas, que tratan sobre las acciones de juegos de los participantes; (2) las reglas de comportamiento, que tienen que ver con los límites en la conducta de los jugadores; (3) el fin de la partida, que indica cuándo acaba la ruta y finalmente (4) el sistema de puntuación que da cuenta sobre cómo se puntúa.

Reglas Operativas: Los jugadores una vez listos en sus equipos, deberán avanzar a unas estaciones, las cuales se han denominado *Fases de Juego*, cada una de ellas corresponden a una etapa de avance, en esas estaciones encontrarán un juego de mesa con mecánicas distintas entre sí, una vez superado el juego de forma exitosa obtendrán una puntuación de acuerdo al lugar en el que se ubiquen entre sus otros grupos contrincantes.

Reglas de comportamiento: La aventura es un desafío, por lo tanto, la concentración en las pruebas de parte de sus integrantes es fundamental, así, durante el desarrollo, no se permitirán porras, intercambios de frases retadoras,

⁴⁷ Sistema de Reglas: <https://www.alaluzdeunabombilla.com/2019/01/22/las-reglas-del-juego-como-pilar-fundamental/>

burlas, etc., que impacten el desarrollo de la prueba por factores externos al comportamiento del grupo.

Fin de la partida: Una vez superado las diferentes pruebas (4 en total y el reto flash), el grupo de trabajo sumará sus puntos de victoria, el grupo que tenga más, será el grupo elegido para liderar la misión de exploración hacia otros planetas, y se llevará todo el prestigio y reconocimientos de los demás por haber logrado, un nivel de compenetración y de estrategia para trabajar en equipo que les permitió terminar de primero.

Sistema de Puntuación: Se puntuará por cada reto a todos los grupos de trabajo, en el siguiente orden: 1. puesto: 10 puntos 2. puesto: 8 puntos 3. puesto: 6 puntos 4. puesto: 0 puntos En el reto flash solo puntúan los dos primeros lugares: 1 puesto: 4 puntos y 2 puesto: 2 puntos

3.4 Prueba piloto: Aplicación de la Ruta Gamificada; La exploración del Curiosity

La ruta gamificada se aplicó a los trabajadores de la empresa QUICENO SAS, una empresa de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali, en la que se hicieron tres intervenciones, en la que, en cada una de ellas, se dividió al grupo en tres equipos. En cada jornada se realizó la misma ruta, aplicándose en total una intervención para cada uno de los equipos. Se les explicó en qué consistía la actividad de la ruta gamificada y sus pasos, y el rol que ocuparían como equipo en la misión que tenían a su cargo, la de ser el grupo elegido para llevar a cabo la misión del Curiosity, que es la encargada de explorar nuevos mundos para darle continuidad a la vida humana en otros terrenos espaciales.

3.4.1 Población intervenida:

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, se realizó una intervención a tres equipos de trabajo de la Empresa Quiceno S.A., dividido en tres sesiones una por cada grupo, los diferentes equipos estuvieron conformados en promedio por 20 a 30 personas, de edades heterogéneas, pero en su mayoría, personas adultas entre los 25 y 40 años. Los tres equipos participantes, son colaboradores del

supermercado Mercar, y se encuentran en la base piramidal de la organización con algunos mandos medios, en su mayoría supervisores.

3.4.2 Contexto poblacional sobre los participantes de la Ruta Gamificada:

Esta intervención se realizó en medio de una jornada de esparcimiento y por fuera de la empresa, lo que propició que los trabajadores sintieran que era una intervención recreativa, y que no tuvieran predisposición al sentirse evaluados o sometidos a cumplir los objetivos de trabajar en equipo de forma obligada, sino que dicho contexto permitió que sus actitudes fueran, en gran medida, espontáneas.

Se inicia con una actividad lúdica para dividir el grupo en equipos, cada uno de ellos, se les presentó la narrativa construida acerca de la importante misión en la que se encontraban y de la cual serían los protagonistas, se explicaron las reglas y se contestaron algunas dudas para dar inicio al ejercicio. Por último, la duración para el desarrollo de esta intervención fue de una hora y treinta minutos.

Al presentarles la narrativa del juego, los diferentes grupos comprendieron sin mayor novedad la simpleza de la trama, esto además que no sintieran en ella misma una carga adicional, sino por el contrario, los sumergiera en un contexto en el que cada uno de ellos se transformaría en un personaje o tendría un rol que les motivara a seguir en la trama sintiéndose parte de un equipo. Lo primero que denotamos entre los grupos, es esa naturaleza competitiva entre cada uno de ellos. Sin embargo, siempre era necesario hacer hincapié que la competencia era entre equipos y no entre los integrantes de cada uno de ellos. Para este caso sometimos cuatro juegos como pruebas para superar cada estadio o fase de juego de los cuales, mencionaremos cuatro por considerar que despertaron las habilidades más significativas del trabajo en equipo.

Es necesario también tener claro que algunas habilidades del trabajo en equipo tienen un desarrollo transversal en las pruebas, es decir que el juego mismo las aflora sin mucho esfuerzo y son necesarias para lograr los objetivos de cada fase de la ruta, también encontramos otras habilidades, que resaltan, desde el aspecto

actitudinal sobre todo desde ciertos liderazgos o individuos motivadores que impulsan el grupo a no desfallecer, y otras habilidades las entendemos desde el carácter cognitivo que también son claves para el logro de resultados.

3.4.3 Explicación de la narrativa

Una vez conformados los grupos a través de un ejercicio lúdico de división de equipos y de forma aleatoria, los integrantes son llamados para dar inicio a la misión a la que deben enfrentarse. El interventor que es un ingeniero de ESINVI (Estación Internacional por la vida), y responsable de seleccionar al grupo con mayores habilidades para la exploración espacial, procede a darles la bienvenida a los competidores, resaltando las cualidades excepcionales que estos poseen sobre el resto de la población, siendo esta la razón por la que se encuentran a punto de iniciar los enfrentamientos entre equipos, por esta razón se les comunica que, el grupo seleccionado para llevar a cabo la carrera exploratoria espacial llamada el Curiosity, será el equipo de trabajo más eficiente de acuerdo a unas fases y pruebas muy diferentes entre sí que tendrán que superar, siendo el que obtenga el mayor puntaje el que equipo ganador. Una vez se les transmite a los grupos la narrativa de la ruta gamificada, se siente el entusiasmo y la ansiedad por iniciar. Es así como se procede al siguiente paso, la explicación del sistema de reglas.

3.4.4 Explicación del sistema de reglas

La explicación de la ruta gamificada, era un momento nodal, ya que comunicar las reglas generales de la ruta, implicaría observar la primera reacción de los grupos frente a la metodología de intervención, por lo cual, era importante definir claramente y comunicar correctamente para lograr enganchar a los participantes. Lo siguiente a tener presente era que, aunque la ruta en general no disponía de una alta complejidad, la fase de la explicación de los juegos (misiones) era la parte más difícil de comunicar debido a 1. No existía un reconocimiento pleno de los juegos por parte de los participantes, que permitiera encontrar un atajo en el momento de la explicación a excepción de El Buscapalabras, que era entre todos los juegos, el que tenía una referencia clara al parecerse en su mecánica al juego Stop, 2. Que la

explicación de los juegos al tener varias reglas no los fuera a abrumar. Puede decirse que en términos generales no hubo problema con ninguno de los dos puntos anteriormente mencionados, las poblaciones comprendieron de manera fácil tanto la ruta como la explicación de los juegos, aunque fue necesario ejemplificar o demostrar antes de iniciar las misiones los juegos, para despejar dudas.

3.4.5 Desarrollo de la ruta: Ejecución de las misiones por equipos (Aplicación de los juegos de mesa).

En la narrativa todos los personajes que participan en la historia tienen un rol fundamental para el desarrollo de la misión, de manera que desde este aspecto todos los participantes, consideran que sus aportes son esenciales para lograr la culminación de cada prueba. La primera misión, generalmente despierta fascinación y emociones en todos, es así que deben resolver un reto que les permita avanzar y ganar la mayor cantidad de puntos posibles para garantizar la ventaja sobre los demás; la primera prueba se llama **el Buscapalabras**, en este juego se deben llenar unas clasificaciones, pero cada una de las categorías tiene una condición, lo que genera que exista una mayor dificultad y presión para poder resolverlas. El enfrentamiento es sin tiempo, pero bajo la presión de que cualquier equipo pueda terminar de primero y finalice el juego; Lo que identificamos con este juego de mesa, es que los participantes sí o sí debían generar un procesamiento de información de manera rápida y asertiva, pero para poder responder adecuadamente debían lidiar con el trabajo bajo presión, ya que al no tener “tiempo” era mucho menos controlable la gestión del mismo, pues se dependía de la velocidad de los demás; por lo tanto lo que descubrimos es que en las rondas futuras, la planeación y la estrategia para optimizar el tiempo y poder llenar más casillas, era fundamental. Es así como percibimos que el jugador que tenía el plumón si bien era el más activo relleno las casillas, lograron descubrir que, dividiéndose, algunos podían encargarse de otras casillas, de manera que el que escribía, cada vez que llegaba a una clasificación, sus compañeros ya tenían la solución a la misma. Al principio, era caótico el ejercicio en términos de comunicación, pero fueron comprendiendo, que debían escucharse para ser más eficientes, y posteriormente determinaron que hacer una división del trabajo organizada y orientada por el avance que se hacía de

cada casilla, podrían optimizar el proceso y hacer una gestión que se les retribuía en la posibilidad de ganar más tiempo para llenar las clasificaciones.

Aunque se generó caos para escucharse al querer todos hablar al tiempo, este tipo de ejercicios, son muy eficientes cuando el grupo identifica un liderazgo dentro del mismo, pues contribuye al orden dentro del caos y puede transmitir a su grupo de mejor manera las ideas que sus compañeros proponen, esto es esencial en juegos con mecánicas en la que la buena comunicación es altamente importante para el desarrollo correcto de la prueba; como consideración sobre el aporte de este instrumento frente al trabajo en equipo, es que si bien el juego es de mucha interacción y fluidez, aquellos que actitudinalmente son más introvertidos, por su misma tranquilidad, terminan generando mucha más participación y aportes, sobre otros compañeros con características opuestas, logrando los primeros, develar con mayor nitidez respuestas o superar el estancamiento al que se puede llegar en este juego.

Se encontró que en este juego se potenciaba las siguientes habilidades:

Tabla 5: Habilidades intrínsecas en el Juego de mesa. El Buscapalabras
Fuente: Elaboración propia

Competencias Intrínsecas
Proactividad
Comunicación
Mentalidad Analítica
Actitud Positiva
Conquistar la Competencia
Plan de acción
Creatividad
Optimización de procesos
Reinterpretar el fracaso
Gestión del tiempo

Liderazgo

La siguiente misión de la ruta, desarrollaba el juego Dixit, en el que los participantes potencializan el pensamiento creativo y el consenso, con Dixit (adaptación del juego de mesa), los participantes deben llegar a un acuerdo para darle un nombre muy creativo a la ilustración que elijan, de manera que aquí la planeación y la estrategia es fundamental para poder “cañar” a los otros equipos de manera que logren que crean que su ilustración corresponde a la “historia” correcta, ya sea o no el contador de historias (rol que en algún momento cumple cada uno de los equipos sobre los demás), para que voten por la ilustración escogida. La reflexión, el análisis y la estrategia es fundamental, ya sea para seleccionar la ilustración adecuada o para dar nombres muy creativos a “la historia” dependiendo del rol que estén ejecutando por turno. Esta adaptación del juego quizás fue una gran sorpresa, logrando gran aceptación y entusiasmo en los integrantes de los grupos, por tener una mecánica totalmente distinta a los juegos de mesa a los que han tenido acceso, por lo que se identificó lo siguiente:

El juego les hizo explotar la creatividad dando nombres a las tarjetas, lo que hacía necesariamente que al interior se generaran discusiones y estrategias para seleccionar las diferentes propuestas.

El nivel de estrategia fue clave lo que les obligaba entre todos a consultarse, discutir y reflexionar alrededor de la tarjeta.

En el momento de votar, lograron consensos y en cada ronda lograron hacer esta fase de manera más rápida.

Por ser un juego que tenía varias reglas y con mecánicas poco convencionales, en un principio se considera que iba a afectar la motivación, pero sucedió lo contrario, hubo mucha disposición e interés por lo novedoso.

Se encontró que en este juego se potenciaba las siguientes habilidades:

Tabla 6 Habilidades intrínsecas en el Juego de mesa Dixit. Fuente: Elaboración propia

Competencias Intrínsecas
Proactividad
Comunicación
Mentalidad Analítica
Actitud Positiva
Conquistar la Competencia
Pensamiento Estratégico
Plan de acción
Creatividad
Reinterpretar el fracaso

En la búsqueda de llegar al final de la ruta y conseguir ser seleccionado como el grupo encargado de llevar la misión exploratoria, los participantes se enfrentaron a la siguiente misión llamada Just one; aquí cada uno de ellos solo podrían comunicarse escribiendo, y así darle pistas a un solo integrante de su equipo que será “el escogido” y que rotará en cada ronda. En este ejercicio altamente cooperativo, se ubica en este orden de la ruta, para que los jugadores como equipo ya tengan un nivel de cohesión entre ellos, ya que, al no poder comunicarse verbalmente, tendrán que fiarse unos de otros para dar cada uno, la pista adecuada y evitar repeticiones que harán que dichas pistas se eliminen. Aquí el lenguaje no verbal hará parte de la estrategia para poder conseguir pistas auténticas, observándose en los participantes, que las miradas era la manera de comunicar que ya se encontraban listos para mostrar las pistas escritas al “escogido”, verificando que se cumpliera las reglas.

Se observa que con esta misión del juego **Just One**, los jugadores deben generar un nivel de estrategia para evitar escribir palabras repetidas, lo que hace que el pensamiento creativo se dispare, al intentar encontrar palabras que no sean tan comunes pero que a la vez, el jugador escogido, asocie fácilmente y logre llegar a

la palabra oculta; de esta manera el ejercicio interno de procesamiento de información, síntesis y asociación terminan siendo algunas de las competencias que trabaja fuertemente este juego de mesa, sin dejar de mencionar que todo estos logros, se encuentran bajo el marco del pensamiento estratégico para evitar así palabras comunes y por tanto la eliminación de pistas.

En este juego los participantes se sintieron muy cómodos, especialmente por ser muy divertida su mecánica, lograban generar reflexiones acerca de cómo llegar a estrategias para generar palabras originales sin comunicarse verbalmente, y en ese feedback, llegaban a un lugar común, acerca de las ventajas de conocerse entre ellos, lo que hace entrever que los grupos más compenetrados y en los que sus integrantes reconocen rasgos actitudinales en los otros, los niveles de comunicación fluyen de mejor manera siendo más asertivos y logrando cumplir las metas que se les presenta, siendo incluso más eficaces en la gestión del tiempo.

Las habilidades que más se destacaron en Just One fueron:

Tabla 7 Habilidades intrínsecas en el Juego de mesa Just One. Fuente: Elaboración propia

Competencias Intrínsecas
Proactividad
Comunicación
Mentalidad Analítica
Resolución de Problemas
Actitud Positiva
Conquistar la Competencia
Pensamiento Estratégico
Creatividad
Reinterpretar el fracaso

Finalmente, se llega a la última fase de la ruta gamificada, en la que una vez superada, lograremos conseguir la tan anhelada victoria, de esta manera todos los participantes se alistan para alcanzar el mayor número de tarjetas, jugando ***Fantasma Blitz***, este juego tiene una adaptación, de manera que pueda hacerse de forma grupal, pero la esencia del juego es la misma, así que el pensamiento analítico y la velocidad de procesamiento es fundamental para escoger la ficha correcta. Este juego en particular estimula varias funciones ejecutivas entre ellas la atención, es así como los jugadores deben determinar antes que los demás grupos, cuál es la figura correcta que deben alcanzar para obtener puntos; un punto clave que se detectó, que además es relevante en el trabajo en equipo, es desarrollar la confianza, inicialmente se consideraba observar las estrategias que usarían como equipo, pero el juego es tan rápido que, lo que llamaba profundamente la atención, era la confianza que el grupo depositaba sobre todos para que el que consideraba tenía claro cuál era la figura correcta fuera por ella, y si se equivocaba, (el que se arriesgaba) lo que encontraban en su equipo era respaldo de parte de ellos mismos. Estos aspectos son fundamentales a la hora de evaluar el trabajo equipo, porque también hay que analizar más allá de los resultados, y rastrear cómo se desarrollan los procesos mismos, y es que, si en los grupos de trabajo no hay confianza en la división de roles, probablemente todos los indicadores de eficacia se verán afectados, pues el trabajar en equipo no significa que todos deban hacer lo mismo. Seguido a esto, el factor motivacional fue relevante, porque se valoraba en los grupos la determinación de algunos de sus integrantes en ir por la ficha antes que los demás, lo que lograba mantener el buen ánimo en los grupos, y por lo tanto tener mayor tolerancia a la frustración.

Tabla 8 Habilidades intrínsecas en el Juego de mesa Fantasma Blitz. Fuente: Elaboración propia

Competencias Intrínsecas
Proactividad
Comunicación

Mentalidad Analítica
Resolución de Problemas
Actitud Positiva
Conquistar la Competencia
Reinterpretar el fracaso
Gestión del tiempo
Liderazgo

3.4.6 Fin de la ruta gamificada:

Una vez superada cada una de las misiones de la ruta que equivalía a resolver los juegos de mesa que encontraban en cada estación. Observamos al finalizar, que el sistema de puntuación favorecía a todos los equipos de trabajo, ya que independiente a la posición en que quedaban al enfrentarse con los otros equipos, cuando se enfrentaron en la última misión, todos los grupos tenían posibilidades de ganar el juego en general, lo que hizo que la medición del desempeño por medio de este sistema de puntuación, equilibrara los enfrentamientos, pues los puntajes que cada equipo iba acumulando de acuerdo a la posición que ocupaban, hacía que no se generara una brecha importante entre los equipos, y por lo tanto no generaba grupos rezagados, evitando que sintiera algún tipo de desmotivación; este equilibrio también se dio a factores como el número de pruebas y tiempo. Una vez finalizada la última estación el ánimo de los integrantes era alto, y se les pide que se organicen en sus bases para anunciarles los resultados que obtuvieron, que obedecían a la suma obtenida de los puntajes conseguidos en cada misión. Se leen los resultados y se anuncia el equipo ganador, y hay un estado de ánimo positivo de todos los equipos en general, por lo que se considera lo siguiente:

Las diferentes estaciones de juegos y los juegos de mesa frente a sus mecánicas, permitieron la revancha, por lo tanto, las nuevas oportunidades para mejorar las estrategias de los grupos, hacía que fuera un estímulo para persistir en la competencia y generar mejores resultados.

Aunque los grupos estaban conformados por diferentes tipos de trabajadores, cada uno de ellos logró un desempeño positivo en alguna de las estaciones, por lo tanto, cada grupo probó la victoria en alguna estación o estuvo muy cerca de ello.

La disposición frente a la acción de jugar, declara un estado de ánimo positivo en el grupo en general.

3.5 Retroalimentación. Población intervenida:

Finalizada la narrativa de la ruta gamificada, se presenta la última fase de retroalimentación, en este momento los equipos ya conocen los resultados, y se procede a realizar a modo de “charla” y bajo tres preguntas orientadoras bases, la indagación sobre los integrantes de los equipos frente al desarrollo de la ruta de gamificada.

¿Cómo se sintieron respecto a la intervención realizada?

La respuesta general del grupo, fue que se sintieron cómodos y expectantes frente al desarrollo de la actividad, si bien sabían que iban a jugar, no era muy claro en qué consistían las pruebas, así que había mucha curiosidad frente a lo que podían observar. En general era un grupo que le entusiasmaba la competencia, por lo tanto, había una disposición positiva hacia el juego.

Los participantes consideraron que la narrativa “La misión Curiosity”, es una metodología a la que nunca se habían enfrentado, pareciéndoles algo novedoso y que aportaba al desarrollo de la actividad, ya que lograron inmersión y consideraban que sus roles eran importantes y que estaban ante un tarea o misión de mucha relevancia, lo que aportaba en el ánimo de los equipos.

Al iniciar las misiones los integrantes se dirigían a la primera estación, en la que escuchaban la respectiva explicación del juego que debían desarrollar, los participantes consideraron que, al inicio no comprendían cómo funcionaba el juego con la explicación, sino que a partir de la ejemplificación era posible entender las mecánicas y objetivos del mismo, lo que hizo que emocionalmente no sintieran que

estaban ante algo desconocido en el momento de los enfrentamientos, generándoles confianza al grupo.

La competencia les generaba disposición, pero además al observar que las ventajas de los puntajes entre grupos no eran amplias, en términos de motivación, les generaba mucha más disposición para terminar y llevar a cabo las pruebas pues matemática siempre tuvieron, cada grupo, la posibilidad de quedarse con la victoria.

La población intervenida mencionó que no se sintieron supervisados, ni evaluados, así es que en ningún momento sintieron presión para el desarrollo de los juegos, lo que permitió que aflorara de manera espontánea sus habilidades.

¿Qué estrategias utilizaron para desarrollar los juegos?

Los participantes analizaron que las misiones al ser juegos re-jugables, es decir que estaban compuestos por varias rondas, les permitía analizar qué mejorar o qué corregir, o a quién enviar para lograr un mejor resultado, esto es lo que se conoce también como retroalimentación, y es una posibilidad de reflexionar, replantear y reacomodar las acciones de juego de los jugadores para intentar en su turno lograr nuevas soluciones al problema. En términos del trabajo en equipo resultó valioso, porque este ejercicio que aparece casi intuitivamente, logró estimular la interacción entre los participantes y aumentar las formas de comunicación interna para viabilizar el plan de acción, casi que a contrarreloj.

La segunda variable identificada y que consideraron fundamental, fue la comunicación en doble vía al interior del grupo, los participantes sabían que era importante transmitir sus ideas, pero también el escucharse entre todos. Ante esto consideraron que no es una situación fácil, porque deben procesar mucha información y coordinarse para hacerlo de manera rápida en las misiones que así lo requerían, lo que les generaba una reflexión importante, que el ejercicio de comunicarse, va más allá de expresar palabras, y que involucran otros elementos que son necesarios entenderlos para lograr que esta sea asertiva.

Los participantes también identificaron que individuos del equipo se destacaban en algunas acciones, así que distribuían funciones sobre algunos, por ejemplo,

aquellos que eran ágiles para escribir rápido o eran veloces procesando información, o los que eran más rápidos corriendo, etc.

¿Qué les parecieron los retos (juegos de mesa)?

La reacción frente a los juegos fue positiva, principalmente porque les parecía novedoso cada juego de mesa, al no conocerlos consideraban que estos estaban diseñados con propósitos educativos o para entrenar alguna habilidad cognitiva específica, esto resultó muy interesante porque en realidad los juegos escogidos para la intervención no obedecían a la categoría de “juegos serios” que si tienen un propósito educativo, lo que reafirma que la acción de jugar es un detonante poderoso para el estímulo de habilidades sociales, emocionales y cognitivas.

Los juegos tenían en un principio varias reglas que podrían abrumar, no obstante, consideraron que, con el ejercicio de prueba para explicar las reglas, estas quedaron claras o por lo menos la mayoría de las dudas quedaron resueltas para todos los equipos.

3.6 Retroalimentación desde la intervención

Estos son los puntos que se consideran relevantes ante los comportamientos de los grupos frente al trabajo en equipo:

Hay una actitud positiva frente a la intervención, principalmente porque no consideran que están siendo evaluados por la aplicación de una metodología basado en lo lúdico.

Los juegos detonan las habilidades y ellos identifican las fortalezas que como individuos tienen, y construyen estrategias para desarrollar el juego.

Hay resiliencia a la incertidumbre, porque en cada misión los juegos permitían la revancha, de manera que los grupos consideraron que tenían oportunidades de ganar, ya que tenían la posibilidad de hacer la misma prueba por varios turnos de juego.

El reto de ser eficientes a la hora de resolver un problema, hacía que existiera una inhibición de impulsos, controlando la inmediatez y desarrollando más la mentalidad analítica, la estrategia y la optimización de procesos.

Al resolver los juegos de manera colectiva, y el participar en uno exclusivamente de carácter cooperativo, los grupos exploraron la noción del *nosotros*, concepto fundamental para sacar adelante los distintos retos que enfrentaban.

3.6.1 Desarrollo de las habilidades con la aplicación de los juegos

El trabajo en equipo como competencia lo conforma una serie de habilidades que se han clasificado desde el espectro actitudinal, cognitivo y social, muchas de estas habilidades actúan de forma transversal en los juegos de mesa escogidos, y otras resaltan o se desarrollan en juegos específicos de acuerdo a las mecánicas que hacen parte de los mismos. Es por esta razón, que las habilidades que principalmente se encontraron en la puesta en marcha de los juegos de mesa seleccionados, fueron los siguientes:

Proactividad: Esta aplicación por su naturaleza actitudinal, se encuentra de forma transversal en los juegos de mesa utilizados, esta habilidad que consiste principalmente en que los individuos logren ser flexibles al cambio y tengan iniciativa para el *saber hacer* frente a la incertidumbre, se refleja en aquellos juegos que principalmente generaron enfrentamiento entre los grupos directamente, como el Buscapalabras y Fantasma Blitz, los cuales obligaban a los participantes a tener una capacidad de reacción importante frente al problema que se les presentaba, para resolverlo en cuestión de segundos. Por lo tanto, la identificación de liderazgos en los participantes fue clave para observar esta habilidad en desarrollo, de esta manera aquellos que se atrevían a salir primero a tomar el objeto que hacía falta (Fantasma Blitz), los que comunicaban y organizaban la información para transmitirla al escritor (El buscapalabras), el que generaba el dinamismo para tomar decisiones frente a cuál tarjeta era la más indicada como “historia” y argumentaba las razones (Dixit) etc., eran los que al interior del grupo daban ritmo e impulso a

resolver la situación presentada, por lo tanto, eran aquellos que fácilmente brillaban respecto a esta habilidad.

Comunicación: La comunicación para ser efectiva es el conjunto de varias acciones que juntas, hacen que esta transmita correctamente la información, es así que la comunicación debe ser activa, por lo tanto, el ejercicio de retroalimentación es esencial para que exista la doble vía, el mensaje debe ser claro y conciso, debe haber posibilidades de expresar las opiniones y entender las que no son propias. Esta es otra habilidad que se resalta en cada uno de los juegos; lo que se observa con el juego de mesa Just One, el cual es cooperativo y en él no se compete con otros equipos sino contra el juego, los participantes deben encontrar la capacidad de expresar un concepto a partir de la síntesis, de esta manera, la comunicación debe ser eficiente en cuanto a que se debe seleccionar una palabra concisa que transmita la idea y que el jugador asignado, al leerlas en su conjunto llegue a la palabra oculta, el ejercicio personal y colectivo de encontrar palabras justas y claves para comunicar una idea es la raíz de este juego de mesa, por lo tanto resalta en gran medida una de los elementos que permite la comunicación efectiva. En El Buscapalabras, observamos que la escucha activa y el mensaje claro y conciso es lo que prima, en cuanto a la presión del tiempo que en este juego se presenta, por lo tanto, entre más trabajo bajo presión exista, se hace mucho más necesario saber escuchar y saber transmitir el mensaje que se quiere comunicar, es decir estos deben ser más claros y concisos. No obstante, en Dixit la comunicación fluye dentro del equipo desde el hallazgo de consensos, es por esta razón que los factores como la empatía y la expresión asertiva se destacan, porque en el juego se da la posibilidad de argumentar y de escuchar las propuestas alrededor de la selección de las historias, que como equipo deben presentar.

Mentalidad Analítica y Resolución de problemas: Estas dos habilidades pueden resultar funcionales entre sí, por esta razón se abordarán al mismo tiempo. Frente a los juegos de mesa, la mentalidad analítica y la resolución de problemas son habilidades que resaltan plenamente en cada una ellas, ya que sus mecánicas de juego estimulan muchos procesos en el plano cognitivo, específicamente en cuanto

a las funciones ejecutivas, por lo tanto, estas son acciones ampliamente usadas en ellos, en Just one el ejercicio de síntesis es el procesamiento de información de un concepto general, condensado en una sola palabra que sirve de pista para el hallazgo de esa idea general, también se encuentran ejercicios de deducción y lógica, por lo tanto ambas habilidades se desarrollan en estos procesos. En Fantasma Blitz la inhibición de los impulsos para dar paso al análisis de la información de las tarjetas del juego, y descartar las características que no se cumplen de la forma más rápida posible, para ir por el objeto que se debe alcanzar antes que los demás grupos, es el ejercicio más claro de mentalidad analítica del juego, especialmente por esa atención al detalle que exige la mecánica de este juego. En El Buscapalabra, la velocidad de procesamiento es muy necesaria, por lo tanto, la mentalidad analítica y la resolución de problemas se resaltan ampliamente en este juego de mesa, en el que una clasificación o categoría debe ser asociada rápidamente a un concepto, por lo tanto, es un ejercicio que implica además de aspectos cognitivo, desarrollo del trabajo bajo presión. Al igual que en Dixit el ejercicio de atención al detalle y de abstracción de un concepto (historia) para interpretar una ilustración, es la acción que permite detonar estas habilidades en el juego.

Pensamiento Estratégico: El pensamiento estratégico⁴⁸ es la capacidad de obtener resultados a partir de la planeación de acciones que permitan resolver un objetivo. Dixit fue el juego de mesa, que permitió de mejor manera el desarrollo de esta habilidad, al ser un juego con fases y acciones de juego, hacía que los jugadores pudieran programar las tarjetas en el momento en el que fueran los contadores de historia, de esta manera por el tipo de mecánicas del juego se podría realizar en cierta medida el ejercicio de monitorear y planificar acciones.

Resiliencia a la incertidumbre: Este es quizás una de las habilidades que fueron detectadas y puede decirse que es un pilar fundamental en el trabajo en equipo. Y es la posibilidad de adaptarse a los escenarios impredecibles y responder ante ellos,

⁴⁸ <https://www.avancepsicologos.com/pensamiento-estrategico/#:~:text=Esto%20nos%20da%20la%20clave,metas%20mediante%20cadenas%20de%20acciones.>

así no se cumpla con el objetivo de inmediato. Se encontró que los juegos de mesa permiten “jugar de nuevo”, por lo tanto está acción hace que los equipos puedan mejorar entre turnos su respuesta frente a la prueba, en ese sentido, el comportamiento actitudinal fue clave, los grupos generalmente tenían entre dos y tres personas que promovían la motivación en el desarrollo de los juegos, es por esta razón que nunca se percibió deserción en alguna ronda o con algún juego en particular, por lo tanto la combinación rejugabilidad y resiliencia a la incertidumbre, es más factible que se dé de forma positiva, al entender los jugadores que su expectativa de victoria siempre es posible, porque tiene otras oportunidades para seguir intentándolo.

Consideraciones

Realizar la prueba piloto era una necesidad para comprobar que las habilidades para el trabajo en equipo, si se manifestaban a la hora de interactuar con el juego, por lo tanto, era necesario observar y registrar los comportamientos y los efectos no esperados durante la intervención; de acuerdo con esto se puede decir, que esta ejecución con los juegos de mesa modernos:

- Lograron remover las habilidades que inicialmente se registraron con el análisis de las mecánicas que se hizo de cada juego.
- La adaptación de los juegos competitivos individualmente a cooperativos, no registraron problemas en el momento de accionar las mecánicas de juegos, por lo tanto, los juegos de mesa no representaron variación en cuánto a sus dinámicas y acciones de juego.
- Los juegos de mesa que no consistían en desarrollar acciones rápidas de juego, fueron una sorpresa porque los integrantes demostraron siempre tener un alto interés y generó participación en los integrantes que no eran líderes.
- No existen públicamente muchas sistematizaciones que registren este tipo de experiencias, aunque se estén utilizando a nivel educativo y empresarial, por esta razón es importante haber desarrollado una prueba piloto, para dejar insumos desde

el plano académico sobre la viabilidad de este tipo de intervenciones desde el juego y la gamificación.

- A pesar de que existan muchas teorías pedagógicas, que demuestran la importancia del juego en los procesos de aprendizaje, aún este tipo de intervenciones que usan al juego como elemento base, se siguen realizando de forma esporádica y no procesual, de ahí la importancia de dejar registros académicos que sigan demostrando la importancia de generar, programas, planes, entrenamientos a equipos que utilicen metodologías basadas en el juego para seguir creando experiencias significativas.

- Una oportunidad de mejora, sería utilizar componentes para la ambientación de la ruta gamificada, ya que impactarían aún más en la motivación, en la imaginación y en la narrativa. Esto sería un plus significativo en las intervenciones.

- Contribuiría también, hacer prototipos más grandes del mismo juego de mesa, ya que como el trabajo es colectivo, facilitaría la lectura o la visión de las imágenes.

En general los aspectos fueron positivos, los diferentes equipos lograron desarrollar cada actividad, se divirtieron, no sintieron que sobre ellos se estaba evaluando, pero sobre todo en la parte de retroalimentación, fueron muy conscientes de las habilidades que se necesitaban para lograr la meta, por lo tanto, lograron reconocerlas y trabajarlas para poder cumplir con los objetivos de cada juego de mesa.

Conclusiones

La experiencia de la Ruta Gamificada, logró que sus participantes se involucraran de manera activa en cada uno de los ejercicios, logrando que la participación fuera constante y motivada.

La acción de jugar y el involucrar distintas mecánicas en el desarrollo del juego, hizo que el grupo encontrara en sus individuos las mejores características de cada uno de ellos, para que, desde ellas, contribuyeran y aportaran lo que mejor saben hacer y de esta manera fortalecieran el trabajo en equipo.

Jugar representó para las personas un elemento altamente motivacional, que los llevaba a realizar las pruebas sin considerar que estaban siendo evaluados o que sintieran que estaban siendo parte de un proceso de observación, por lo tanto, se evidenciaron comportamientos espontáneos que permitían que de una forma “libre” expresaran sus capacidades.

Un elemento que arrojó la retroalimentación, es que los juegos de mesa al ser rejugables, les permitía a los equipos mejorar sus estrategias de juego, lo que hacía que todos tuvieran siempre la sensación de que podían ganar, lo cual reflejaba un elemento motivacional importante, que hacía que los equipos estuvieran enfocados en los objetivos de cada misión. La mecánica de la ruta, y su sistema de puntuación también logró que no existieran brechas en la tabla de puntuación general entre equipos, lo que permitió que hasta en la última misión los equipos tuvieran oportunidad de victoria.

La acción de jugar es un elemento potencializador para el estímulo de las habilidades para el trabajo en equipo; en el rastreo realizado a la competencia como tal, las habilidades que lo conforman, son de distinto carácter, de esta manera se observa que unas son actitudinales, otras cognitivas y otras hacen un llamado a la acción; los juegos de mesa que son el instrumento detonador en este proceso, tienen mecánicas de juegos que exploran los tres aspectos globales que se necesitan para el trabajo en equipo, ya que ejercitan habilidades desde lo cognitivo, lo emocional y lo social, en ese sentido las habilidades que se presentan desde el trabajo en equipo y desde las mecánicas de juego surgen paralelamente y se fortalecen mutuamente pues hacen parte de la misma categorización.

Desde el desarrollo personal, los equipos lograron la concepción del *nosotros*, se destaca que la adaptación del elemento cooperativo en la ejecución de los juegos de mesa, generó niveles de interacción importantes dentro de los equipos, que bajo la narrativa y la inmersión que esto propiciaba, logró que además los grupos de trabajo generaran empatía entre sus compañeros, motivándose unos a otros durante toda la ruta.

La gamificación y el juego de mesa son detonadores para el aprendizaje y el entrenamiento de habilidades, ya que metodológicamente es multimediático, es decir, es un aprendizaje a partir de la estimulación de los sentidos, pues los participantes, escuchan, ven y tocan, lo que les permite experimentar y alcanzar momentos memorables y por lo tanto, desembocar en aprendizajes significativos. Es así, como la retroalimentación evidenció el reconocimiento de las habilidades y al reconocerlas, aprovecharlas para poder conseguir los objetivos de una forma eficaz.

Implementar intervenciones que usan elementos del juego para entrenar o fortalecer habilidades, también genera la posibilidad de identificar las fortalezas y las debilidades de la ejecución de los procesos. Las mecánicas de los juegos permiten usar el pensamiento analítico y la reflexión para llegar a superar un problema, y en ese ejercicio se reconocen las ventajas de sus integrantes y las oportunidades de mejora de sus acciones, por lo tanto, al identificar problemas también se recrean soluciones, generando una acción de doble sentido que promueve la escucha activa, la resolución de problemas, el consenso y el pensamiento positivo.

Recomendaciones:

Es necesario visibilizar experiencias que utilicen el juego y la gamificación desde el campo académico, para darle respaldo a este tipo de técnicas e instrumentos de acción, ya que los aprendizajes significativos se logran a partir de escenarios que promuevan acciones prácticas y de análisis, generando vivencias que serán recordadas y, por lo tanto, propiciadoras de aprendizajes en las personas intervenidas.

Es importante que las empresas conozcan este tipo de técnicas de intervención sobre sus equipos, porque además de innovadoras, ofrecen un modelo de acción participativo, crítico, de reconocimiento de fortalezas y debilidades, pero que a la vez, su participación en las actividades terminan siendo muy motivantes, ya que los puntos de victoria, la competencia, la oportunidad de mejora y el entretenimiento

que ofrece la gamificación a través del uso del juego, convierte sus elementos en recursos de interés y estimulación para los que participan ellos.

El uso de estas técnicas, logra generar aprendizajes significativos a partir de la mezcla del análisis alrededor de una situación problemática y el ejercicio práctico de resolverla, lo que permite que los participantes, entren en una fase de retroalimentación y generación de conocimiento, que desde el campo pedagógico, es altamente valorado porque queda en la memoria de los participantes, ya que los aprendizajes obtenidos desde experiencias positivas y motivacionales son más eficaces; por eso aplicar la gamificación en las organizaciones, es una oportunidad de poner a prueba metodologías disruptivas frente a otro tipo de intervenciones más clásicas y tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

ARROYAVE PATIÑO, María del Pilar INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE GAMIFICACIÓN EN UN EQUIPO DE TI. Universidad de Antioquia Facultad de Ingeniería, Departamento de Sistemas. Medellín, Colombia. 2020.

ESTELLES, Miguel, S1, RIUS, Sorolla, G1, PALMER Gato, M.E1 and ALBARRACÍN. Guillem, J.M1 Gamificación en Formación en Empresas Dirección y Organización Revista DY0. Dpto. de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de Valencia. Valencia.

GENÉ BORÁS, Oriol. Fundamentos de la Gamificación. Ed. Universidad Politécnica de Madrid. Gate. 2015

MORALES MEDINA, Jovita. Descripción de puestos basados en las competencias laborales en la Empresa Farmacéutica. Universidad de San Carlos. Guatemala. 2010.

PLATA BOGOYA, Jaime Antonio. MORALES RUBIANO, María Eugenia. ARIAS CANTE, Mayra Alejandra. Revista de la facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. Impacto de los juegos gerenciales en los programas de administración de empresas como herramienta pedagógica. Volumen 17, Número 1. Bogotá 2009.

SÁNCHEZ LONDOÑO, Néstor Daniel, MONROY HERNÁNDEZ, Mario Giovanni. El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones. Universidad del Rosario. Bogotá. 2021.

TORO SUAREZ, Luz Yolanda. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Trabajo de Grado. Ed Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 2015.

TORRELLES Cristina, COIDURAS Jordi, ISUS, Sofía, F. CARRERA Xavier, PARÍS Georgina y CELA José M. COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. En Profesorado, Revista del Currículum y formación del profesorado. Universidad de Lleida, Universidad Rovira i Virgili de Tarragona.

Webgrafía

Smartmind. *¿Qué es la gamificación?* Recuperado de: <https://www.smartmind.net/blog/queeslagamificacion/Componentes>.

Up Spain. *¿Qué es la gamificación y cómo aplicarla en RRHH?* Recuperado de:

<https://www.up-spain.com/blog/que-es-gamificacion-aplicarla-rrhh/>

La Fábrica del tiempo. *Evolución del trabajo en equipo*. Recuperado de: <https://lafabricadeltiempo.es/2020/06/14/la-evolucion-del-trabajo-en-equipo-el-trabajo-colaborativo/>

Magnet Xataka. *La larga historia de los juegos de mesa*. Recuperado de: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/la-larga-historia-de-los-juegos-de-mesa>

Gestiopolis. *Comportamiento proactivo en los equipos de trabajo*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-proactivo-en-los-equipos-de-trabajo>

CVAPP. *Habilidades comunicativas*. Recuperado de: <https://cvapp.es/blog/habilidades-comunicativas>

Equipos y talento. *¿Qué ventajas aporta un perfil analítico en la empresa?* Recuperado de: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/06/24/que-ventajas-aporta-un-perfil-analitico-en-la-empresa>

Asana. *Problemas, soluciones, estrategias*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/problem-solving-strategies>

Economiatic. *Pensamiento estratégico*. Recuperado de: <https://economiatic.com/pensamiento-estrategico>

Ruta Maestra Santillana. *Gamificación para mejorar la experiencia de aprendizaje*. Recuperado de: <https://rutamaestra.santillana.com.co/gamificacion-para-mejorar-la-experiencia-de-aprendizaje>

<https://juegosdemesayrol.com/blog/sabes-que-son-los-juegos-de-mesa-modernos-yo-te-lo-cuento/#:~:text=Son%20juegos%20dise%C3%B1ados%20para%20usarse,propias%20marcadas%20por%20el%20fabricante.>

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/que-son-los-serious-games/>

<https://www.alaluzdeunabombilla.com/2020/09/22/el-bucle-del-feedback/>

<https://www.alaluzdeunabombilla.com/2020/09/22/el-bucle-del-feedback/>

¹ Gajardo, Katherine. Lara, Víctor. Rojas, Daniela. En: Juegos de mesa modernos en el aula para el desarrollo de habilidades escritas mediante la creación de microcuentos: experiencia PACE. PAIEP. Universidad Santiago de Chile. Chile P. 668

[https://lasetadelgoblin.com/just-one-el-juego-del-ano/#:~:text=Los%20dise%C3%B1adores%20del%20juego%20son,lengua%20de%20Cervantes%20\(ojal%C3%A1\).](https://lasetadelgoblin.com/just-one-el-juego-del-ano/#:~:text=Los%20dise%C3%B1adores%20del%20juego%20son,lengua%20de%20Cervantes%20(ojal%C3%A1).)

[https://lasetadelgoblin.com/just-one-el-juego-del-ano/#:~:text=Los%20dise%C3%B1adores%20del%20juego%20son,lengua%20de%20Cervantes%20\(ojal%C3%A1\).](https://lasetadelgoblin.com/just-one-el-juego-del-ano/#:~:text=Los%20dise%C3%B1adores%20del%20juego%20son,lengua%20de%20Cervantes%20(ojal%C3%A1).)

<https://devir.es/fantasma-blitz/#:~:text=Fantasma%20Blitz%20es%20un%20juego,Bamboleo%2C%20Hamsterolle%20o%20Pelican%20Bay.>

<https://devir.es/fantasma-blitz/#:~:text=Fantasma%20Blitz%20es%20un%20juego,Bamboleo%2C%20Hamsterolle%20o%20Pelican%20Bay.>

https://issuu.com/carlosarango6/docs/manual_de_gamificaci__n

ANEXOS



