



Análisis de la gamificación como herramienta para mejorar la comunicación interna y fortalecer la motivación y el compromiso organizacional

Melissa Ocampo López

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesor

José Luis Vahos Montoya, Magíster (MSc) en Comunicación Organizacional

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Organizacional

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Agradecimientos

Expreso mis agradecimientos al director del trabajo de grado y a las organizaciones que me proporcionaron la información suficiente para desarrollar esta investigación.

A mi madre, por ser un motor para salir adelante como persona y profesional, y a mi hermano por ser un guía y maestro. Ambos han sido un apoyo incondicional en mi vida, especialmente en el tiempo de la maestría.

Tabla de contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Planteamiento del problema	12
1.1. Tema.....	12
1.2. Pregunta principal de investigación	12
1.3. Preguntas secundarias	12
2. Justificación	13
3. Objetivos	14
3.1. Objetivo general.....	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Marco referencial	15
4.1. Estado del arte	15
4.2. Marco conceptual	18
4.3. Gamificación y comunicación interna	32
5. Metodología	40
5.1. Tipo de investigación	40
5.2. Enfoque de la investigación	40
5.3. Alcance de la investigación	40
5.4. Estrategias metodológicas	41
5.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	41
5.6. Tabla de planeación estratégica.....	43
5.7. Tabla de operacionalización de variables y categorías	45
6. Análisis de resultados	47
6.1. Codificación temática de las entrevistas.....	48
6.2. Identificación de los elementos de gamificación	53

6.3. Experiencias de implementación de estrategias de gamificación en procesos de comunicación interna.....	57
6.4. Desafíos y limitaciones en la implementación de la gamificación en los procesos de comunicación interna	66
6.5. Resumen de los hallazgos en las entrevistas.....	70
6.6. Mapa de coocurrencia	75
6.7. Propuesta para la implementación de estrategias de gamificación en los procesos de comunicación interna de las organizaciones.....	89
7. Conclusiones.....	96
8. Futuras líneas de investigación.....	98
Referencias	99
Anexos	106

Lista de tablas

Tabla 1 *Planeación estratégica para el desarrollo de la investigación*43

Tabla 2 *Operacionalización de variables y categorías en la aplicación de técnicas cualitativas*45

Tabla 3 *Matriz de codificación temática para las entrevistas realizadas*48

Tabla 4 *Principales diferencias en las experiencias de gamificación identificadas en las entrevistas con Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada*59

Tabla 5 *Experiencias, aprendizajes y retos de la gamificación en cuatro organizaciones*72

Lista de figuras

Figura 1 *Mapa de coocurrencia obtenido para las cuatro entrevistas realizadas (palabras vs. palabras).....76*

Figura 2 *Mapa de coocurrencia obtenido para comparar las cuatro entrevistas realizadas (palabras vs. empresas)81*

Figura 3 *Propuesta MELI – Metodología Estratégica para la Ludificación y la Innovación91*

Resumen

Este trabajo de grado tiene como objetivo analizar la gamificación como una estrategia para fortalecer la comunicación interna y promover la motivación y el compromiso de los colaboradores. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo basado en entrevistas con responsables de comunicación en Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada, lo que permitió identificar prácticas significativas y resultados que contribuyen a comprender el alcance de estas iniciativas.

Se encontró que, al incorporar juegos, retos, narrativas y reconocimientos, las organizaciones logran mayor participación, conexión emocional y sentido de pertenencia entre sus equipos. Además, la gamificación ayudó a transmitir mensajes estratégicos y facilitar procesos de comunicación interna de manera más cercana y participativa.

Asimismo, cada experiencia fue adaptada al contexto y a los públicos internos, lo que permitió superar resistencias iniciales y aprovechar actividades presenciales y digitales. Sin embargo, surgieron retos como la percepción de infantilización, dificultad para mantener el equilibrio entre diversión y aprendizaje, y necesidad de ajustar las actividades para no recargar a los colaboradores.

La investigación demuestra que la gamificación, cuando es planeada y conectada con el propósito superior, constituye una estrategia valiosa para dinamizar la comunicación interna, aumentar la motivación y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

Por lo tanto, se recomienda seguir desarrollando estas estrategias en contextos organizacionales, ajustándolas a las características de cada grupo y evaluando de manera constante su impacto para garantizar que los procesos gamificados no se limiten a lo lúdico, sino que potencien aprendizajes y transformaciones culturales sostenibles.

Palabras clave: gamificación, comunicación interna, motivación, compromiso, gestión del cambio, comunicación organizacional.

Abstract

This thesis aims to analyze gamification as a strategy for strengthening internal communication and fostering employee motivation and commitment. To this end, a qualitative approach was employed, based on interviews with communication managers at Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas, and Coogranada, which enabled the identification of significant practices and outcomes that help to understand the scope of these initiatives.

The findings show that by incorporating games, challenges, narratives, and recognition, organizations achieve greater participation, emotional connection, and a stronger sense of belonging among their teams. In addition, gamification supported the delivery of strategic messages and facilitated internal communication processes in a more engaging and participatory manner.

Each experience was adapted to its specific context and internal audiences, which helped overcome initial resistance and leverage both in-person and digital activities. However, challenges also emerged, such as the perception of infantilization, difficulties in maintaining a balance between fun and learning, and the need to adjust activities to avoid overloading employees.

The research demonstrates that gamification, when strategically designed and connected to a higher organizational purpose, constitutes a valuable strategy to energize internal communication, boost motivation, and strengthen employee commitment.

Therefore, it is recommended to continue developing these strategies within organizational contexts, tailoring them to the characteristics of each group and consistently evaluating their impact to ensure that gamified processes go beyond playfulness and instead promote meaningful learning and sustainable cultural transformation.

Keywords: gamification, internal communication, motivation, commitment, change management, organizational communication.

Introducción

La comunicación interna es un pilar fundamental en la gestión de cualquier organización, ya que de ella depende que los equipos se alineen con la visión, misión y objetivos (Pizzolante, 2011; Men, 2014). Sin embargo, todavía es común encontrar modelos unidireccionales que dificultan la participación de los empleados y hacen más difícil construir vínculos emocionales duraderos. Esta situación suele reflejarse en bajos niveles de compromiso, rotación de personal y obstáculos para avanzar en proyectos de cambio que requieren el respaldo de todos los actores involucrados (Ruck y Welch, 2012).

A pesar de que la gamificación ha despertado un interés creciente en el sector organizacional y educativo, su aplicación en la comunicación interna sigue siendo limitada y, en muchos casos, se implementa de forma aislada o sin un enfoque definido (Werbach y Hunter, 2012; Prieto Andreu, 2020). Por eso, se requiere explicar cómo los elementos de juego pueden aportar a la motivación y el compromiso de los equipos.

Esta investigación busca responder cómo la gamificación puede mejorar la comunicación interna, la motivación y el compromiso de los empleados. Para esto, se parte de un marco teórico que recoge las ideas clásicas sobre comunicación organizacional (Pérez, 2000; Rodríguez y Chávez, 2016) y las conecta con teorías de motivación y dinámicas de juego, siempre desde lo que ocurre en la realidad de las organizaciones (Ryan y Deci, 2020).

Además, la presente investigación tiene tres objetivos. Primero, identificar qué elementos de la gamificación ayudan a que la comunicación interna sea más clara y efectiva; segundo, analizar cómo los juegos pueden ayudar a que las personas se apropien de los objetivos de la organización; y tercero, revisar qué barreras existen cuando se quiere implementar la gamificación en procesos internos de comunicación.

Por lo tanto, se realizaron entrevistas semiestructuradas con responsables de comunicación interna en cuatro organizaciones, seguidas por una revisión de documentos y la utilización de un programa especializado que ayudó a identificar las palabras y relaciones más importantes en los discursos.

A diferencia de otros estudios que han abordado la gamificación desde lo cuantitativo o en contextos como la educación o el mercadeo (Sailer et al., 2017; Valencia Quecano, 2022), esta investigación recoge voces y experiencias de organizaciones de diferentes sectores, combina varias herramientas y pone el foco en la comunicación interna.

De este modo, este trabajo busca aportar no solo a la comprensión conceptual de la gamificación en la comunicación interna, sino también a llenar un vacío académico, donde son escasas las investigaciones que integran estas dos dimensiones de manera articulada. Asimismo, ofrece una contribución práctica al proponer lineamientos que permiten a las organizaciones aplicar metodologías lúdicas de manera estratégica, con el fin de fortalecer su cultura organizacional.

Este trabajo de grado se estructura en ocho capítulos. En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema, seguido de la justificación y los objetivos. Luego, se desarrolla el marco referencial, compuesto por el estado del arte, marco conceptual y la relación entre gamificación y comunicación interna. Posteriormente, se describen la metodología y los resultados del análisis de casos. Finalmente, se plantean las conclusiones y futuras líneas de investigación, acompañadas por las referencias utilizadas.

1. Planteamiento del problema

1.1. Tema

Análisis de la gamificación como herramienta para mejorar la comunicación interna y fortalecer la motivación y el compromiso organizacional

1.2. Pregunta principal de investigación

¿Cómo influye la gamificación en la motivación y el compromiso de los empleados dentro de los procesos de comunicación interna en organizaciones?

1.3. Preguntas secundarias

¿Cómo las organizaciones han abordado la gamificación en los procesos de comunicación interna?

¿Qué elementos de gamificación son más efectivos para mejorar la calidad de la comunicación interna en equipos de trabajo dentro de organizaciones?

¿Qué desafíos y limitaciones enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de gamificación en sus procesos de comunicación interna?

2. Justificación

En el panorama actual, las organizaciones enfrentan el desafío de ir más allá de transmitir información en su comunicación interna. Es importante conectar con las personas, así como inspirarlas y motivarlas para que encuentren sentido en lo que hacen. Además, este tipo de proceso es clave para potenciar el compromiso, fomentar un sentido de pertenencia y alinear a los equipos con el propósito superior de las organizaciones (Welch, 2011; Men, 2014).

No obstante, las estrategias tradicionales de comunicación, aunque indispensables, con frecuencia no logran captar el interés de los colaboradores ni promover la participación activa. Como resultado, esto puede derivar en desconexión, desánimo e incluso en una disminución del compromiso hacia la organización (Ruck y Welch, 2012).

En este contexto, la gamificación aparece como una alternativa que integra innovación y estrategia. Además, incorporar elementos de juego en los procesos de comunicación interna permite dinamizar las prácticas convencionales y, al mismo tiempo, crea experiencias interactivas que involucran de manera significativa a los equipos. Más que una herramienta lúdica, esta técnica ofrece una oportunidad para transformar las dinámicas organizacionales, fomentando ambientes laborales más participativos (Robson et al., 2015; Koivisto y Hamari, 2019).

Aunque esta herramienta ha demostrado ser efectiva en áreas como la educación, su uso dentro de la comunicación interna sigue siendo limitado. Esto plantea preguntas sobre su potencial y los retos asociados a su implementación en este ámbito específico (Prieto Andreu, 2020; Sailer et al., 2017).

En consecuencia, esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el impacto de la gamificación en la comunicación interna, considerando su papel en el fortalecimiento del compromiso y la motivación de los equipos. De manera complementaria, buscó identificar los elementos más efectivos de estas estrategias, explorar las experiencias de organizaciones que han adoptado este enfoque e indagar en los desafíos y limitaciones que han enfrentado.

El enfoque metodológico empleado integró evidencia académica con experiencias reales de organizaciones en diferentes sectores económicos y tamaños de empresas, lo que otorgó robustez a los resultados y conclusiones de esta investigación.

Asimismo, el tema a investigar permitió identificar cómo esta estrategia puede ser integrada en las organizaciones para mejorar la comunicación interna, aumentar la motivación de los empleados y fortalecer el compromiso organizacional.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la influencia de la gamificación en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos de gamificación que tienen influencia en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Documentar experiencias de organizaciones que han implementado estrategias de gamificación en sus procesos de comunicación interna.
- Describir los principales desafíos y limitaciones que enfrentan las organizaciones al integrar gamificación en sus procesos de comunicación interna.

4. Marco referencial

4.1. Estado del arte

La gamificación ha sido un concepto ampliamente trabajado en distintos campos, especialmente en educación y mercadeo, y en los últimos años ha cobrado relevancia en los procesos internos de las organizaciones. Aunque existen diferentes formas de definirla, la mayoría de autores coinciden en señalarla como la utilización de elementos propios de los juegos en contextos no lúdicos con el fin de motivar, generar aprendizajes y transformar comportamientos (Deterding et al., 2011; Huotari y Hamari, 2012; Werbach y Hunter, 2012; Kapp, 2012; Prieto Andreu, 2020).

En este sentido, la gamificación constituye una estrategia que no busca simplemente jugar en el trabajo, sino diseñar experiencias significativas que permitan a las personas involucrarse activamente con tareas que, de otro modo, podrían percibirse como rutinarias o poco atractivas. De esta manera, es una herramienta con potencial para fortalecer la cultura organizacional y los procesos de comunicación interna.

Desde la revisión de literatura se observa que, además de múltiples definiciones, la gamificación se ha estudiado en diversos ámbitos de aplicación. En el sector educativo, por ejemplo, ha demostrado eficacia para aumentar la motivación y mejorar los resultados de aprendizaje al incluir dinámicas, retroalimentación y retos progresivos (Hamari et al., 2014; Sailer et al., 2017). En el mercadeo, se ha implementado para fidelizar clientes y consolidar marcas mediante la participación activa en campañas que emplean narrativas lúdicas (Zichermann y Cunningham, 2011; Robson et al., 2015).

En el ámbito organizacional, por su parte, se destaca su aporte en áreas como gestión del conocimiento, innovación, capacitación, gestión del talento humano y, de manera más reciente, en los procesos de comunicación interna (Seaborn y Fels, 2015; Koivisto y Hamari, 2019; Valencia Quecano, 2022). Esta relación muestra que la gamificación se adapta a distintos sectores y poblaciones, lo que la convierte en un recurso para enfrentar los retos de motivación y compromiso.

En el caso particular de la comunicación interna, los estudios evidencian que la gamificación no solo dinamiza los mensajes, sino que favorece la apropiación de los objetivos estratégicos al transformar los contenidos en experiencias memorables. Investigaciones como las de Huotari y Hamari (2012) y Marczewski (2018) subrayan el papel de narrativa y estética para

crear vínculos emocionales, mientras que Koivisto y Hamari (2019) resaltan su capacidad para fortalecer la bidireccionalidad e interacción entre líderes y colaboradores.

Asimismo, Valencia Quecano (2022) documenta casos en organizaciones donde estas estrategias han permitido consolidar sentido de pertenencia y compromiso con el propósito superior. La combinación de mecánicas como retos, insignias, clasificaciones y recompensas con dinámicas colaborativas genera un entorno de comunicación más participativo, en el que los colaboradores dejan de ser receptores y se convierten en protagonistas de los procesos.

Los beneficios reportados en la literatura son amplios y abarcan desde el aumento en la motivación intrínseca y el compromiso organizacional hasta la mejora en la cohesión de los equipos y la efectividad de los aprendizajes. Por ejemplo, los estudios empíricos muestran que, en contextos educativos y empresariales, la gamificación incrementa la tasa de finalización de procesos y mejora la recordación de los contenidos (Hamari et al., 2014; Sailer y Homner, 2020).

Asimismo, se han evidenciado impactos positivos en la satisfacción de necesidades psicológicas como autonomía, competencia y relación (Sailer et al., 2017), lo que a su vez se traduce en mayor disposición a participar y colaborar en proyectos internos. Robson et al. (2015) destacan que, cuando se articula a objetivos estratégicos, la gamificación genera beneficios tanto individuales como colectivos, ya que conecta la experiencia personal de los colaboradores con los logros de la organización.

Sin embargo, la literatura también advierte que los resultados no siempre son positivos y que dependen de múltiples factores. Uno de los riesgos más mencionados es la *pointsification*, es decir, la tendencia a reducir la gamificación a sistemas superficiales de puntos o recompensas sin un trasfondo estratégico (Zichermann y Cunningham, 2011). Autores como Seaborn y Fels (2015) indican que, en estos casos, las experiencias gamificadas pueden ser percibidas como triviales o poco útiles, lo que genera resistencia y falta de credibilidad entre los colaboradores. Burke (2016) agrega que existe el peligro de infantilizar a los empleados si las dinámicas no se diseñan conociendo el contexto organizacional.

Otros desafíos incluyen la dificultad de equilibrar diversión y aprendizaje, el riesgo de sobrecargar a los equipos con actividades adicionales y la necesidad de evaluar el impacto real de estas experiencias para comprobar si se traducen en aprendizajes sostenibles y cambios en el desempeño (Hamari et al., 2016; Su y Cheng, 2015).

A pesar de estos retos, se reconoce que la gamificación constituye una estrategia de alto valor para dinamizar los procesos internos. De acuerdo con Koivisto y Hamari (2019), la efectividad de las experiencias gamificadas depende de su conexión con el propósito superior de la organización, claridad de los objetivos, selección de mecánicas pertinentes e integración con

los canales de comunicación existentes. Investigaciones recientes (Assis y Freitas, 2023; Li y Shi, 2023) resaltan además la necesidad de evaluar de forma sistemática el impacto en los indicadores de desempeño organizacional para evitar que estas iniciativas se reduzcan a experiencias de corto plazo.

El estado del arte evidencia que la gamificación es una herramienta con potencial para transformar la comunicación interna, incrementar la motivación y fortalecer el compromiso de los colaboradores, siempre que se aplique con un diseño estratégico, contextualizado y coherente con los valores organizacionales.

No obstante, también muestra un vacío académico importante, pues aunque existen numerosos estudios en educación y mercadeo, todavía son limitadas las investigaciones centradas en la comunicación organizacional (Prieto Andreu, 2020; Valencia Quecano, 2022). Este hecho justifica la pertinencia de la presente investigación, que busca aportar evidencia empírica sobre cómo la gamificación puede contribuir al fortalecimiento de la comunicación interna en organizaciones.

4.2. Marco conceptual

El presente marco conceptual explora las bases de la gamificación y su relación con la comunicación organizacional y la comunicación interna, fundamentándose en teorías y estudios previos que evidencian su potencial como herramienta innovadora.

4.2.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de métodos y acciones diseñadas para agilizar y optimizar el intercambio de mensajes, tanto dentro de la organización, entre sus miembros, como entre la empresa y su entorno. Su propósito principal es mediar en las percepciones y comportamientos de estos grupos, contribuyendo al logro de los objetivos (Henao, 2020; Valencia Quecano, 2022).

Además, como disciplina, ha sido estudiada desde distintas perspectivas dentro de las ciencias sociales y gerenciales. Sus bases pueden rastrearse hasta las Escuelas Clásicas de la Administración, desarrolladas entre los siglos XIX y XX (Henao, 2020).

Según lo planteado por Pérez (2000), es posible identificar diversas categorías dentro del ámbito del intercambio informativo.

En primer lugar, se encuentra la comunicación estratégica, la cual abarca procesos discursivos especializados orientados a la construcción de representaciones que faciliten la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo.

En segundo lugar, se destaca la comunicación táctica, que emerge al reconocer necesidades puntuales en torno a la gestión de contenidos o al diseñar soluciones que respalden distintas funciones corporativas, tales como la capacitación o el marketing.

Y como tercer aspecto, se identifica la comunicación operativa, centrada en la producción de mensajes y recursos dirigidos a los distintos públicos internos de la institución.

En la actualidad, el papel de la comunicación organizacional se amplía hacia la promoción de la participación, conocimiento, empoderamiento y capacidad de respuesta dentro de las entidades. También, desde la perspectiva de la Teoría de la Interacción Sistémica en entornos corporativos, se plantea que la comunicación resulta esencial para el funcionamiento de la estructura organizativa, concebida como un sistema.

Dicho sistema no solo integra y coordina los subsistemas internos, sino que también posibilita un vínculo efectivo con el entorno externo, contribuyendo así a la construcción de una cultura organizacional sólida (Rodríguez y Chávez, 2016).

Esta perspectiva apunta a una visión más integral de la dinámica comunicativa organizacional, no solo como una herramienta operativa, sino como un componente esencial de la gestión y la cultura corporativa. Desde esta mirada, el intercambio de información se configura como un medio fundamental para promover el bienestar laboral y fortalecer los lazos entre los integrantes de una institución.

4.2.2. Comunicación interna

La comunicación interna puede definirse como el proceso mediante el cual circulan información, ideas, valores y sentimientos entre las personas que forman parte de una organización. No se trata únicamente de transmitir datos, sino de generar un flujo de interacción que conecta las acciones individuales con los objetivos colectivos. Según Pizzolante (2011), este proceso desempeña un papel fundamental en la consolidación de la visión global de la empresa, ya que permite que todos los colaboradores compartan y comprendan los objetivos y valores organizacionales. En consecuencia, la comunicación interna se convierte en un elemento estructural que refuerza la articulación y el sentido de pertenencia.

Para que este proceso cumpla su propósito, es necesario que las estrategias de comunicación interna abarquen a la totalidad del personal, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, pues cuando la información fluye de manera clara, consistente y oportuna a todas las áreas, hay un fortalecimiento en la cooperación, se reducen los conflictos derivados de malentendidos y hay una alineación de los equipos con los propósitos de la organización. Además, este intercambio constante ayuda a que las personas comprendan el impacto de su labor en los resultados globales, lo que incrementa la motivación y el compromiso (Men, 2014).

La literatura clasifica la comunicación interna en tres tipos principales: descendente, ascendente y lateral u horizontal (Díaz et al., 2006; Merlano, 2012). Esta tipología responde a la dirección en la que fluye la información y al tipo de interacción que se produce, y cada modalidad cumple funciones específicas y requiere herramientas y estilos de comunicación adaptados a sus objetivos.

En primer lugar, la comunicación ascendente fluye desde los niveles operativos hacia la dirección o los mandos superiores. Su propósito principal es proporcionar retroalimentación, informar sobre avances, transmitir inquietudes o alertar sobre problemas, y para potenciar su efectividad, las organizaciones utilizan canales como entrevistas individuales, encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias, reuniones periódicas con líderes o plataformas digitales que permiten reportar incidencias y proponer mejoras.

Por ejemplo, cuando se facilita este tipo de comunicación, los colaboradores sienten que su voz es escuchada y que sus aportes influyen en la toma de decisiones, lo que fortalece su compromiso con la organización (Men et al., 2020).

Por otro lado, la comunicación descendente se origina en los niveles de liderazgo y fluye hacia las áreas operativas. Se utiliza para transmitir políticas, objetivos, procedimientos, planes estratégicos y también para reconocer logros o dar retroalimentación sobre el desempeño. En este caso se usan herramientas como reuniones presenciales o virtuales, comunicados internos, boletines electrónicos, intranet y eventos institucionales, que son clave para garantizar que los mensajes lleguen de forma homogénea y sin distorsiones. Cuando este tipo de comunicación es claro y coherente, genera confianza en el liderazgo y evita rumores o interpretaciones erróneas (Cardon y Marshall, 2015).

La comunicación lateral, también conocida como horizontal, se desarrolla entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, ya sea dentro del mismo equipo o entre áreas diferentes, pero con responsabilidades equivalentes. Su función principal es facilitar la coordinación, agilizar la toma de decisiones y resolver problemas sin necesidad de escalar constantemente a niveles superiores.

Los medios más comunes para este tipo de interacción incluyen reuniones informales, mensajería instantánea, correo electrónico y espacios virtuales de trabajo colaborativo. Este flujo horizontal es especialmente importante en entornos donde la interdependencia entre áreas es alta y la rapidez en la respuesta marca la diferencia en los resultados (Henderson y Mathews, 2016).

Si bien la tecnología ha transformado radicalmente las formas de comunicarse dentro de las organizaciones, las interacciones cara a cara conservan un valor significativo, dado que estas permiten no solo transmitir información verbal, sino también interpretar señales no verbales, como gestos, posturas, tono de voz, que enriquecen el mensaje y evitan malentendidos. En reuniones, retroalimentaciones o conversaciones informales, este tipo de comunicación directa refuerza la confianza y facilita la construcción de relaciones sólidas, algo que es más difícil de lograr exclusivamente a través de medios digitales (Knapp et al., 2014).

En el contexto actual, caracterizado por la globalización y el trabajo híbrido o remoto, la comunicación interna enfrenta nuevos retos y oportunidades. Por un lado, las herramientas digitales han permitido superar barreras geográficas y temporales, facilitando el acceso a la información en tiempo real. Por otro, han incrementado la necesidad de generar mensajes más claros, coherentes y adaptados a distintos formatos para asegurar que lleguen de manera efectiva a todos los públicos internos, por lo que el equilibrio entre lo digital y presencial es clave para

mantener una comunicación interna que sea inclusiva, participativa y orientada a resultados (Men et al., 2020).

De otra parte, la gestión estratégica de la comunicación interna no solo se limita a garantizar que la información circule, sino que también debe velar por que los mensajes sean relevantes, comprensibles y coherentes con la cultura organizacional. Esto implica diseñar planes que integren los tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y lateral, adaptando los canales y el tono según el público al que se dirigen, por lo que este componente, bien gestionado, actúa como un impulso de la motivación, compromiso y articulación de equipos.

4.2.3. Gamificación

La gamificación se ha convertido en los últimos años en una estrategia innovadora para hacer más atractivas y participativas distintas actividades, desde la educación y el marketing hasta la comunicación en las organizaciones, ya que su objetivo central consiste en tomar elementos y dinámicas propias de los juegos y aplicarlos en contextos que no son de juego, con el propósito de motivar, fomentar la participación y promover conductas alineadas con metas comunes (Deterding et al., 2011; Werbach y Hunter, 2012; Prieto Andreu, 2020). Para comprender mejor su papel y cómo puede integrarse en esta investigación, resulta fundamental partir de una definición clara que sirva como base para analizar sus características, posibilidades y beneficios (Kapp, 2012; Kien y Nguyen, 2021).

4.2.3.1. Definición conceptual de gamificación

La gamificación se define como la incorporación intencional y estratégica de elementos, mecánicas y dinámicas propias del juego en contextos ajenos al entretenimiento tradicional, con la finalidad de generar experiencias interactivas y lúdicas que impulsen la motivación, así como la conexión emocional y el disfrute en las actividades cotidianas y profesionales. Este enfoque busca activamente estimular comportamientos mediante recompensas tangibles e intangibles, desafíos diseñados cuidadosamente y mecanismos de reconocimiento, aprovechando factores psicológicos relacionados con la satisfacción personal, el logro y la socialización dentro de un grupo o comunidad específica (Llorens et al., 2016).

Asimismo, según Deterding et al. (2013), la gamificación implica la adaptación y utilización de elementos fundamentales derivados de los juegos como puntajes, insignias, premios, misiones específicas, retos progresivos y competencias amistosas, aplicados fuera del entorno estrictamente lúdico.

El propósito central de esta práctica es captar de manera efectiva la atención de los individuos, inducirlos al compromiso activo con las tareas asignadas y satisfacer intereses específicos relacionados con objetivos personales y organizacionales. Y también, estos componentes lúdicos permiten generar contextos altamente atractivos y participativos que refuerzan la interacción, así como la cooperación y el deseo de mejorar continuamente dentro de procesos organizacionales, incluyendo formación, gestión del conocimiento, desarrollo personal y mejora del desempeño laboral.

La literatura clasifica los elementos de la gamificación en tres grandes categorías: mecánicas, dinámicas y estéticas (Robson et al., 2015; Kien y Nguyen, 2021). Las mecánicas incluyen reglas del juego, puntos, insignias, clasificaciones, misiones y niveles. Por otro lado, las dinámicas representan las motivaciones intrínsecas como competencia, colaboración, narrativa y el sentido de logro. Por último, las estéticas se refieren al diseño visual, sonidos, efectos especiales y el entorno de juego que generan una experiencia inmersiva y atractiva para las personas que interactúan con él.

En entornos organizacionales, estas tres dimensiones no operan de manera aislada, sino que se complementan para generar un impacto integral. Por ejemplo, un sistema de reconocimiento interno puede apoyarse en mecánicas como la acumulación de puntos, en dinámicas como la competencia amistosa entre equipos y en estéticas que transmitan la identidad visual de la organización. Cuando estos elementos se combinan de forma coherente, la gamificación no solo informa o capacita, sino que también inspira y fortalece el vínculo entre las personas y la institución (Koivisto y Hamari, 2019).

La gamificación, al apoyarse en principios de diseño de juegos, logra que las personas asocien el cumplimiento de tareas con sensaciones positivas como el disfrute y la satisfacción personal. Esta asociación es clave porque, según investigaciones recientes, las experiencias que generan emociones agradables son más recordadas y tienen mayor probabilidad de repetirse (Su y Cheng, 2015). En un entorno organizacional, esto significa que las acciones alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa pueden convertirse en hábitos consolidados si se presentan bajo dinámicas gamificadas que estimulen la motivación intrínseca.

Un aspecto adicional que fortalece la efectividad de la gamificación es su capacidad de personalizar la experiencia. Las plataformas y estrategias gamificadas pueden adaptarse a diferentes perfiles, estilos de aprendizaje y niveles de competencia, lo que incrementa la percepción de relevancia entre los participantes (Klock et al., 2020). Por ejemplo, un sistema de formación interna puede ofrecer rutas de aprendizaje diferenciadas según las funciones de cada

colaborador, incorporando retos y reconocimientos específicos que resuenen con sus responsabilidades y aspiraciones.

Además, esta técnica integra de manera natural la retroalimentación constante. A través de marcadores de progreso, niveles alcanzados o logros obtenidos, los participantes reciben información inmediata sobre su desempeño, lo que les permite ajustar sus acciones y mejorar. Esta inmediatez, señalada por Hamari et al. (2016) como uno de los factores más motivadores, también refuerza la transparencia en los procesos, ya que todos los participantes conocen sus avances y los de sus compañeros, fomentando colaboración y sana competencia.

Otro elemento esencial es la narrativa, que actúa como hilo conductor y dota de sentido a las acciones gamificadas. Cuando las actividades se enmarcan en una historia coherente y atractiva, se incrementa la implicación emocional y el compromiso con las metas propuestas (Marczewski, 2018). En comunicación interna, esta línea puede vincularse con la cultura organizacional, los valores o hitos importantes de la organización, haciendo que los colaboradores se sientan parte de un propósito común más amplio.

La estética y el diseño visual también cumplen un papel relevante, pues un entorno visualmente atractivo, coherente con la identidad de la organización y fácil de navegar, mejora la experiencia del usuario y contribuye a mantener su interés (Sailer et al., 2017). Aquí, los elementos como colores, iconos, tipografías y animaciones no solo cumplen una función decorativa, sino que influyen en la percepción de la actividad, ayudando a transmitir sensaciones de dinamismo, logro o pertenencia.

Por último, la gamificación, cuando se aplica de manera estratégica y sostenida, puede convertirse en un puente para la innovación en los procesos internos, ya que al fomentar el aprendizaje activo y la participación, se propicia un espacio más abierto al cambio y a la creatividad (Koivisto y Hamari, 2019). Esto resulta especialmente valioso en contextos de transformación digital o gestión del cambio, donde el compromiso de las personas es determinante para el éxito de las iniciativas.

4.2.3.2. Origen y evolución de la gamificación

Aunque la gamificación es un concepto relativamente reciente en el ámbito académico, la práctica de incorporar elementos lúdicos en contextos serios se ha utilizado desde hace varias décadas, especialmente con fines educativos y motivacionales en diferentes entornos sociales y organizacionales. En sus primeras aplicaciones, estuvo fuertemente vinculada a estrategias comerciales centradas en la fidelización de clientes y programas de lealtad, pero con el tiempo

amplió su alcance hacia los procesos internos de las organizaciones, ganando protagonismo como herramienta para fortalecer la cultura y dinamizar la interacción entre sus miembros.

Este cambio de enfoque supuso una transformación en la manera en que se perciben y emplean los métodos interactivos y motivacionales, posicionando a la gamificación como un recurso clave para iniciativas internas relacionadas con la formación, el desarrollo de competencias, la motivación intrínseca, el crecimiento profesional y la mejora continua del desempeño en distintos niveles jerárquicos (Kien y Nguyen, 2021).

La evolución tecnológica ha sido un factor determinante en este proceso. El avance de la digitalización y de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha facilitado la creación de entornos interactivos visualmente atractivos, accesibles y fáciles de gestionar en tiempo real, lo que ha permitido integrar estrategias gamificadas de manera ágil y efectiva en las actividades cotidianas de las organizaciones. Estas herramientas han favorecido experiencias más inmersivas y medibles, optimizando el alcance y el impacto de las iniciativas (Valencia Quecano, 2022).

Adicionalmente, la disponibilidad de nuevas plataformas digitales especializadas en gamificación ha impulsado su adopción a gran escala, lo que ha potenciado su capacidad para influir positivamente en motivación, comunicación y compromiso de los colaboradores. Desde un enfoque educativo y de gestión del talento, se ha reconocido que el uso de materiales digitales interactivos favorece la autonomía en la toma de decisiones, estimula el compromiso activo y fortalece la motivación intrínseca, al tiempo que desarrolla competencias cognitivas y sociales complejas (Prieto Andreu, 2020).

Si bien el término gamificación proviene del concepto de juego, su conexión con el aprendizaje tiene un trasfondo más amplio. De acuerdo con Huizinga y Wunschel (2022), jugar no solo es una actividad recreativa, sino un mecanismo para aprender normas, códigos culturales y reglas que regulan la conducta social. Esta dimensión formativa genera interés y compromiso, incluso en actividades que no ofrecen recompensas materiales inmediatas, y sienta las bases para entender cómo las mecánicas lúdicas pueden trasladarse a otros contextos.

En este sentido, la gamificación consiste en integrar principios y estrategias del diseño de juegos en entornos no lúdicos para alcanzar objetivos específicos, como transmitir información, modificar conductas o fomentar el aprendizaje, y su finalidad es generar experiencias atractivas y motivadoras que impulsen la participación activa y el disfrute, permitiendo que los participantes se involucren de manera genuina en las actividades y encuentren sentido en ellas (Castillo-Mora et al., 2022).

Aunque en sus inicios se limitaba a dinámicas presenciales, la incorporación de mecánicas digitales, a través de videojuegos o plataformas interactivas, ha ampliado significativamente su potencial. Estas soluciones emplean recompensas, desafíos y retroalimentación continua para mantener el interés y guiar el progreso de los participantes. Por ejemplo, la década de los años ochenta marcó un punto de inflexión con la popularización de los videojuegos, que sirvieron como modelo para adaptar sus elementos y aplicarlos a actividades cotidianas, laborales y formativas.

Dentro de estas mecánicas se incluyen reglas, niveles de progresión, recompensas, tablas de clasificación y tareas específicas que los participantes deben completar (Castillo-Mora et al., 2022). La presencia de insignias y reconocimientos simbólicos, tal como señalan Da Silva et al. (2019), refuerza la motivación, convirtiéndose en logros personales que se asocian a un sentido de orgullo y pertenencia.

Asimismo, los componentes visibles de la gamificación, como los avatares, puntos, colecciones o tablas de clasificación, ayudan a crear un entorno que invita a participar y a competir de forma sana. Estos elementos, según Sailer et al. (2017), son algunos de los más efectivos para mantener la motivación, ya que hacen posible que las personas vean su avance y reciban un reconocimiento claro por sus logros. Cuando los participantes perciben que cada paso cuenta y que su esfuerzo es visible, aumenta su interés por seguir involucrándose (Meng, 2024).

Esta forma de estructurar las experiencias genera la sensación de estar dentro de un proceso continuo de superación, donde cada reto supone una oportunidad para aprender, crecer y aportar valor al grupo.

Con el tiempo, la gamificación ha dejado de ser solo una estrategia para captar clientes y se ha convertido en una herramienta integral que también impulsa el aprendizaje, gestión del talento y la comunicación interna. Como señalan Ruhi (2016) y Valencia Quecano (2022), la combinación de tecnología, narrativa y diseño lúdico permite que los objetivos estratégicos se conviertan en experiencias más atractivas, memorables y motivadoras para quienes participan.

4.2.3.3. Elementos de la gamificación

La gamificación se estructura a partir de diversos elementos que facilitan la interacción del usuario con las dinámicas propuestas, incentivando su participación y motivación (García, 2015). Uno de estos elementos son los logros, que ofrecen una representación clara del progreso en una actividad, ayudando a mantener el interés y el enfoque en los objetivos planteados.

Los avatares constituyen otro componente relevante, pues son una representación visual personalizada que permite identificar al usuario dentro del sistema, creando una conexión más personal con la experiencia gamificada (Benítez, 2023).

Por otro lado, según este autor, las insignias funcionan como reconocimientos simbólicos otorgados al cumplir metas específicas, emulando los premios que se otorgan en la vida real. Estos distintivos no solo refuerzan el sentido de logro, sino que también fomentan la competencia saludable entre los participantes.

Los desbloques son otra característica relevante, ya que habilitan el acceso a nuevas etapas o funcionalidades, generando un incentivo adicional para avanzar dentro de la dinámica.

Y además de lo anterior, los regalos representan recompensas adicionales que se entregan por superar retos o demostrar un desempeño destacado. Estos pueden ser tangibles o virtuales, pero, en cualquier caso, refuerzan la percepción de valor y motivación del usuario para continuar participando en la actividad.

A estos elementos se suman las tablas de clasificación o *rankings*, que permiten visualizar el progreso en comparación con otros participantes, pues si se emplean con cuidado, evitan desmotivación y potencian el espíritu de superación personal, fomentando tanto la competencia amistosa como la colaboración en equipo (Seaborn y Fels, 2015).

La narrativa es igualmente clave, dado que otorga coherencia a la experiencia y conecta emocionalmente al participante con la actividad. En este caso, cuando cada logro, insignia o desbloqueo se integra en un relato, la motivación deja de depender solo de la recompensa inmediata y se nutre del sentido que la historia transmite (Marczewski, 2018).

También el diseño estético cumple un papel determinante, como colores, tipografías, iconos y sonidos que pueden generar ambientes inmersivos donde se aumentan la motivación y refuerzan la identidad visual de la organización, haciendo que la experiencia gamificada se perciba como parte de su cultura y no como una actividad aislada (Rojas, 2015; Sailer et al., 2017).

Otro aspecto transversal es la retroalimentación inmediata, donde ver reflejados los avances a través de indicadores visuales, mensajes o notificaciones rápidas permite ajustar estrategias y reforzar el sentido de logro, manteniendo el interés a lo largo del tiempo (Hamari et al., 2016).

Adicionalmente, todos estos elementos, integrados de manera estratégica, permiten que la gamificación potencie la comunicación interna, transformando actividades rutinarias en experiencias atractivas que fortalecen motivación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

4.2.3.4. Mecánicas de juego

Las mecánicas de juego son la columna que sostiene una experiencia gamificada. No se limitan a establecer reglas, sino que articulan el modo en que las personas interactúan, reciben estímulos, encuentran incentivos y avanzan dentro de una dinámica. En comunicación interna, este proceso facilita que los mensajes se organicen de forma coherente, la participación se convierta en un hábito y las conductas individuales se alineen con los objetivos de la organización (Werbach y Hunter, 2012).

Un ejemplo son los puntos y recompensas. Al asignar puntajes por acciones específicas, se obtiene un registro visible de la implicación de cada colaborador, lo que a su vez genera referentes positivos para el equipo. Las recompensas, tanto materiales, como premios o tiempo libre, simbólicas, o felicitaciones públicas, no solo celebran logros, sino que invitan a repetir comportamientos valiosos. Kien y Nguyen (2021) señalan que este tipo de incentivos refuerza la coherencia y la cultura interna, mientras que Liu y Webster (2017) evidencian cómo, en plataformas internas, incrementan notablemente la frecuencia y calidad de la interacción.

En otras ocasiones, la clave está en ofrecer niveles y avance, pues este recurso introduce una sensación de recorrido que mantiene la motivación a lo largo del tiempo. No se trata únicamente de subir de nivel, sino de atravesar etapas que marcan un avance real, como en programas de formación donde cada módulo se desbloquea tras completar actividades previas. Lozada-Ávila y Betancur-Gómez (2018) apuntan que esta estructura, además de sostener la participación, favorece la percepción de desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Los retos o desafíos aportan un aspecto distinto porque pueden presentarse como misiones rápidas o proyectos más elaborados, siempre con un componente que despierte curiosidad y deseo de superación. Aquí, su fuerza radica en activar un sentido de logro compartido. Holzer et al. (2020) subrayan que este formato, al implicar emocionalmente a los participantes, transforma la comunicación en un acto de creación conjunta.

Algo similar ocurre con las misiones y metas claras, aunque aquí el foco está en la dirección y claridad. Cuando cada persona sabe qué se espera de ella y cómo su acción contribuye al conjunto, se minimizan ambigüedades y hay un fortalecimiento de la alineación estratégica. Catalán (2019) destaca que este tipo de mecánica resulta crucial en contextos de cambio organizacional, ya que facilita la apropiación de nuevos valores y prácticas, generando compromiso real.

El *feedback*, por su parte, introduce una chispa de dinamismo y aprendizaje continuo, porque no es solo recibir una respuesta, sino vivir la experiencia de saber, en el momento, si la acción ha sido efectiva y cómo mejorarla. Reeves y Read (2009) afirman que esta inmediatez refuerza la motivación intrínseca y acelera la adquisición de habilidades, especialmente cuando la retroalimentación es constructiva y percibida como útil.

Al combinarse, estas mecánicas no actúan como piezas aisladas, sino como un sistema que transforma la manera en que los colaboradores se relacionan con la organización, porque cada elemento suma para construir experiencias que motivan, vinculan y generan un propósito compartido.

4.2.3.5. Comunicación y gamificación

La implementación de estrategias basadas en gamificación ofrece una serie de beneficios que van más allá de lo lúdico y se extienden a procesos clave como aprendizaje, interacción y articulación interna. En el ámbito del aprendizaje organizacional, esta metodología permite transformar contenidos complejos en experiencias dinámicas, en las que los colaboradores no solo reciben información, sino que interactúan con ella y la integran en su práctica diaria (Toda et al., 2018). De este modo, al estructurar mensajes y actividades a través de mecánicas como retos, niveles de avance o recompensas simbólicas, se estimula la participación activa y se facilita la retención de la información (Koivisto y Hamari, 2019; Prieto Andreu, 2020).

Estas estrategias fomentan la adquisición de nuevos conocimientos porque enfrentarse a desafíos obliga a explorar distintas alternativas, contrastar ideas y experimentar soluciones antes de llegar a un resultado. Este proceso estimula habilidades cognitivas como la memoria, el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, generando aprendizajes más profundos y transferibles. Por ejemplo, un plan de formación interna que incorpore misiones con diferentes grados de dificultad puede guiar a los participantes desde conceptos básicos hasta la aplicación práctica en casos reales, favoreciendo un aprendizaje progresivo y autónomo (Sailer et al., 2017).

El enfoque gamificado también potencia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas complejos, pues al simular situaciones de la vida laboral en entornos controlados, los colaboradores tienen la oportunidad de equivocarse, reflexionar y ajustar sus estrategias sin consecuencias negativas, lo que incrementa su confianza y capacidad de respuesta ante desafíos reales (Valencia Quecano, 2022). Este tipo de experiencias no solo transmiten conocimientos técnicos, sino que también fortalecen competencias transversales como adaptabilidad y toma de decisiones bajo presión.

Además, la gamificación ejerce un impacto directo en la motivación, ya que combina factores extrínsecos, como el reconocimiento y las recompensas simbólicas, con elementos que alimentan la motivación intrínseca, como la autonomía y la percepción de progreso. La interacción con los componentes del juego, como desafíos claros, recompensas, narrativas atractivas y diseño visual, despierta emociones como alegría, sorpresa o satisfacción, que influyen positivamente en la disposición a participar y aprender (Castillo-Mora et al., 2022).

Este componente emocional se traduce en actitudes más abiertas hacia el trabajo colaborativo, cooperación y comunicación efectiva. Asimismo, en un entorno gamificado, los miembros de un equipo comparten objetivos comunes y celebran logros colectivos, lo que fortalece los vínculos y fomenta un sentido de pertenencia. Por eso, la gamificación no solo actúa sobre el rendimiento individual, sino que también mejora la dinámica grupal y el clima organizacional (Ryan y Deci, 2020).

En el contexto de la comunicación interna, la gamificación transforma la forma en que circula la información, ya que estas dinámicas convierten el mensaje en una experiencia participativa, lo que incrementa su alcance y efectividad (Prieto Andreu, 2020; Valencia Quecano, 2022).

Por eso, la combinación de gamificación y comunicación genera un doble impacto, puesto que favorece el aprendizaje y el desarrollo de habilidades cognitivas y fortalece la motivación, el compromiso y la articulación, siempre y cuando esté bien diseñada y alineada con los objetivos estratégicos, pues esta metodología logra que la comunicación no se limite a transmitir información, sino que se convierta en una experiencia que involucra, emociona y moviliza a las personas hacia metas comunes (Koivisto y Hamari, 2019; Sailer et al., 2017).

4.2.4. Motivación y compromiso

La motivación, desde el enfoque organizacional, es un concepto que se refiere a los factores internos y externos que influyen en el comportamiento de las personas (Gómez Sánchez et al., 2013). Además, en la literatura, Maslow (1987) define este componente como el impulso del ser humano por satisfacer sus necesidades. Este autor la clasificó como una secuencia jerárquica de cinco etapas, partiendo de las necesidades fisiológicas, pasando luego por seguridad, afiliación, reconocimiento y terminando con la autorrealización.

Chiavenato (2001), por su parte, amplía la definición de motivación, señalando que es el motor de las acciones humanas, que está influida por deseos y necesidades específicas. Según el autor, existen dos tipos de motivaciones: la intrínseca, que comprende factores internos como

el crecimiento personal, la autorrealización y el deseo de superación; y la extrínseca, que comprende factores externos como recompensas monetarias, reconocimiento o la posibilidad de evitar sanciones.

El compromiso, desde una perspectiva organizacional, se entiende como la obligación asumida por un individuo hacia la entidad en la cual desempeña sus funciones. García y Ibarra (2012) describieron este elemento en contextos organizacionales como el conjunto de actitudes que manifiestan orgullo y satisfacción por pertenecer a dicha estructura colectiva. Este tipo de adhesión no solo impulsa el logro de metas personales, sino que también favorece la integración de los objetivos corporativos como propios.

Robbins y Judge (2009), por su parte, describen el compromiso organizacional como el grado en que un trabajador se identifica e involucra con la empresa y sus metas, deseando mantener una relación estable con ella.

Además, numerosos estudios demuestran que la motivación es un factor determinante en el desarrollo del compromiso organizacional. Por ejemplo, Berardi (2015) establece que los empleados motivados tienden a estar más alineados en su trabajo y, por ende, comprometidos con la organización.

Asimismo, el apoyo de supervisores y el reconocimiento laboral se identifican como elementos clave para incrementar tanto la motivación como el compromiso. Rojas y Alegre (2016) destacan que los trabajadores necesitan sentirse valorados para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso genuino.

4.2.5. Importancia y beneficios potenciales en el contexto organizacional

En los últimos años, este enfoque lúdico ha dejado de ser una estrategia exclusiva de la educación para convertirse en un recurso valioso en la gestión de las organizaciones. Su capacidad para involucrar emocional y cognitivamente a los colaboradores lo posiciona como un aliado para fortalecer áreas clave como comunicación interna, formación, desarrollo de competencias y compromiso con la cultura (Kien y Nguyen, 2021).

Uno de los aportes más visibles está en el impacto que genera sobre los procesos de comunicación. Al integrar dinámicas de juego en el intercambio de información, los mensajes se vuelven más claros, atractivos y fáciles de recordar. Además, se crean canales que facilitan la participación y permiten que la información fluya en ambas direcciones, por lo que esto refuerza la transparencia, mejora la comprensión de los objetivos estratégicos y fortalece el sentido de

pertenencia al propiciar experiencias compartidas que conectan con los valores (Valencia Quecano, 2022).

En cuanto al compromiso organizacional, las experiencias interactivas fomentan un vínculo emocional más sólido entre las personas y la empresa, porque reconocer logros, ofrecer retroalimentación positiva y plantear metas alcanzables estimula la motivación intrínseca y refuerza la percepción de que cada aporte individual tiene un valor real. A medida que los colaboradores sienten que sus esfuerzos son visibles y apreciados, crece su disposición a participar activamente en iniciativas y alinear sus acciones con los propósitos colectivos (Saldaña Díaz et al., 2023).

El desarrollo de competencias es otro ámbito donde este tipo de estrategias demuestra su potencial, pues más allá de transmitir conocimientos, permite crear entornos que invitan a la práctica constante y al aprendizaje activo. Aquí las simulaciones, retos o misiones facilitan la aplicación de habilidades como comunicación asertiva, negociación, toma de decisiones y liderazgo en contextos seguros que conciben el error como parte natural del proceso. Este enfoque fomenta un aprendizaje más significativo y con mayor transferencia al trabajo diario (Valencia Quecano, 2022).

Su influencia también es evidente en el clima laboral, dando paso a actividades de carácter lúdico que introducen momentos de interacción que rompen la rutina, reducen la tensión y acercan a equipos que, en condiciones habituales, no colaboran de manera directa. Al generar espacios donde la competencia es amistosa y esa cooperación se reconoce, aumenta la confianza, se estimula la creatividad y hay un fortalecimiento en las relaciones interpersonales. Con el tiempo, estas dinámicas ayudan a disminuir conflictos y a reforzar la articulación interna (Kien y Nguyen, 2021).

Por otro lado, incorporar metodologías basadas en el juego al contexto organizacional trasciende la idea de divertirse en el trabajo, sino que trata de un enfoque estratégico que, bien diseñado y alineado con los objetivos, puede mejorar la productividad, consolidar la cultura y elevar la satisfacción laboral (Valencia Quecano, 2022; Saldaña Díaz et al., 2023).

Adicionalmente, mejora las relaciones interpersonales entre colaboradores de distintos niveles jerárquicos, al incentivar la comunicación transversal, romper barreras formales, fomentar el reconocimiento mutuo y generar un entorno laboral en el que es relevante la cooperación, el respeto y los aportes individuales y grupales (Almeida, 2013).

Asimismo, según los estudios revisados, la aplicación de la gamificación también responde de manera particularmente eficaz a las nuevas generaciones de trabajadores, destacando especialmente a los *millennials* y la generación Z. Estos grupos demográficos, que

han crecido en un entorno altamente digitalizado y expuestos desde temprana edad a tecnologías interactivas, valoran profundamente factores como el reconocimiento inmediato, retroalimentación continua, autonomía en la toma de decisiones y posibilidad constante de aprender y desarrollarse en ambientes de trabajo creativos, estimulantes y no lineales (Jain y Dutta, 2018).

Además, estas generaciones buscan entornos laborales en los que puedan expresarse, colaborar y sentirse parte activa de procesos significativos. La gamificación, al ofrecer dinámicas de juego personalizadas, progresión visible en el desempeño, recompensas simbólicas o tangibles, y espacios para la participación y la autoexpresión, se convierte en una herramienta clave para conectar con sus expectativas y estilos de aprendizaje.

En este sentido, las organizaciones que incorporan dinámicas lúdicas en sus procesos internos no solo logran captar la atención y energía de sus talentos, sino que también se adaptan con mayor agilidad a los cambios culturales y tecnológicos del entorno actual, porque esto incrementa su capacidad para retener talento, fortalecer el compromiso organizacional y alinear a los colaboradores con los valores, metas y propósitos globales.

Un estudio realizado en el ámbito de los sistemas de recursos humanos demuestra cómo estas prácticas pueden mejorar el compromiso y la satisfacción laboral, favoreciendo una respuesta más resiliente y *engagement* sostenido (Refera et al., 2025).

4.3. Gamificación y comunicación interna

En la actualidad, la comunicación interna enfrenta el reto de mantener la atención y el compromiso de los equipos en medio de la sobrecarga de información. En este escenario, la gamificación ofrece una alternativa creativa que integra dinámicas propias del juego para hacer más atractiva la transmisión de mensajes y fomentar la participación activa (Werbach y Hunter, 2012; Koivisto y Hamari, 2019). Este elemento se convierte en un aliado estratégico para reforzar valores, promover cambios culturales y consolidar el sentido de pertenencia entre los colaboradores (Deterding et al., 2011).

4.3.1. Relación entre gamificación y comunicación organizacional

La comunicación organizacional, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales se gestionan y transmiten los mensajes dentro de una entidad, es fundamental para la coordinación, alineación estratégica y construcción de la cultura. Según Pérez (2000), esta

abarca la comunicación estratégica, táctica y operativa, siendo todas ellas fundamentales para garantizar el correcto funcionamiento de la organización y el compromiso de sus miembros.

Por su parte la gamificación, como estrategia emergente, se ha venido posicionando en la última década como una herramienta innovadora capaz de dinamizar estos procesos comunicativos. A través de la incorporación de dinámicas propias del juego (como misiones, recompensas, retroalimentación inmediata y clasificación), permite transformar los canales tradicionales de comunicación en experiencias interactivas, personalizadas y más atractivas (Valencia Quecano, 2022). Esta transformación no solo impacta el modo en que circula la información, sino también la forma en que los colaboradores se relacionan con ella, aumentando su disposición, participación y compromiso con los mensajes emitidos por la organización.

Diversos estudios (Kien y Nguyen, 2021; Robson et al., 2015) coinciden en que los elementos de gamificación, clasificados en mecánicas, dinámicas y estéticas, no solo mejoran la experiencia del usuario, sino que también promueven la bidireccionalidad en la comunicación, fortaleciendo los lazos entre los diferentes niveles jerárquicos y generando un entorno comunicativo más horizontal, transparente y efectivo.

4.3.2. Rol de la comunicación interna en la motivación y compromiso organizacional

La comunicación interna es un pilar fundamental para generar entornos laborales positivos y productivos, no solo se limita a transmitir información, sino que crea un marco de interacción que influye directamente en la motivación y el compromiso de los colaboradores (Men y Bowen, 2021). A través de ella, las personas comprenden la misión, visión, valores y expectativas de la organización, estableciendo una línea que orienta comportamientos y decisiones.

En esta línea, Almeida (2013) sostiene que una comunicación interna bien planificada fortalece el sentido de pertenencia, incrementa la motivación y favorece el reconocimiento entre los miembros de la organización. No obstante, este proceso implica coherencia entre lo que se comunica y aquello que se hace, claridad en los mensajes y uso efectivo de los canales, lo que contribuye a reducir incertidumbre y posibles conflictos.

Por otro lado, la motivación organizacional está estrechamente ligada a la percepción de que el trabajo es significativo, de este modo, cuando la comunicación interna logra conectar las tareas diarias con el propósito superior de la organización, los colaboradores entienden mejor el valor de sus aportes, lo que incrementa su participación (Moreno-Murcia et al., 2020). Esto

impacta positivamente tanto en la motivación intrínseca como en el compromiso afectivo hacia la organización.

Asimismo, la transparencia en la comunicación genera confianza, que es un elemento indispensable para que la motivación se sostenga, entre esto se destacan los mensajes claros, honestos y consistentes que fortalecen la credibilidad y reducen resistencias ante cambios o nuevas directrices (Ruck y Welch, 2012). En entornos inciertos, este tipo de comunicación funciona como un ancla que mantiene la integración interna.

La bidireccionalidad es otro elemento clave porque no basta solo con emitir información, sino que es necesario abrir canales para que los colaboradores expresen sus ideas, inquietudes y propuestas (Prieto Andreu, 2020). Este flujo en ambos sentidos fomenta una cultura de escucha activa, en la que las personas perciben que sus opiniones tienen impacto real en las decisiones.

Asimismo, el reconocimiento constituye una de las formas más efectivas de vincular comunicación y motivación, porque visibilizar los logros individuales y colectivos, ya sea en reuniones, boletines internos o plataformas digitales, fortalece el sentido de pertenencia y alimenta el compromiso (Men y Bowen, 2021). En este caso, no siempre se requieren incentivos materiales, sino que basta, en muchos casos, con un mensaje oportuno para reforzar la conexión emocional con la organización.

Adicionalmente, las narrativas internas también desempeñan un papel estratégico, y donde se integran historias de éxito, ejemplos de superación y testimonios inspiradores se puede ayudar a transmitir valores y cultura de manera más memorable y emocional (Prieto Andreu, 2020). Aquí la comunicación no solo informa, sino que construye significados compartidos.

Por otro lado, la digitalización ha transformado profundamente la comunicación interna con el uso de plataformas colaborativas, redes internas y canales de mensajería instantánea que han ampliado las posibilidades de interacción, facilitando un contacto más ágil y adaptado a las necesidades de diferentes perfiles (Valencia Quecano, 2022; Korzynski et al., 2022).

En este escenario, la gamificación se presenta como una estrategia complementaria que puede agregar dinamismo y participación a la comunicación interna, dado que la implementación de retos, insignias, clasificaciones y sistemas de puntos puede generar mayor interés en los contenidos organizacionales y fomentar la participación activa (Valencia Quecano, 2022; Prieto Andreu, 2020).

No obstante, para que la gamificación sea efectiva, debe alinearse con las necesidades y motivaciones reales de los colaboradores, y se ha mostrado a partir de la literatura que las experiencias gamificadas tienen mejores resultados cuando integran elementos de autonomía,

progreso y propósito, y no se limitan a recompensas temporales (Sailer et al., 2017; Koivisto y Hamari, 2019).

En procesos de cambio organizacional, la comunicación interna adquiere un rol crítico al reducir la incertidumbre y facilitar la adaptación. Con este rol es clave explicar las razones del cambio, sus beneficios y las etapas de implementación para aumentar la disposición de participación activa en la transformación (Armenakis y Harris, 2009; Caldwell, 2003; Ruck y Welch, 2012). Además, la gamificación puede potenciar este proceso al presentar el cambio como una serie de hechos alcanzables que se celebran colectivamente (Van de Ven y Poole, 1995).

Sin embargo, debe existir una coherencia entre cultura organizacional y comunicación interna, pues los mensajes, canales y dinámicas de interacción deben reflejar los valores internos y la forma en que la organización espera que se relacionen sus miembros (Prieto Andreu, 2020). Cuando existe esta coherencia, el compromiso al interior de la organización se fortalece.

También, es indispensable evaluar cómo está funcionando la comunicación interna para mejorarla. Para hacerlo, es clave observar la participación, comprensión y el impacto de los mensajes para ajustar tanto el contenido como la forma de transmitirlo, de modo que sigan siendo útiles y relevantes (Valencia Quecano, 2022). En este proceso, no basta con medir, sino que es importante pensar en quién recibe la información y cómo conectarla con su realidad. Asimismo, adaptar los mensajes a cada área, proyecto o interés hace que las personas los perciban como cercanos y valiosos (Moreno et al., 2020). Esto no solo evita la saturación informativa, sino que ayuda a crear un vínculo más fuerte entre la organización y quienes la conforman.

Esta conexión cobra todavía más importancia en empresas grandes o con equipos en diferentes lugares. En esos casos, la comunicación se convierte en el lazo que mantiene unidos a todos en torno a los mismos objetivos, y herramientas como las plataformas digitales o las dinámicas con elementos de juego pueden acortar distancias y reforzar un sentido de identidad compartida (Korzynski et al., 2022). Por lo tanto, tecnología y gamificación no sustituyen la comunicación tradicional, sino que la complementan, añadiendo canales y experiencias que facilitan cercanía y participación.

Del mismo modo, una comunicación interna bien gestionada puede impulsar la formación y el desarrollo profesional, y dar a conocer oportunidades de capacitación, reconocer los avances y emplear recursos con dinámicas de juego para aprender, crea un ambiente que motiva y fomenta el crecimiento (Sailer et al., 2017). Este tipo de comunicación también puede ser el motor de actividades internas como concursos, retos o proyectos colaborativos, que fortalecen el compromiso al generar experiencias positivas y compartidas (Prieto Andreu, 2020).

Para que estas iniciativas tengan éxito, es fundamental que la comunicación sea clara sobre su propósito, beneficios y resultados, pues cuando las personas entienden para qué sirve lo que se les propone y ven cómo se reconocen sus logros, se involucran con más entusiasmo.

Además, una comunicación interna clara, participativa y creativa se convierte en un motor que mantiene la motivación y el compromiso organizacional. Y si a esto se suman estrategias de gamificación alineadas con los objetivos de la organización, el efecto se multiplica, transformando a los colaboradores en protagonistas activos de la cultura.

4.3.3. Incidencia de la gamificación en la comunicación interna

La gamificación impacta positivamente en la comunicación interna por diversas razones. En primer lugar, responde a necesidades psicológicas fundamentales identificadas en teorías motivacionales como la autodeterminación, la competencia y la vinculación social. Al ofrecer entornos que reconocen el esfuerzo, permiten el progreso visible y fomentan la interacción social, las estrategias gamificadas logran captar la atención de los colaboradores, mantenerlos comprometidos y generar una experiencia comunicacional más significativa (Deterding et al., 2013; Murawski, 2020).

En segundo lugar, la gamificación convierte los procesos de comunicación en experiencias lúdicas que estimulan emociones positivas como la alegría, el entusiasmo y la sorpresa, lo cual incrementa la recordación y comprensión de los mensajes (Aldemir y Kaplan, 2017; Caul y Roberts, 2015). Estas emociones, asociadas al juego, facilitan el aprendizaje y la internalización de contenidos clave en el ámbito organizacional.

En tercer lugar, la naturaleza dialógica e interactiva de las estrategias gamificadas favorece sustancialmente la retroalimentación inmediata y el reconocimiento simbólico y social, dimensiones cruciales para el fortalecimiento de los vínculos intraorganizacionales y la consolidación de dinámicas colaborativas sostenibles. Desde un enfoque comunicacional complejo, estas características actúan como catalizadores de procesos de cohesión grupal, dado que facilitan no solo la evaluación en tiempo real del desempeño individual y colectivo, sino también la celebración ritualizada de logros, lo cual configura escenarios significativos de validación social.

Las plataformas digitales, al permitir el seguimiento del progreso mediante sistemas de puntuación, clasificación o desbloqueo de niveles, contribuyen a una mayor visibilización del aporte individual al objetivo común. Esto habilita una cultura organizacional basada en el reconocimiento continuo y la mejora permanente, elementos imprescindibles para la

sostenibilidad de una comunicación interna dinámica, empática y estratégica (Valencia Quecano, 2022).

El uso de gamificación en la comunicación interna adquiere una relevancia aún mayor en contextos organizacionales donde predominan generaciones digitalmente nativas, como los *millennials* y la generación Z. Estas cohortes generacionales, marcadas por una relación natural y fluida con la tecnología, presentan una fuerte inclinación hacia dinámicas laborales que sean innovadoras, personalizadas y emocionalmente gratificantes, y valoran intensamente el dinamismo, la participación activa, una posibilidad de tomar decisiones de forma autónoma, así como el acceso a experiencias de aprendizaje significativo, continuo y práctico que les permitan desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

En este sentido, la gamificación ofrece un enfoque altamente compatible con estas expectativas, ya que permite estructurar la comunicación interna en torno a elementos que promueven el reconocimiento inmediato, la retroalimentación constante, el progreso visible y la colaboración entre pares. Al integrar retos, logros y recompensas simbólicas dentro del flujo comunicacional, se logra captar y sostener la atención de estos colaboradores, transformando procesos informativos rutinarios en experiencias inmersivas que generan implicación emocional y sentido de pertenencia.

Además, esta estrategia no solo actualiza los modelos tradicionales de comunicación interna, haciéndolos más ágiles y atractivos, sino que también estimula la interacción horizontal, el aprendizaje social y la cocreación de conocimiento dentro de los equipos de trabajo. De esta manera, la gamificación responde eficazmente a las formas de interacción preferidas por las nuevas generaciones, facilitando entornos donde el intercambio de información se alinea con sus códigos culturales, su lenguaje visual y sus expectativas de inmediatez y recompensa (Jain y Dutta, 2018).

4.3.4. Elementos clave de la gamificación aplicados a la comunicación interna

En los entornos organizacionales actuales, la comunicación interna enfrenta el reto de mantener la atención, lograr la participación activa y reforzar el compromiso de colaboradores que están expuestos a una alta carga de información y a múltiples distracciones digitales. Las organizaciones no solo necesitan transmitir mensajes, sino generar experiencias que conecten

emocionalmente y que hagan que esos mensajes se integren de forma natural en la vida laboral diaria.

En este escenario, la gamificación se presenta como una estrategia que responde a esas demandas, al estructurar la comunicación interna con base en principios de juego que facilitan la motivación, el reconocimiento y la interacción constante (Werbach y Hunter, 2012; Kien y Nguyen, 2021).

Esta estrategia no se limita a añadir un componente lúdico superficial, sino que propone una forma distinta de diseñar el flujo de la comunicación, incorporando retos, logros y recompensas que convierten procesos informativos rutinarios en experiencias más dinámicas e inmersivas. De este modo, la gamificación no solo incrementa la participación, sino que refuerza valores, promueve la colaboración y favorece la apropiación de mensajes clave.

La literatura identifica tres componentes esenciales para estructurar experiencias gamificadas: mecánicas, dinámicas y elementos estéticos y tecnológicos (Valencia Quecano, 2022; Prieto Andreu, 2020). Aunque cada uno cumple funciones específicas, su efectividad depende de cómo se integren para crear un diseño coherente y alineado con la estrategia de la organización.

Las mecánicas constituyen la estructura del juego y definen cómo se interactúa con él, e incluyen puntos, niveles, insignias, *rankings*, retos y recompensas. Su objetivo es orientar comportamientos y medir el progreso de forma tangible.

En la práctica, las mecánicas también sirven para segmentar los contenidos. Por ejemplo, un sistema de niveles, puede asociarse a diferentes etapas de un proceso de formación interna, como nivel inicial, intermedio y avanzado, cada uno con retos y recompensas adaptadas. Esto permite mantener el interés a lo largo del tiempo y evita la saturación de información.

Por otro lado, las dinámicas representan las motivaciones y reacciones que se activan a partir de las mecánicas, y estas incluyen competencia amistosa, cooperación, curiosidad, reconocimiento y sensación de progreso.

Otra dinámica frecuente es la del reconocimiento entre pares, con espacios como un muro virtual de logros o una sección en el boletín interno donde los colaboradores nominen a compañeros por su aporte, ya que no solo fortalecen el sentido de pertenencia, sino que generan un clima laboral positivo y motivador (Prieto Andreu, 2020). Estas dinámicas hacen que la comunicación sea percibida como un espacio de participación y no como una obligación.

Asimismo, los elementos estéticos y tecnológicos aportan el soporte visual y funcional que da vida a la experiencia, e incluyen identidad gráfica, iconografía, tipografías, paletas de colores y recursos audiovisuales coherentes con la marca, así como las plataformas que permiten

gestionar la interacción. Cabe destacar que un diseño visual atractivo facilita la recordación de la experiencia y refuerza la identidad corporativa, mientras que un recurso accesible y fácil de usar aumenta la participación.

Por ejemplo, una aplicación interna que muestre en tiempo real el progreso de equipos y personas, con indicadores visuales y mensajes de reconocimiento, no solo hace más tangible el avance, sino que convierte la comunicación en un espacio interactivo. La tecnología, en este caso, no sustituye la interacción humana, pero sí la potencia, facilitando el seguimiento y la visibilidad de los logros (Valencia Quecano, 2022).

La clave está en que estos tres componentes funcionen de forma integrada. Una mecánica bien diseñada pierde impacto si no conecta con motivaciones reales o si la estética y la tecnología no facilitan la participación. Por el contrario, cuando las mecánicas orientan acciones, las dinámicas movilizan a las personas y el entorno es accesible y coherente con la cultura organizacional, la gamificación se convierte en una herramienta de comunicación interna que no solo informa, sino que involucra y conecta.

Este tipo de iniciativas muestran que la gamificación, cuando se diseña con un propósito claro y un soporte coherente, transforma la comunicación interna en un proceso vivo y participativo, y deja de ser una transmisión unilateral para convertirse en un espacio donde la información se construye y se comparte de manera colaborativa, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia.

5. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se empleó un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio descriptivo. A continuación, se describen los aspectos metodológicos que estructuraron esta investigación.

5.1. Tipo de investigación

Este trabajo de grado se enmarcó en una investigación de tipo aplicada, con el propósito de generar conocimiento práctico que permitiera comprender cómo influye la gamificación en la motivación y el compromiso de los colaboradores dentro de los procesos de comunicación interna.

5.2. Enfoque de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cualitativo. En este componente, se realizaron entrevistas semiestructuradas, revisiones documentales, estructuración de estudios de caso y encuentros con líderes organizacionales.

Además, se eligió este enfoque porque el propósito de la investigación era comprender a profundidad las percepciones y experiencias de los responsables de comunicación en torno a la gamificación.

5.3. Alcance de la investigación

La investigación planteada tuvo un alcance exploratorio-descriptivo, centrado en identificar los elementos específicos de la gamificación que se perciben como motivadores y que influyen positivamente en el compromiso de los colaboradores dentro de los procesos de comunicación interna. Además, se examinaron los resultados obtenidos de organizaciones que ya han implementado estas estrategias.

Del mismo modo, se investigó cómo las dinámicas de juego impactan la motivación y el compromiso de los colaboradores, así como la relación entre estos factores y la mejora en la comunicación interna dentro de las organizaciones.

5.4. Estrategias metodológicas

Para alcanzar los objetivos específicos establecidos en esta investigación, se emplearon un conjunto de estrategias metodológicas que permitieron obtener datos relevantes y profundizar en las experiencias de las organizaciones en torno a la gamificación.

En relación con el primer objetivo específico (OE1), que tuvo como fin identificar los elementos de gamificación que influyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores, se llevó a cabo una revisión de literatura, empleando investigaciones previas en revistas indexadas.

Con respecto al segundo objetivo específico (OE2), que buscaba conocer las experiencias de las organizaciones en la implementación de la gamificación, se adoptó una estrategia metodológica de estudio de caso. A través de esta investigación, se exploraron diversos casos de empresas que integraron gamificación en su comunicación interna, analizando estrategias empleadas, resultados alcanzados y lecciones aprendidas. Esto proporcionó un análisis profundo de los contextos en los que se ha aplicado esta herramienta. Además, se hicieron entrevistas a los encargados de la comunicación interna.

Las organizaciones se seleccionaron bajo los siguientes criterios: que implementaran la gamificación en procesos de comunicación interna, con tamaños entre grandes, medianas y pequeñas empresas, y en sectores económicos diversos como producción, finanzas y servicios.

Asimismo, en relación con el tercer objetivo específico (OE3), que tuvo como propósito identificar los desafíos y limitaciones en la integración de la gamificación, se realizaron encuentros y entrevistas con líderes de comunicación interna. A través de estas sesiones, se identificaron las principales barreras que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de gamificación, así como documentar las lecciones aprendidas, ofreciendo una visión integral de los obstáculos y las soluciones encontradas en el proceso.

Este enfoque metodológico permitió una comprensión completa de la gamificación en los procesos de comunicación interna, considerando tanto las percepciones de los empleados como las experiencias organizacionales.

5.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Para cumplir con el enfoque cualitativo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas, lo que permitió obtener respuestas detalladas y abiertas por parte de los encargados de la comunicación interna en las organizaciones, así como de los colaboradores que han vivido el proceso de

gamificación. El instrumento empleado para realizar estas entrevistas se muestra en el Anexo 1.

El instrumento se sometió a una validación, tipo piloto, previa a su aplicación, con Incolmotos Yamaha, donde se verificó su validez, claridad, pertinencia y validez para el objeto de esta investigación.

De manera complementaria, se aplicó la técnica de revisión documental, lo que ayudó recopilar y analizar información en documentos relacionados a los procesos de gamificación. Este método aportó una visión contextual que, al ser contrastada con los testimonios obtenidos en las entrevistas, permitió ampliar la comprensión de las estrategias implementadas y reforzar la interpretación de los hallazgos desde una perspectiva más integral.

Adicionalmente, para el análisis de esta información se recurrió a la minería de texto mediante el software KH Coder versión 3.00f, desarrollado por Koichi Higuchi. Las transcripciones se organizaron en una tabla diferenciando cada organización y el cuerpo del discurso. Posteriormente, se utilizó la función *Co-Occurrence Network of Words*, segmentando los textos en bloques de cinco oraciones y analizando solo los términos que aparecían al menos cinco veces y en uno o más documentos. Se incluyeron sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios identificados por el sistema, y la visualización se centró en las 60 relaciones de mayor fuerza (coeficiente de co-ocurrencia ≥ 0.2).

El resultado fue una red semántica donde los nodos representan palabras significativas y las conexiones reflejan la asociación entre ellas. Por otro lado, el tamaño de los nodos indica la frecuencia de cada término y la intensidad de los enlaces señala la fuerza de la relación. Esta visualización permitió identificar agrupamientos temáticos y patrones de lenguaje en los discursos de las organizaciones estudiadas.

A través de esta herramienta se logró triangular los hallazgos obtenidos, identificando de manera objetiva los núcleos de sentido que estructuran los discursos de los entrevistados y las relaciones más relevantes entre los conceptos centrales de comunicación interna, motivación y compromiso organizacional.

5.6. Tabla de planeación estratégica

La Tabla 1 muestra la planeación estratégica diseñada para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 1

Planeación estratégica para el desarrollo de la investigación

Objetivo general	Objetivos específicos	Estrategias metodológicas	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación	Recursos	Tiempos
Analizar la influencia de la gamificación en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.	OE 1: Identificar los elementos de gamificación que tienen influencia en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.	Recopilación de información sobre los elementos percibidos como motivadores y que impulsan el compromiso.	Revisión documental	Documentación de experiencias con revisión documental.	Internet, acceso a bases de datos académicas, repositorios institucionales, buscadores, índices de revistas	Mes 1 a mes 2
	OE 2: Documentar experiencias de organizaciones que han implementado estrategias de gamificación en sus	Analizar casos de estudio mediante entrevistas y revisión documental para recopilar experiencias, estrategias utilizadas y resultados obtenidos por organizaciones que han	Casos de estudio	Tabla en Excel con información documentada.	Equipo de grabación Toma de notas digitales de la entrevista	Mes 1 a mes 2

	<p>procesos de comunicación interna.</p>	<p>aplicado gamificación en comunicación interna.</p>				
	<p>OE 3: Describir los principales desafíos y limitaciones que enfrentan las organizaciones al integrar gamificación en sus procesos de comunicación interna.</p>	<p>Entrevistas con encargados de la comunicación en organizaciones que han implementado estrategias de gamificación.</p>	<p>Entrevistas con encargados de la comunicación interna</p>	<p>Guía de preguntas para la entrevista</p>		<p>Mes 3 al 5</p>
		<p>Encuentros con líderes de comunicación para identificar las principales barreras, desafíos y aprendizajes relacionados con la implementación de gamificación en la organización.</p>	<p>Entrevista con personas que acompañan comunicación interna para identificar las principales barreras, desafíos y aprendizajes relacionados con la implementación de gamificación en la organización.</p>	<p>Guía de preguntas</p>	<p>Grabación audiovisual Registro fotográfico Listado de asistencia Microsoft Forms con preguntas orientadoras</p>	<p>Mes 3 al 6</p>

5.7. Tabla de operacionalización de variables y categorías

En la Tabla 2 se observa la operacionalización de variables y categorías en la aplicación de técnicas cualitativas, de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación.

Tabla 2

Operacionalización de variables y categorías en la aplicación de técnicas cualitativas

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Descriptor	Tópicos
<p>Analizar la influencia de la gamificación en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.</p>	<p>OE 1: Identificar los elementos de gamificación que tienen influencia en los procesos de comunicación interna para la motivación y el compromiso de los colaboradores.</p>	<p>Procesos de comunicación interna en la gamificación</p>	<p>Áreas de la organización que participan en gamificación</p>	<p>Impacto de la gamificación en la comunicación interna y gestión del cambio</p>	<p>Estrategias de gamificación en procesos de comunicación interna</p>

	<p>OE 2: Documentar experiencias de organizaciones que han implementado estrategias de gamificación en sus procesos de comunicación interna.</p>	<p>Estrategias de gamificación en la organización</p>	<p>Objetivos, actividades, resultados, públicos, áreas y procesos</p>	<p>Resultados y beneficios de la gamificación</p>	<p>Lecciones aprendidas de la gamificación</p>
			<p>Actividades, productos, cómo lo apropian, qué se entiende por gamificación.</p>	<p>Integración con los valores organizacionales</p>	<p>Impacto en la cultura organizacional</p>
	<p>OE 3: Describir los principales desafíos y limitaciones que enfrentan las organizaciones al integrar gamificación en sus procesos de comunicación interna.</p>	<p>Desafíos y limitaciones de la gamificación</p>	<p>Dificultades, retos, oportunidades</p>	<p>Barreras en la implementación de gamificación</p>	<p>Identificación de los retos y limitaciones</p>

6. Análisis de resultados

En esta sección se presentan y analizan los hallazgos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a representantes de cuatro organizaciones ubicadas en Medellín, Colombia: Incolmotos Yamaha (sector industrial), Koideas (consultoría en comunicación y gestión del cambio), Interactuar (aceleradora e inclusión financiera) y Cooperativa Coogranada (sector cooperativo financiero). Todas ellas cuentan con experiencia en la implementación o asesoría de procesos de gamificación con propósitos estratégicos.

El análisis de la información se orientó hacia tres objetivos fundamentales: identificar los elementos de gamificación utilizados, comprender las experiencias organizacionales derivadas de su aplicación y describir los principales desafíos enfrentados en su implementación.

Para lograr una comprensión profunda de la información, se adoptó un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico e interpretativo. Este permitió explorar no solo las acciones desarrolladas, sino también los significados que los actores de las organizaciones aplican a sus experiencias con la gamificación en el contexto específico de cada organización. En este proceso, se puso énfasis en recolectar las percepciones, vivencias y construcciones subjetivas que surgieron en los relatos de los participantes.

Los resultados de las entrevistas se presentan en los Anexos 2, 3, 4 y 5, correspondientes a las cuatro organizaciones mencionadas previamente, en el siguiente orden: Incolmotos Yamaha, Koideas, Interactuar y Coogranada.

El análisis se llevó a cabo mediante una codificación mixta, combinando estrategias deductivas, basadas en categorías previamente definidas según los objetivos del estudio, con estrategias inductivas, que dieron lugar a subcategorías emergentes detectadas durante la lectura crítica e interpretación de las entrevistas. Este proceso facilitó la organización de los resultados en núcleos temáticos vinculados con el marco teórico establecido en la investigación.

Adicionalmente, se realizó un análisis transversal entre las cuatro organizaciones participantes para contrastar y complementar las diversas perspectivas de distintos sectores y roles al interior de la organización. Este ejercicio de triangulación aportó una visión enriquecida y permitió aumentar la validez interpretativa del estudio, revelando tanto aspectos comunes como particularidades significativas en cada contexto.

6.1. Codificación temática de las entrevistas

Para organizar e interpretar los hallazgos de las entrevistas, se elaboró una matriz de codificación temática que articula los principales núcleos identificados en los testimonios de los participantes. Esta herramienta se construyó mediante un proceso de codificación mixta, la cual tuvo los siguientes elementos: deductiva, alineada con los objetivos específicos del estudio, e inductiva, que permitió identificar subcategorías emergentes durante la revisión detallada de las entrevistas.

Las categorías centrales, tales como elementos de gamificación, experiencias de implementación, motivación y compromiso, comunicación interna, gestión del cambio, y desafíos o resistencias, permitieron realizar una comparación de las estrategias empleadas por las organizaciones que participaron de esta investigación. Además, las subcategorías emergentes evidencian la diversidad de enfoques metodológicos, resaltando tanto la creatividad en la implementación como las condiciones específicas que influyen en la adherencia y efectividad de la gamificación en cada contexto, tal como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3
Matriz de codificación temática para las entrevistas realizadas

Categoría	Subcategoría	Cita textual
Elementos de gamificación	<i>Storytelling</i>	“Partimos de una narrativa del viaje a la luna y conectamos con el propósito fundacional... eso le dio sentido a todo el taller”. (Interactuar)
	Bases	“Hicimos estaciones por bases para abordar OKRs y prioridades estratégicas con diferentes equipos”. (Interactuar)
	Retos digitales	“Usamos Educaplay, <i>rankings</i> , cápsulas... la gente se enganchaba y jugaba cada día desde el celular”. (Koideas)
	Juego simbólico	“El mapa tenía íconos, caminos, desafíos. No era solo lúdico, tenía símbolos que conectaban con nuestros valores”. (Coogranada)

Categoría	Subcategoría	Cita textual
	Uso de <i>stickers</i> y objetos	“Cada quien recibió una hoja con <i>stickers</i> para marcar logros... eso gustó mucho”. (Coogranada)
Experiencias de implementación	Taller vivencial	“Nos inspiramos en un taller previo y creamos una experiencia que combinara juego, propósito y aprendizaje”. (Interactuar)
	Cápsulas por WhatsApp	“La gente no entraba a la plataforma, así que rediseñamos todo para llegar por WhatsApp con retos diarios”. (Koideas)
	<i>Lego Serious Play</i>	“Diseñamos una sesión con <i>Lego Serious Play</i> para el equipo de logística, con enfoque en innovación”. (Incolmotos Yamaha)
	Activaciones gamificadas	“Creamos activaciones por días, en los que cada espacio se volvía parte del juego”. (Coogranada)
Motivación y compromiso	Recordación	“Después de la dinámica, los líderes recordaban todo lo visto en la base ‘alcance la estrella’”. (Interactuar)
	Conexión emocional	“El juego crea un ambiente más cálido, genera confianza para hacer preguntas y participar”. (Interactuar)
	Cohesión de equipo	“Después del taller, los supervisores se comunicaban mejor y había más colegaje”. (Incolmotos Yamaha)
	Sentido de logro	“Cuando completaban una actividad, podían pegar una estrella en su mapa. Eso les daba sensación de avance”. (Coogranada)
Comunicación interna	Alineación estratégica	“Queríamos que los líderes comprendieran las nuevas prioridades

Categoría	Subcategoría	Cita textual
		estratégicas y cómo aportar a ellas”. (Interactuar)
	Participación del área de comunicaciones	“Hoy el área de comunicaciones participa en el diseño de la estrategia, no solo en difusión”. (Interactuar)
	Conexión con el propósito	“Siempre comenzamos con un video o actividad que conecte con el propósito de la organización”. (Interactuar)
	Integración entre áreas	“Logramos que el área comercial y administrativa se integraran alrededor del juego”. (Coogranada)
Gestión del cambio	Cambio de mentalidad	“El gerente decía: ‘necesitamos salir de la caja’, y diseñamos algo que rompiera el esquema tradicional”. (Yamaha)
	Adopción de nuevas metodologías	“Antes enseñábamos con PowerPoint, ahora usamos talleres con retos y dinámicas más activas”. (Koideas)
	Co-creación en diseño	“El diseño del taller fue con el equipo de formación, talento humano y estrategia... todos aportamos”. (Interactuar)
	Innovación cultural	“No fue solo un taller, fue el inicio de una cultura distinta de aprendizaje”. (Coogranada)
Desafíos y resistencias	Resistencia cultural	“Algunos administrativos lo ven como algo infantil o una pérdida de tiempo”. (Incolmotos Yamaha)
	Limitaciones operativas	“Los comerciales no se conectan fácilmente a sesiones largas; necesitan moverse”. (Interactuar)
	Pérdida del foco pedagógico	“El peligro es enfocarse tanto en el juego que se pierda el objetivo de aprendizaje”. (Koideas)

Categoría	Subcategoría	Cita textual
	Sostenibilidad	“La primera vez es <i>wow</i> , pero sostener el interés y la calidad requiere mucho trabajo”. (Coogranada)

El análisis de las entrevistas realizadas a cuatro organizaciones evidencia una apropiación diversa, creativa y adaptada de la gamificación en contextos organizacionales. En relación con la categoría ‘Elementos de gamificación’, se observa una notable variedad de recursos utilizados que abarcan desde dinámicas tradicionales, como retos, *rankings*, juegos por estaciones y puntuaciones, hasta enfoques simbólicos más sofisticados como el *storytelling*, un uso de cartas al ‘yo del futuro’ y narrativas ancladas en el propósito superior de la organización.

Es por esto que puede mencionarse que la gamificación, más que una técnica lúdica, es adoptada como un lenguaje comunicativo y emocional que posibilita nuevas formas de interacción en la cultura organizacional. Por ejemplo, en casos como el de Interactuar, con su narrativa del viaje a la luna, y Coogranada, con juegos centrados en valores y cultura, se validan los múltiples significados de estas estrategias.

Por su parte, la categoría ‘Experiencias de implementación’ muestra que las estrategias gamificadas nacen, en su mayoría, como procesos cocreados, donde confluyen áreas como comunicaciones, talento humano, formación, gestión del cambio y liderazgo.

Los hallazgos muestran que la gamificación, cuando se diseña e implementa de forma intencional, estratégica y sensible al contexto organizacional, puede convertirse en un vehículo de comunicación, aprendizaje y transformación de la cultura. En ese sentido, no se trata de aplicar un ‘juego’ en el entorno organizacional, sino de crear experiencias que movilicen el sentido, promuevan el cambio y refuercen el compromiso y la motivación desde un enfoque centrado en las personas.

De este análisis también se puede mencionar que mientras Interactuar desarrolló talleres experienciales directamente vinculados con sus objetivos estratégicos, Koideas trasladó la gamificación al entorno digital a través de retos asincrónicos por WhatsApp. Por su parte, Yamaha recurrió a *Legó Serious Play* para despertar la creatividad en sus equipos de logística y ensamblaje, y Coogranada aplicó dinámicas presenciales alineadas con su misión cooperativa. Esta variedad de enfoques refleja un diseño instruccional consolidado, en el que cada formato se ajusta al contexto específico sin perder de vista la coherencia con la estrategia de la organización.

Respecto a la categoría 'Motivación y compromiso, los hallazgos de las entrevistas indican que la gamificación no solo impulsa la participación inmediata, también fortalece el vínculo con contenidos, valores y relaciones dentro del equipo. Según los testimonios recolectados, esto facilita la recordación de conceptos importantes, mejora la comunicación entre supervisores y colaboradores, y aumenta significativamente el sentido de pertenencia.

Además, la motivación descrita por los participantes de los procesos de gamificación no depende exclusivamente de recompensas o reconocimientos externos, sino que está relacionada principalmente con factores internos como la conexión emocional generada por las actividades, una nueva valoración de su rol y la sensación de trabajar en un entorno más cercano y colaborativo.

En la categoría 'Comunicación interna', se evidencia que la gamificación funciona como un facilitador de procesos de comunicación más abiertos, participativos y cercanos. En lugar de limitarse a transmitir información, los equipos de comunicación, especialmente en organizaciones como Interactuar y Coogranada, asumieron roles más estratégicos, involucrándose en la creación del contenido, definición del tono emocional, narrativa y aplicación de las experiencias gamificadas.

Esto concuerda con lo planteado por Papic (2018), quien destaca que la comunicación interna debe ser más que solo difusión, y posicionarse como un eje articulador y transformador. Desde esta perspectiva, la gamificación dinamiza el lenguaje organizacional, promoviendo experiencias significativas que fortalecen la cultura interna.

Por otra parte, la categoría 'Gestión del cambio' se relaciona directamente con las anteriores, destacando cómo la gamificación facilita procesos de transformación al interior de las organizaciones. Según los testimonios recolectados, las dinámicas de juego favorecen un cambio en la forma de pensar, impulsan la adopción de métodos más innovadores para el aprendizaje y refuerzan la interacción entre las distintas áreas.

No se trata únicamente de una innovación de carácter técnico, sino también cultural, ya que sustituye prácticas tradicionales, como el uso de diapositivas, presentaciones o charlas magistrales, por formatos más activos y participativos. Adicionalmente, se observa que el éxito de estas estrategias está estrechamente vinculado con factores como el liderazgo organizacional, una colaboración efectiva entre áreas y la adaptación de estas estrategias de gamificación al contexto interno de la organización.

Y para complementar el análisis con la última categoría, que hace referencia a los 'Desafíos y resistencias', las entrevistas permitieron identificar ciertas dificultades que requieren atención especial al implementar la gamificación en procesos de comunicación interna. Algunas

personas mencionaron que estas dinámicas pueden percibirse como poco serias o demasiado infantiles. También surgieron problemas logísticos al involucrar a colaboradores con roles operativos, quienes tienen menos disponibilidad para participar en actividades extensas o fuera de sus espacios habituales.

Otro riesgo mencionado es perder de vista el objetivo pedagógico cuando se enfatizan las actividades en el aspecto lúdico. Estas situaciones resaltan la importancia de que los equipos responsables cuenten con experiencia en diseño de juegos, comunicación estratégica y formación pedagógica, para mantener un equilibrio entre entretenimiento, diversión y aprendizaje.

Para enfrentar estos retos, las organizaciones propusieron algunas soluciones prácticas, como segmentar claramente las actividades según los públicos internos, trabajar en colaboración estrecha con los líderes de área para garantizar el apoyo interno, y escoger cuidadosamente las dinámicas según el contexto organizacional y los objetivos específicos que se quieren alcanzar por medio de la gamificación.

Del mismo modo, los hallazgos planteados desde esta investigación muestran que la gamificación puede ser una herramienta realmente efectiva, desde que se implemente de forma estratégica, teniendo en cuenta las particularidades del entorno. Más allá de ser simplemente un juego, estas iniciativas buscan crear experiencias significativas que involucran a las personas, facilitan el cambio organizacional y refuerzan el compromiso y la motivación dentro de la organización.

6.2. Identificación de los elementos de gamificación

El primer objetivo planteado en la investigación pretende identificar cuáles son los elementos concretos de gamificación que diversas organizaciones han utilizado dentro de sus estrategias de comunicación interna, para promover la motivación y compromiso. Es por esto que esta categoría analizada corresponde específicamente a esos elementos de estructura o narrativos que definen y dan forma a la experiencia lúdica dentro del contexto organizacional.

Al realizar la transcripción e interpretación de las entrevistas, fue posible identificar subcategorías claras como narrativas simbólicas, retos, plataformas digitales, recompensas, segmentación de públicos y metodologías híbridas.

Durante las conversaciones, se evidenció cómo cada organización integró estos elementos de diferentes maneras. Un caso destacado es el de Interactuar, donde se creó una narrativa alrededor de una misión hacia la luna, acompañada de estaciones de juego, desafíos colaborativos y una carta al "yo del futuro". Según los testimonios, estos recursos aportaron un componente emocional profundo a la experiencia de los participantes.

“La historia fue: vamos a la luna, vamos a salir del planeta... era una misión. Cada estación tenía actividades distintas: una de planeación, otra de comunicación, una de liderazgo...”

“Escribimos una carta al yo del futuro... y los participantes la recibieron muchos meses después, fue algo muy bonito, muy sentido”.

En el caso de Koideas, como consultora en gestión del cambio, los elementos gamificados fueron diseñados con un alto grado de segmentación y adaptabilidad, integrando herramientas digitales asincrónicas como Educaplay, WhatsApp o formularios interactivos:

“Diseñamos retos que se pudieran hacer por WhatsApp, o por una herramienta que se llama Educaplay. Hay puntos, medallas, insignias. Hay tablero. Pero eso se hace desde una lógica narrativa, no de competencia, sino de propósito”.

Por su parte, Incolmos Yamaha destacó el uso de metodologías experienciales como *Lego Serious Play* y el diseño de dinámicas físicas en estaciones, centradas en valores organizacionales:

“Diseñamos estaciones y en cada estación se tenía una base lúdica. Ellos se movían por las estaciones y jugaban en equipo. Luego, al final, conversaban sobre lo que habían aprendido del valor trabajado”.

A partir de las experiencias revisadas, fue posible identificar ciertos elementos que se repiten con frecuencia cuando se implementan estrategias de gamificación en procesos de comunicación interna. Aunque cada organización lo adapta a su estilo y contexto, hay patrones comunes que permiten agruparlos.

Uno de los recursos más visibles es el uso de narrativas. No se trata solo de contar una historia, sino de construir una línea simbólica que le dé sentido a lo que está pasando. En algunos casos se usaron metáforas de viaje, en otros se relacionó al futuro o a misiones imaginarias. Esto ayudó a generar conexión, mantener el hilo conductor de la estrategia y reforzar el propósito de las actividades.

Otro elemento muy presente fueron los retos, que podían ser físicos o digitales, individuales o en equipo, presenciales o asincrónicos. Lo interesante es que, más allá del formato, generaban una ruptura con la rutina y movilizaban la participación. Cabe resaltar que algunos de estos desafíos estaban asociados a procesos de formación o cambio interno.

Las recompensas también aparecieron, aunque no siempre en forma de premios materiales. En muchos casos, se trataba de reconocimientos simbólicos, tales como menciones en tableros, insignias digitales o agradecimientos públicos. Estos gestos resultaron significativos para quienes participaban y ayudaron a mantener la motivación individual y colectiva.

Además, el apoyo en plataformas tecnológicas fue otro factor clave. Algunas organizaciones usaron herramientas institucionales como LMS, mientras que otras se apoyaron en lo cotidiano, como WhatsApp, o plataformas como Educaplay. La elección de estos canales no siempre fue estratégica desde lo digital, pero sí se consideró práctica en función del contexto.

En cuanto a las técnicas colaborativas, se recurrió a dinámicas como circuitos de trabajo, cocreación o metodologías como *Lego Serious Play*. Estas actividades permitieron la participación y el trabajo en grupo, algo que en muchos casos rompía con la lógica más jerárquica o pasiva de la comunicación interna tradicional.

Algo que llamó la atención, según las personas entrevistadas, fue el esfuerzo por generar conexiones emocionales. En varias experiencias se propusieron actividades como escribir cartas al 'yo del futuro' o espacios de reflexión sobre el rol que cada persona cumple en la organización. Este tipo de ejercicios permitió abordar la comunicación desde un lugar más humano y personal.

También, fue evidente que hubo una intención clara de segmentar los públicos, dado que todas las actividades eran para todos. Estos juegos, por ejemplo, se diseñaron teniendo en cuenta variables como el cargo, la edad, el acceso a lo digital o el tipo de vinculación laboral. Esa personalización ayudó a que la estrategia tuviera mayor pertinencia y lograra mejor recepción.

Desde un enfoque interpretativo, los hallazgos permiten evidenciar que la gamificación, en el contexto organizacional, va mucho más allá de aplicar mecánicas básicas como puntos, *rankings* o recompensas. En realidad, las experiencias analizadas apuntan a procesos más inmersivos, que activan la emocionalidad, fortalecen el sentido de pertenencia y generan una conexión simbólica con el propósito superior.

En este sentido, lo observado en las entrevistas se articula con lo planteado por Werbach y Hunter (2012), quienes sostienen que una estrategia de gamificación no puede limitarse a la dimensión técnica, sino que debe integrar elementos narrativos que otorguen coherencia emocional a la experiencia del usuario. Del mismo modo, Pérez-López (2020) coincide al afirmar que el diseño gamificado debe contemplar tanto las características del público como los objetivos estratégicos y la estructura narrativa del proceso, para lograr una transformación real y significativa.

De este modo, se confirma que los elementos de gamificación identificados no responden a un modelo único o que pueda replicarse de forma estandarizada, sino que son construidos según el contexto específico de cada organización, el perfil de sus colaboradores y la intención pedagógica o comunicativa que se proponga. Por lo tanto, estos hallazgos refuerzan la necesidad de avanzar hacia un diseño instruccional estratégico que contemple no solo los aspectos

operativos, sino también las dimensiones simbólicas, afectivas y culturales de la experiencia gamificada.

Además, el análisis cualitativo de las entrevistas muestra que las organizaciones han incorporado distintos elementos de gamificación en sus estrategias de comunicación interna, motivación y gestión del cambio. Estos componentes no solo se han limitado a lo recreativo, o lúdico, sino que también respondieron a un propósito de fortalecer la colaboración entre los equipos de trabajo.

Por otro lado, entre los elementos más recurrentes en los casos de estudio se encuentran las narrativas, que funcionan como ejes articuladores de las experiencias. Por ejemplo, en el caso de Interactuar, la metáfora del viaje a la luna permitió estructurar una metodología gamificada y organizar la actividad en diferentes estaciones, cada una relacionada con competencias que se debían fortalecer al interior de la organización.

Esta narrativa generó un fuerte vínculo emocional con los participantes y, al mismo tiempo, ayudó a que los contenidos estuvieran conectados de forma clara con el propósito superior. De ese modo, cada estación se vivía como parte de un objetivo común, lo que hizo que la experiencia tuviera mayor sentido y recordación para el equipo. “Era una misión, cada estación tenía actividades distintas: una de planeación, otra de comunicación, una de liderazgo”.

De manera similar, Coogranada diseñó su experiencia desde los valores cooperativos, usando el juego como una herramienta para pensar y conversar sobre la cultura organizacional. Las dinámicas con tarjetas, símbolos y retos permitieron que el componente lúdico ayudara a fortalecer el sentido de pertenencia y abrir espacios de diálogo sobre cómo esos valores se viven en su quehacer diario: “utilizamos juegos y cartas que tenían valores, personajes, retos; y ellos iban armando equipos y reflexionaban sobre cómo aplicaban eso en su día a día”.

Otro aspecto importante fue la incorporación de retos físicos y digitales, ajustados al perfil de cada grupo. En Incolmotos Yamaha, por ejemplo, se priorizaron actividades presenciales con énfasis en el trabajo en equipo y la rotación por estaciones. Por su parte, Koideas propuso desafíos asincrónicos usando plataformas como WhatsApp, Educaplay o mensajes de texto, lo que permitió que cada persona participara en el momento que mejor le quedara, especialmente quienes tenían menos tiempo o trabajaban en campo. Estos retos, según lo conversado en la entrevista, se acompañaron de sistemas de puntuación, medallas e insignias que no tenían un fin competitivo, sino que buscaban visibilizar el esfuerzo y reconocer los avances, siempre alineados con los objetivos de la gamificación.

A esto se suma el uso de plataformas tecnológicas para aprovechar los elementos gamificados. Las organizaciones combinaron entornos digitales como formularios interactivos o

LMS con canales directos como WhatsApp, lo que ayudó a personalizar y ampliar el alcance de las actividades, sobre todo en contextos con limitaciones operativas o tecnológicas. Koideas, en este sentido, diseñó un sistema de cápsulas enviadas por mensajería instantánea con microdesafíos diarios, logrando que los contenidos se integraran a la rutina y fueran más fáciles de apropiarse.

Entre las estrategias aplicadas, el uso de técnicas colaborativas y experienciales como *Lego Serious Play*, la cocreación de estaciones y dinámicas sensoriales, ayudó a que los equipos pusieran en práctica habilidades como creatividad, liderazgo, escucha y pensamiento estratégico, entre otras. Estas actividades hicieron posible que el conocimiento de cada persona se compartiera y fuera una fuente de aprendizaje útil para los grupos.

Además, fue evidente la intención de generar vínculos emocionales durante las dinámicas, con recursos como las cartas al 'yo del futuro', reflexiones personales, símbolos propios de la organización y ciertos rituales de cierre que aportaron profundidad y facilitaron que los mensajes centrales realmente se interiorizaran en los participantes.

También fue importante ajustar las actividades al perfil de cada grupo. En la mayoría de los casos, se diseñaron experiencias distintas para líderes, personal operativo o administrativo, partiendo de la idea de que la gamificación funciona mejor cuando responde a las condiciones y necesidades concretas de quienes participan.

Estos hallazgos confirman que la gamificación en las organizaciones va mucho más allá de usar juegos como un simple recurso para motivar. Tal como plantean Werbach y Hunter (2012), una experiencia realmente efectiva combina mecánicas, dinámicas y relatos que le dan sentido y coherencia emocional a lo que viven los participantes. Y como complemento, Pérez-López (2020) también subraya que el éxito de estas estrategias depende de la alineación entre diseño, intencionalidad metodológica y contexto de los públicos que reciben la información.

Desde este enfoque, los elementos de gamificación que se identificaron no responden a un modelo único o estándar, sino que se van construyendo y adaptando según lo que necesita cada organización, su cultura interna y los objetivos que se buscan alcanzar.

6.3. Experiencias de implementación de estrategias de gamificación en procesos de comunicación interna

En el análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada, cuatro organizaciones con perfiles diversos, permite identificar experiencias significativas en la implementación de estrategias de gamificación

vinculadas a procesos de comunicación interna. Aunque cada caso responde a contextos, objetivos y públicos distintos, todas coinciden en concebir la gamificación como una herramienta que facilita el diálogo, activa la participación de los equipos y contribuye a la construcción de mensajes más cercanos, simbólicos y memorables.

Para el caso de Incolmotos Yamaha, la gamificación se ha integrado a través de talleres presenciales que combinan dinámicas físicas, el uso de herramientas como *Lego Serious Play* y espacios de conversación enfocados en los valores de la empresa. Estas actividades no se piensan solo como juegos, sino como experiencias que ayudan a comunicar de manera cercana los mensajes de la organización y a fortalecer el vínculo de los equipos con la cultura organizacional, especialmente en quienes tienen responsabilidades de liderazgo.

Interactuar, por su parte, destaca que la gamificación ha sido una oportunidad para fortalecer la comunicación interna a través de experiencias cargadas de simbolismo y emoción. Las actividades que se han realizado se diseñan como relatos en los que las personas asumen un rol activo dentro de misiones estratégicas, lo que permite transmitir los mensajes de forma más cercana y alineada con la misión y visión.

En esta organización, se puede destacar la simulación del viaje a la luna como metáfora de gestión del cambio. Además, es importante mencionar que estas experiencias son cocreadas entre comunicaciones, talento humano y planeación, lo que garantiza que el mensaje tenga coherencia, esté bien contextualizado y se conecte con la cultura y el propósito.

Asimismo, en Coogranada, la gamificación se ha usado en espacios de formación y reflexión, tomando como base el modelo de cooperativismo. Las actividades incluyen juegos de cartas, dinámicas físicas y metáforas visuales que invitan a conversar, compartir y construir juntos. Estos encuentros buscan fortalecer la identidad, reforzar la apropiación de valores y abrir canales de diálogo entre los equipos, reconociendo las experiencias de los colaboradores. En este contexto, la comunicación interna se vive como un aspecto bidireccional en el que todos hacen parte.

Y para Koideas, como consultora externa, se encontró que su propuesta metodológica se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de adaptación a múltiples contextos, en especial de aquellas organizaciones en las que no se pueden realizar actividades presenciales. En este hallazgo, la gamificación se implementa mediante cápsulas diarias enviadas por plataformas virtuales. Allí se comparten retos breves, con mensajes sencillos, pero significativos, que ayudan a mantener una conversación constante sobre los valores, el propósito y la cultura organizacional.

No obstante, un aspecto común en los cuatro casos es el rol activo del equipo de comunicaciones, que va más allá de la difusión y participa desde el inicio en la construcción de

las experiencias gamificadas. Su intervención resulta clave en la definición del tono, la selección de los mensajes clave y la manera de presentarlos. Gracias a este acompañamiento, las estrategias logran conectar emocionalmente con los colaboradores y transmitir de manera efectiva lo que la organización busca comunicar.

Aunque cada experiencia tiene sus particularidades, todas coinciden en que la gamificación, cuando se acompaña desde la comunicación interna, se convierte en una estrategia valiosa para acercar los mensajes, incentivar la participación de los equipos y fortalecer los procesos de cambio organizacional (Armenakis y Bedeian, 1999).

Al comparar los casos, es evidente que cada organización encuentra su propia manera de poner en práctica la gamificación. Algunas, por un lado, prefieren actividades presenciales, otras optan por lo digital, y unas más quienes mezclan ambos formatos. También hay diferencias en cómo se cuentan las historias, en qué tanto se trabaja lo emocional y en los públicos a los que se dirigen. Sin embargo, todas coinciden en que, cuando la gamificación se piensa y es adaptada con intención y leyendo el contexto, puede ayudar a promover los procesos de cambio, hacer más claros los mensajes y crear un ambiente donde los individuos se sienten parte del propósito.

A continuación, la Tabla 4 muestra una comparación de las experiencias analizadas, resaltando los enfoques metodológicos, aprendizajes obtenidos y aspectos contextuales que han influido en el diseño y desarrollo de la gamificación en las organizaciones.

Tabla 4

Principales diferencias en las experiencias de gamificación identificadas en las entrevistas con Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada

Aspecto	Incolmotos Yamaha	Interactuar	Koideas (consultoría)	Coogranada
Formato	Presencial, talleres experienciales, dinámicas lúdicas por estaciones.	Actividades presenciales, historias y estaciones temáticas.	Retos digitales diarios por <i>WhatsApp</i> y <i>Educaplay</i> , entre otras aplicaciones.	Talleres presenciales, juegos en grupo y actividades participativas.
Narrativa	Basada en los valores organizacionales.	Historias como el viaje a la luna, cartas al 'yo del futuro'.	Relatos enfocados en el propósito	Metáforas y ejemplos que conectan con

			superior de la organización.	los valores cooperativos.
Público	Personal administrativo y operativo, sobre todo mandos medios.	Administrativos, líderes y nuevos integrantes.	Equipos adaptados según cada empresa y su contexto organizacional.	Líderes, equipos base y personal de talento humano.
Evaluación	Reflexión en grupo al final de cada taller.	Se mide el impacto emocional y lo que queda en la memoria colectiva.	Participación constante y comentarios ágiles de los participantes.	Observación directa, relatos compartidos y aprendizajes en equipo.
Rol de comunicación interna	Ayuda a diseñar los mensajes y apoya durante los talleres.	Piensa y adapta las historias y los mensajes junto con los demás equipos.	Hace que los mensajes sean fáciles de entender para todos.	Está presente en las actividades y ayuda a reforzar la identidad.

Como se observa en la Tabla 4, cada organización ha encontrado su propia forma de aplicar la gamificación, adaptándola a su realidad, necesidades y a las personas que participan. Aunque varían los formatos, los públicos y las dinámicas, en todos los casos el área de comunicación interna tiene un papel importante porque acompaña, ayuda a construir los mensajes y le da sentido a cada experiencia. De esta forma, las estrategias gamificadas logran ser espacios donde los equipos pueden entender, compartir y vivir de forma cercana los valores y objetivos de la organización.

Además, la evidencia encontrada en las entrevistas confirma que la gamificación no sigue un único modelo, sino que necesita ser pensada de acuerdo con el contexto de cada organización. Esto está conectado con lo que señalan Werbach y Hunter (2012), quienes explican que este elemento no se trata solo de sumar puntos o entregar insignias, sino de crear experiencias que realmente conecten con las personas y con el entorno donde se desarrollan.

6.3.1. Formatos de implementación y lecciones aprendidas

En esta investigación se identificaron diferentes formas de aplicar la gamificación, que van desde talleres presenciales e inmersivos, con fuerte participación de equipos y recursos, hasta pequeñas iniciativas digitales y actividades asincrónicas. Esta variedad de enfoques responde principalmente a dos factores, como por ejemplo los recursos y el tiempo con que cuenta cada organización, y las características de las personas que participan.

Por ejemplo, en Koideas los retos asincrónicos se adaptan a equipos comerciales o a colaboradores que trabajan en distintas regiones, lo que ayuda a que todos puedan participar sin importar la distancia. En cambio, Interactuar ha preferido realizar actividades presenciales, aprovechando estos espacios para fortalecer el vínculo emocional entre los participantes.

“No todos los públicos están dispuestos a una actividad presencial larga, entonces diseñamos algo que pudieran hacer en su celular en cinco minutos, pero que tenga un impacto”. (Koideas).

Y para complementar, “en Incolmotos Yamaha hicimos estaciones de trabajo con dinámicas lúdicas. Al final, cada grupo reflexionaba sobre lo vivido. No era solo el juego, sino lo que esto representaba”. (Incolmotos Yamaha).

Un aprendizaje común en todos los casos es que el éxito de estas estrategias no está determinado por el nivel de tecnología o el tipo de formato, sino por la claridad con que se define el propósito y la conexión con los objetivos. Lo más importante es que el diseño de la experiencia tenga sentido para quienes participan y esté alineado con lo que la organización quiere transformar. Además, como explica Pérez-López (2020), una estrategia de gamificación funciona mejor cuando se piensa en tres dimensiones, de la siguiente forma: lo que se hace (las actividades), cómo se vive (las emociones que genera) y para qué se hace (el objetivo que se busca alcanzar).

Asimismo, se encontró que las organizaciones que hacen un seguimiento a las experiencias, ya sea a través de evaluaciones cualitativas, comentarios o espacios de retroalimentación después de cada actividad, logran un aprendizaje organizacional más profundo. Sin embargo, este tipo de evaluación todavía no está completamente integrado en los procesos de todas las organizaciones participantes.

En el caso de Coogranada, se optó por un formato principalmente presencial, dando prioridad a la practicidad en las actividades y una conexión directa con los valores de la organización. Las dinámicas se diseñaron con materiales fáciles de conseguir y pensadas para

generar confianza y participación, sin depender de plataformas digitales ni de recursos tecnológicos avanzados. Esto permitió llegar de manera efectiva a diferentes grupos de la organización, incluso a quienes no están familiarizados con lo digital. Adicionalmente, el liderazgo de los equipos y un uso del juego como espacio de conversación y reflexión fueron claves en el desarrollo de estas experiencias.

“Nos dimos cuenta de que no necesitábamos cosas muy sofisticadas. Era más importante que la gente se sintiera cómoda, que pudiera hablar, que el juego abriera ese espacio”.

Este resultado muestra que no existe una sola manera de aplicar la gamificación, dado que cada organización la adapta a lo que realmente necesita y cómo son sus equipos.

6.3.2. El rol de la comunicación interna

Uno de los hallazgos del análisis detallado de las cuatro organizaciones, confirma que la comunicación interna es mucho más que un medio para informar o difundir actividades. En este caso, este componente se consolida como un eje fundamental para que las estrategias de gamificación tengan sentido, así como el acompañamiento en el fortalecimiento del compromiso y es una base para dejar aprendizajes duraderos en los equipos.

En cada caso, el área de comunicaciones estuvo presente desde la concepción misma de las experiencias, no solo para comunicar fechas y horarios de las actividades, sino para construir, junto a otras áreas, la narrativa, los mensajes clave y la forma en que estos llegarían a cada colaborador. Por ejemplo, en Interactuar, la participación del equipo de comunicaciones fue decisiva para que el mensaje del “viaje a la luna” conectara realmente con los retos cotidianos del equipo, evitando que la experiencia se sintiera artificial o forzada.

“Nos sentamos con talento humano y planeación para aterrizar la idea. Pensamos juntos en cómo hacer que la gente se sintiera parte de la misión, no solo espectadores”, comentó una de las líderes de Interactuar.

Este acompañamiento desde el inicio garantizó coherencia y sentido a cada etapa. Y de esta forma, lo mismo se evidenció en Koideas, donde comunicaciones tradujo la estrategia a mensajes sencillos y motivadores, adecuados para públicos de distintas áreas y con diferentes niveles de acceso tecnológico.

“Sabíamos que los equipos comerciales no tenían tiempo ni ganas de meterse a una plataforma complicada. Por eso, con comunicaciones decidimos usar WhatsApp, mensajes cortos y mucho seguimiento personal”.

Por lo anterior, es importante mencionar que la comunicación interna no solo diseña y traduce, sino que facilita la participación y supera barreras de resistencia inicial, como en el caso de Coogranada, donde los equipos de comunicaciones ayudaron a explicar el sentido de las actividades y a posicionar el juego como una oportunidad de trabajo sobre los valores cooperativos, y no como una simple distracción.

“Al principio, algunos no entendían para qué era el juego, pero desde comunicaciones nos ayudaron a explicar que tenía que ver con lo que somos, con cómo trabajamos juntos, con lo que queremos lograr como cooperativa”, explicó una líder de la cooperativa.

En Incolmotos Yamaha, adicionalmente, la comunicación fue clave para vincular los talleres presenciales y las dinámicas de *Lego Serious Play* con los valores y desafíos reales de la compañía. En este ejemplo, los mensajes diseñados y reflexiones impulsadas por comunicaciones y gestión del cambio aseguraron que la experiencia no quedara solo en el plano lúdico, sino que se tradujera en aprendizajes aplicables y un fortalecimiento de la cultura organizacional.

Y como resaltó una líder en Incolmotos Yamaha, “lo importante era que no quedara como una actividad más, sino que de verdad se conectara con lo que estamos viviendo como organización”.

Otro aporte fundamental es el acompañamiento durante y después de las actividades, que es un ejercicio guiado por las áreas de comunicaciones, pues ellas se encargan de recoger aprendizajes, compartir testimonios y mantener viva la conversación sobre la gamificación, usando canales internos, boletines y materiales audiovisuales que consolidan el recuerdo de estas actividades y animan a otros equipos a sumarse en futuras experiencias.

“Cuando termina el taller, sacamos las fotos, hacemos un pequeño boletín, recogemos frases y testimonios. Así la experiencia no se olvida y otras áreas se animan a participar”, ejemplificó una líder de Coogranada.

Sin embargo, este trabajo no está exento de retos o dificultades, dado a que segmentar los mensajes, adaptar el tono y los mensajes, y un equilibrio entre lúdica y estrategia, requieren de un esfuerzo constante y una escucha activa. Puntualmente, las entrevistas reflejan que el éxito radica en el trabajo colaborativo, el ajuste sobre la marcha y la voluntad de recoger y aplicar el *feedback* de los participantes, pues, como explica una de las representantes de Koideas, “el mayor aprendizaje ha sido que la comunicación no es solo hacer boletines o avisos bonitos. Es estar con la gente, preguntar, ajustar, no tener miedo a cambiar la ruta si es necesario. Si no se logra eso, la gamificación se vuelve solo un juego y se pierde el objetivo”.

Y alineado con lo anterior, el rol de la comunicación interna no termina una vez se realiza la actividad. De hecho, una de las características más valiosas de estos equipos en los procesos de gamificación es su capacidad para mantener vivo el aprendizaje y prolongar el impacto más allá del momento puntual del juego o la dinámica. De esta forma, el seguimiento constante se traduce en espacios de retroalimentación, encuestas, conversaciones y en mostrar los logros y aprendizajes a través de canales internos como boletines, grupos cerrados o intranets, entre otros medios.

Es importante destacar de esta investigación que las personas entrevistadas coincidieron en que este acompañamiento es relevante para que la gamificación no se perciba como algo pasajero o desconectado de las labores cotidianas, sino como una experiencia alineada con el acontecer de la organización. Por lo tanto, cuando se comparten testimonios, fotos y frases inspiradoras después de la actividad, se logra que los equipos reflexionen sobre lo vivido y que, poco a poco, los aprendizajes vayan tomando un sentido diferente entre los colaboradores.

Por otra parte, la comunicación interna cumple un papel fundamental al identificar resistencias o dificultades que puedan surgir durante el proceso de implementación de la gamificación, pues es frecuente que los equipos sean los primeros en detectar cuándo una dinámica no está funcionando como se esperaba o en qué momento algún mensaje requiere ser explicado de otra manera.

Este conocimiento de los públicos internos les permite ajustar la estrategia, buscar nuevas maneras de explicar las actividades, o incluso rediseñar ciertas dinámicas para garantizar la participación de los colaboradores.

También, este elemento es clave para articular esfuerzos y unir equipos de diferentes áreas. Como relató una líder de Koideas: “el hecho de que comunicación, talento humano y formación trabajaran juntos hizo que todos se sintieran parte, no solo espectadores”.

Este tipo de trabajo colaborativo pone en evidencia el valor que adquiere la comunicación interna cuando se convierte en un verdadero puente entre áreas, más allá de la simple transmisión de información. Como lo destacan Hernández et al. (2017), la articulación de mensajes y sentidos compartidos es fundamental en momentos de cambio, ya que permite alinear propósitos y fortalecer la cohesión de los equipos en torno a una visión común.

Koideas ejemplifica este enfoque al integrar la comunicación en cada etapa del acompañamiento, cuidando que cada acompañamiento refleje la identidad de la organización. En este caso, su equipo dedica tiempo a comprender la cultura y el lenguaje propio de cada empresa, lo que les permite adaptar relatos y seleccionar dinámicas que realmente resuenan con los colaboradores, y entre las iniciativas que más destacan se encuentran las ‘metáforas vivas’, las

cuales son actividades creativas como juegos de escape o desafíos en WhatsApp, que consiguen motivar la participación y hacer que el cambio se viva de manera cercana y significativa.

“Hacemos mucho trabajo previo de entender el ADN de la organización, porque no es solo lanzar un juego. Es qué historia cuenta, cómo se conecta con la estrategia, qué tono usamos”.

Este concepto de lo simbólico dentro de la comunicación se conecta con las ideas de Zichermann y Cunningham (2011), quienes subrayan que la efectividad de la gamificación va más allá de los elementos técnicos, y se sostiene en la capacidad de construir sentido y despertar emociones en los participantes. Además, recursos como metáforas, personajes o escenarios lúdicos actúan como dinamizadores para que las personas se sientan parte de la historia y asuman un rol activo durante los procesos de transformación.

Al observar el caso de Coogranada, es posible notar que el equipo de comunicaciones desempeñó su labor desde una perspectiva adaptada al contexto y las características propias de la organización. A diferencia de otras experiencias donde la narrativa fue el eje principal, aquí se priorizó la creación de ambientes de confianza, apostando por mensajes claros, cercanos y un acompañamiento constante a los líderes, y el énfasis estuvo en reforzar el sentido de pertenencia e identidad cooperativa, utilizando frases familiares y símbolos propios de la cultura organizacional.

“Desde comunicaciones ayudamos mucho a que la gente no lo viera como una actividad más, sino como algo que estaba conectado con nuestro propósito cooperativo”, comentó una líder de la organización.

Tras analizar en detalle las entrevistas realizadas, es posible afirmar que cuando el área de comunicación interna participa desde el inicio de los procesos, se convierte en un actor determinante para la gestión efectiva del cambio organizacional, ya que su rol no se limita a transmitir información o divulgar decisiones, sino que contribuye activamente a construir un relato que da significado, coherencia emocional y sentido estratégico a las iniciativas que implementa la organización. Este papel implica desafíos importantes para los equipos de comunicación, quienes necesitan desarrollar competencias en áreas como la pedagogía, la neurocomunicación, el diseño instruccional y la gestión emocional. De esta manera, su función se acerca más a la de facilitadores del aprendizaje y gestores del proceso organizacional.

Asimismo, las experiencias revisadas permiten identificar que la gamificación, al requerir narrativas articuladas y experiencias profundas para los colaboradores, fortalece aún más el rol estratégico de la comunicación interna. Para ello, sin embargo, se hace imprescindible que las acciones comunicativas sean diseñadas con empatía, creatividad narrativa y capacidad de construir de manera colaborativa. Este cambio de enfoque, evidenciado en las organizaciones

entrevistadas, implica pasar de ver la comunicación interna como una herramienta funcional, a entenderla como una experiencia integral capaz de motivar a las personas, generar participación activa y generar recordación sobre los aprendizajes que surgen durante los procesos de transformación o gestión del cambio.

6.4. Desafíos y limitaciones en la implementación de la gamificación en los procesos de comunicación interna

Si bien la gamificación puede traer beneficios como aumentar la motivación, ayudar a que los equipos se apropien de los contenidos y fortalecer el compromiso con la organización, ponerla en práctica puede tener algunas dificultades, y los testimonios de las cuatro organizaciones muestran varios obstáculos a la hora de incorporar estas dinámicas en los procesos de cambio, en especial por temas culturales, logísticos y de aprendizaje. A continuación, se describen los principales retos.

6.4.1. Resistencias e interpretaciones equivocadas

Uno de los obstáculos más frecuentes es que algunas personas ven la gamificación como algo infantil o poco serio, especialmente en cargos administrativos o directivos. En las entrevistas mencionaron que al escuchar la palabra 'juego', algunos asumían que se trataba de una pérdida de tiempo, sin relación con los objetivos del trabajo. De esta forma lo expresó una persona entrevistada en Incolmos Yamaha: "al principio había resistencia. Algunos decían: ¿cómo así que vamos a jugar? Eso es para los niños. Nos tocó explicar que no era un juego por el juego, sino que había un objetivo detrás".

Esta resistencia suele estar asociada a ideas tradicionales sobre lo que es el trabajo y cómo debe hacerse. Según Werbach y Hunter (2012), la gamificación puede no funcionar si no se comunica de manera clara su propósito y si los participantes no le encuentran un sentido real.

Asimismo, en Interactuar, algunos colaboradores expresaron cierto temor a no estar "a la altura" de las dinámicas lúdicas, especialmente en aquellas que implicaban exposición pública, expresión emocional o escritura reflexiva. Este punto resalta la importancia de diseñar actividades que, además de ser atractivas, sean incluyentes y brinden seguridad emocional, como señala Álvarez (2019) en su propuesta de cultura organizacional y estrategia.

De manera similar, en Coogranada se evidenció una resistencia más sutil. Varios colaboradores mencionaron que, al inicio, no comprendían cómo las dinámicas por estaciones o el uso de metáforas estaban conectadas con los objetivos. Esto llevó a que el equipo reflexionara

sobre la necesidad de explicar siempre el propósito de cada actividad antes de ejecutarla, con el fin de evitar confusiones y facilitar la participación.

“Algunas personas no sabían por qué estábamos haciendo eso, qué tenía que ver con nuestro trabajo en la cooperativa. Entonces decidimos comenzar cada estación explicando el objetivo, para que no se quedaran solo con el juego”, según lo expresado por la líder de Coogranada.

Este hallazgo muestra un aspecto clave del diseño gamificado, y es el de la importancia de contextualizar las dinámicas desde el principio, dando un marco claro que conecte el juego con el quehacer de la organización. Como advierte Carr (2024), cuando no existe este elemento, puede aparecer una disonancia comunicativa que dificulta la apropiación del mensaje y limita el impacto real de la experiencia.

6.4.2. Desafíos logísticos o de operación

Otro grupo de limitaciones identificadas está relacionado con las condiciones de operación de las organizaciones, especialmente en contextos con públicos numerosos, horarios rotativos o presencia en diferentes sedes. La presencialidad, por ejemplo, fue señalada como una barrera en algunos casos.

Como compartió la persona entrevistada en Koideas: “tenemos personas en campo, en zonas rurales, con conexión intermitente. Hacer algo presencial o sincrónico para todos es muy difícil”.

Esta realidad llevó a varias organizaciones a explorar alternativas asincrónicas y digitales, como retos a través de WhatsApp, el uso de plataformas como Educaplay o el desarrollo de cápsulas de microaprendizaje. Sin embargo, estas soluciones también presentaron desafíos, puesto que se mencionó la pérdida de interacción directa, las dificultades para medir el impacto real de las actividades y el riesgo de que los participantes no se comprometan si la experiencia no resulta clara o motivadora desde el inicio.

En Incolmotos Yamaha, por su parte, el reto principal fue integrar a públicos operativos que tienen una alta carga de trabajo y poco tiempo disponible. Mientras que la gamificación resultó positiva con los equipos administrativos, las dinámicas para operarios requirieron ajustes específicos: “hay turnos, hay metas diarias, entonces uno no puede pedirles que se queden una hora jugando. Tocó diseñar estaciones que fueran rápidas, pero con sentido”.

Coogranada enfrentó desafíos relacionados con la necesidad de ofrecer una experiencia lúdica coherente en medio de una agenda institucional exigente, dado que al contar con una estructura cooperativa y públicos de perfiles muy variados, optaron por integrar la gamificación

dentro de espacios ya existentes, como reuniones estratégicas o sesiones de formación previamente agendadas, por lo que esta decisión permitió evitar la saturación de actividades y asegurar la participación sin generar resistencia logística: “la dinámica se incluyó como parte del encuentro de líderes, no fue un evento aislado. Eso ayudó a que todos estuvieran presentes sin necesidad de convocatorias adicionales”.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Carr (2024), quien insiste en que la gamificación debe diseñarse considerando usabilidad, accesibilidad y el contexto real de los participantes. De manera similar, Burke (2016) y Deterding et al. (2011) advierten que una experiencia gamificada solo es exitosa cuando se adapta a posibilidades tecnológicas, recursos disponibles y vida cotidiana de los equipos de trabajo, más allá de la intención de generar un momento de diversión.

6.4.3. Desafíos en el diseño y alineación de la gamificación

En los testimonios de las cuatro organizaciones, se presenta un riesgo recurrente y es la posibilidad de que la gamificación termine siendo una actividad divertida, pero sin impacto real en el aprendizaje o en los cambios que busca la organización. Por ejemplo, desde Koideas se comentó que “a veces nos piden hacer un juego porque sí, porque está de moda. Pero si no está claro el propósito, puede ser contraproducente”.

Algo similar se vivió en Interactuar, donde lo más difícil fue evitar que la gamificación quedara en una actividad llamativa, pero vacía de sentido. “Lo más difícil es que no se vuelva un show. Tiene que tener un para qué, una narrativa, un mensaje”, expresó la entrevistada.

Estos testimonios muestran que, si no se articula claramente el objetivo pedagógico o estratégico, las dinámicas lúdicas pueden verse como un evento más, sin relación directa con lo que la organización necesita lograr.

Y en este caso, hay poca literatura que lo respalde. Zichermann y Cunningham (2011) advierten sobre el fenómeno de la *pointsification*, es decir, el uso de puntos, medallas o *rankings* sin una intención clara. Igualmente, cuando la gamificación se reduce a estos mecanismos, hay un riesgo de que las personas participen solo por la recompensa inmediata, sin interiorizar el mensaje ni cambiar sus prácticas.

Adicionalmente, Burke (2016) sostiene que la clave está en conectar la experiencia lúdica con objetivos medibles y una narrativa relevante para quienes participan. Por su parte, Carr (2024) resalta la importancia de pensar en el ciclo completo, que va desde el diagnóstico y la planeación, pasando por diseño y ejecución, hasta la evaluación de los resultados y retroalimentación.

En las entrevistas, también se señaló la importancia de contar con equipos que tengan experiencia no solo en creatividad, sino en aprendizaje de adultos, psicopedagogía y acompañamiento de procesos de cambio, puesto que es esencial comprender cómo aprenden las personas adultas, qué motiva su participación y cómo se puede ayudar a transferir lo aprendido al trabajo diario. Y las organizaciones coincidieron en que el acompañamiento de profesionales en estas áreas les permitió evitar errores y hacer ajustes oportunos en la implementación de las actividades.

Por lo tanto, el reto va más allá de elegir la dinámica más entretenida, dado que implica lograr coherencia entre contenido, historia, reglas del juego y la forma de evaluar lo que sucede. Adicionalmente, esto exige una planeación en equipo, donde se escuche tanto a los participantes como a quienes lideran los procesos, y se revise constantemente si la experiencia realmente aporta al objetivo planteado.

Asimismo, para un proceso de gamificación efectivo se requiere un equilibrio entre creatividad, estructura, motivación y sentido, juego y aprendizaje (Burke, 2016; Pérez-López, 2020; Zichermann y Cunningham, 2011).

6.4.4. Propuestas para mitigar las limitaciones de la gamificación

Aunque esta investigación identificó varias barreras para la gamificación, las organizaciones han encontrado caminos para enfrentarlas y fortalecer sus procesos. En primer momento, es importante buscar la alineación con los líderes antes de ejecutar cualquier dinámica gamificada. En Incolmotos Yamaha, por ejemplo, el diálogo previo con quienes toman decisiones permite explicar el propósito y los beneficios de la estrategia, lo que ayuda a reducir resistencias y facilita que las actividades sean mejor recibidas.

También, ha resultado fundamental construir narrativas que conecten con la identidad de la organización, como ocurre en Interactuar, donde se crean historias que reflejan la cultura interna y logran que quienes participan sientan que el juego está relacionado con su realidad laboral, lo que facilita tanto el compromiso como la apropiación.

Por ejemplo, en el caso de Koideas, la experiencia muestra que diseñar actividades diferenciadas para cada grupo es clave, puesto que la organización adapta las dinámicas considerando el rol, tiempo disponible y contexto de cada público, evitando juegos uniformes y apostando por propuestas que realmente respondan a las características de los equipos.

A esto se suma el aprendizaje que varias organizaciones han resaltado sobre la importancia de involucrar al área de comunicaciones desde el inicio del proceso, y es que cuando quienes comunican participan desde la fase de diseño, es mucho más sencillo construir mensajes

claros, anticipar posibles dudas y generar un sentido compartido sobre la experiencia. Esta práctica coincide con lo planteado por Papic (2018), quien insiste en que este elemento debe integrarse desde el comienzo en el diseño de las iniciativas y no limitarse únicamente a la etapa de difusión.

6.5. Resumen de los hallazgos en las entrevistas

Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas contrastan y enriquecen significativamente lo expuesto previamente en el marco teórico. Coincidiendo con lo planteado por Deterding et al. (2011) y Werbach y Hunter (2012), esta investigación confirma que el éxito de la gamificación no se basa exclusivamente en la incorporación aislada de mecánicas lúdicas, sino en una integración cuidadosa de dinámicas, narrativas y contextos organizacionales. Los casos estudiados ejemplifican con claridad lo que Zichermann y Cunningham (2011) describen como el *engagement loop*, o ciclo de motivación, donde desafíos, retroalimentación y recompensas interactúan para mantener la motivación en los colaboradores.

En particular, organizaciones como Interactuar e Incolmos Yamaha demostraron cómo la gamificación puede ir más allá de una aplicación y convertirse en un medio de comunicación emocional. En Interactuar, por ejemplo, la experiencia gamificada se estructuró alrededor de narrativas inmersivas y desafíos que permitieron a los participantes experimentar una conexión profunda con los valores y objetivos estratégicos de la organización, y según una entrevistada, "la dinámica del viaje a la luna logró algo especial, porque cada persona se sintió involucrada en algo más grande, en una misión compartida que nos unía y motivaba".

Por su parte, Incolmos Yamaha adoptó un enfoque similar mediante talleres presenciales apoyados por técnicas innovadoras como *Legó Serious Play*. En este ejemplo, la comunicación interna desempeñó un rol central al adaptar mensajes y actividades a diferentes audiencias, garantizando que los aprendizajes fueran significativos y aplicables en contextos laborales reales, y se resalta que "después de participar en las dinámicas, los participantes comprendieron realmente cómo podían aplicar estos conceptos en la rutina diaria".

De otro lado, Koideas ofreció una perspectiva de flexibilidad a través de intervenciones asincrónicas y adaptadas, logrando incluir a públicos diversos y dispersos, debido a que las cápsulas diarias y retos enviados mediante WhatsApp permitieron que la gamificación fuese accesible y relevante, incluso en contextos donde el acceso digital era limitado, por lo que se mencionó que "lo importante era que cada persona participara a su propio ritmo, sin presión, sintiendo que sus aportes eran valiosos".

Asimismo, las entrevistas destacaron desafíos importantes para futuros procesos, incluyendo la necesidad de sistematizar buenas prácticas, segmentar mejor los públicos internos y establecer mecanismos rigurosos de evaluación del impacto a largo plazo. Estos retos van más allá de la satisfacción inmediata, apuntando hacia la generación de cambios sostenibles en la cultura de la organización.

El caso de Coogranada complementa esta visión, evidenciando que no existe un modelo único para aplicar la gamificación, pues la organización utilizó dinámicas colaborativas, metáforas y una comunicación interna orientada a reforzar los valores. A lo largo del ejercicio, esta experiencia confirmó la importancia de alinear las dinámicas gamificadas con la cultura organizacional.

A continuación, la Tabla 5 presenta las experiencias, aprendizajes y retos de la gamificación en las cuatro organizaciones estudiadas.

Tabla 6
Experiencias, aprendizajes y retos de la gamificación en cuatro organizaciones

Organización	¿Cómo se vivió la gamificación?	Lecciones aprendidas	Retos	Momentos relevantes de la experiencia	Testimonios destacados
Interactuar	La experiencia se percibió como una aventura impulsada por una narrativa que generó conexión y una nueva mirada sobre el trabajo.	Cuando existe una historia común, aumenta la participación y el diálogo en el equipo.	Mantener el entusiasmo a lo largo del tiempo y facilitar que los nuevos integrantes comprendan el sentido de la experiencia.	La escritura de la carta al ‘yo del futuro’ y la incorporación de frases de la misión en la comunicación interna.	“Todos eran parte de algo más grande”. “Al finalizar cada actividad, surgía el deseo de continuar la conversación”.
Incolmotos Yamaha	La propuesta fue vivida como una oportunidad para salir de la rutina, fomentar el trabajo en equipo y promover nuevas formas de pensar, mediante juegos y dinámicas colaborativas.	Generación de espacios para el juego y el diálogo fortalece el compromiso y la motivación.	Sostener el interés tras la finalización de los talleres y asegurar la continuidad de los cambios.	Momentos de intercambio de aprendizajes y la apertura a nuevas ideas durante el desarrollo de las dinámicas.	“Se evidenció que era posible cambiar y que las ideas aportadas eran valoradas”. “Al concluir, el equipo mostró mayor cercanía y apertura”.

Organización	¿Cómo se vivió la gamificación?	Lecciones aprendidas	Retos	Momentos relevantes de la experiencia	Testimonios destacados
Koideas	La gamificación fue integrada a la rutina laboral mediante retos simples por <i>WhatsApp</i> , facilitando la participación y promoviendo la interacción.	La flexibilidad y capacidad de escucha motivan la participación y permiten una apropiación de las actividades.	Evitar la monotonía de los retos, mantener el compromiso a largo plazo y evitar que las dinámicas sean percibidas como una carga adicional.	Intercambio de respuestas en los grupos y el reconocimiento de logros por parte de los equipos.	“La posibilidad de realizar los retos de manera autónoma generó mayor sentido de pertenencia”. “La participación fue sencilla y facilitó el sentido de grupo”.
Coogranada	Se vivió como un espacio de reencuentro y diálogo, con juegos y ejercicios prácticos que reforzaron los valores del cooperativismo.	Experiencias significativas pueden lograrse con recursos sencillos, siempre que estén alineadas con el propósito y exista	Adaptar las actividades a los diferentes públicos y garantizar que cada dinámica resulte	Espacios de reflexión sobre la aplicación de los valores e interacciones entre equipos.	“El proceso de escucha activa fortaleció la motivación de los participantes”. “La propuesta permitió conectar la experiencia lúdica con la realidad de la organización”.

Organización	¿Cómo se vivió la gamificación?	Lecciones aprendidas	Retos	Momentos relevantes de la experiencia	Testimonios destacados
		un acompañamiento cercano.	pertinente y significativa.		

6.6. Mapa de coocurrencia

Para comprender cómo la gamificación incide en la motivación y el compromiso de los colaboradores dentro de los procesos de comunicación interna, se analizaron las entrevistas realizadas a cuatro organizaciones: Incolmotos Yamaha, Koideas, Interactuar y Coogranada. Cada entrevista fue codificada bajo esta nomenclatura para facilitar la comparación y el análisis cruzado de los datos.

Estas transcripciones fueron procesadas mediante el software de análisis semántico KH Coder, lo que permitió la construcción de dos tipos de mapas de coocurrencia, donde uno fue centrado exclusivamente en las relaciones entre palabras (palabras vs. palabras), y otro en el que se vincula cada término relevante con la organización que lo expresó (palabras vs. empresas). El análisis de estos mapas se enfoca tanto en las conexiones semánticas detectadas como en las diferencias y similitudes identificadas entre los participantes.

En la Figura 1 se presenta el mapa de coocurrencia generado a partir del análisis de todas las entrevistas, lo que permite visualizar los principales nodos conceptuales y asociaciones más frecuentes entre los términos clave identificados durante el proceso de investigación.

En la Figura 1, cada subgrafo o *subgraph* corresponde a un grupo de palabras que tienden a aparecer juntas dentro del discurso, formando clústeres semánticos que representan temas o conceptos asociados. Los subgrafos se diferencian por colores (verde, amarillo, azul, morado, naranja y rojo), los cuales indican que las palabras en ese grupo tienen una relación estadísticamente más fuerte entre sí que con las de otros grupos. El número asignado a cada subgrafo (por ejemplo, *Subgraph* 01, 02, 03...) es un identificador que facilita su referencia en el análisis.

El parámetro *Frequency* refleja cuántas veces aparece cada palabra en el cuerpo analizado. Los valores de referencia 25, 50 y 75 (mostrados en el rótulo) sirven como guía visual: cuanto mayor es la frecuencia, más grande es el tamaño de la circunferencia que representa la palabra. Por lo tanto, las palabras más utilizadas aparecen con círculos de mayor diámetro, mientras que las menos frecuentes son más pequeñas.

Las circunferencias blancas alrededor de las de color indican palabras que, aunque pertenecen a un subgrafo específico, están conectadas con términos de otros subgrafos, mostrando relaciones intertemáticas. Las líneas que unen a las palabras representan la coocurrencia, es decir, la aparición conjunta en un mismo segmento de discurso; a mayor grosor o densidad de líneas, más fuerte es esa relación.

Al analizar cada subgrafo, se pueden identificar distintas facetas de la gamificación en las organizaciones. El primero, de color verde, muestra el corazón de la idea y cómo el juego y la experiencia pueden impulsar cambios en la cultura de una organización. Aquí aparecen palabras como experiencia, juego, proceso, cambio, organización y estrategia, que conectan lo lúdico con los objetivos y transformaciones que se buscan.

El segundo, en amarillo, refleja la parte más práctica, enfocada en la competencia y la motivación, porque reúne términos como reto, puntos, premio y logro, que invitan a participar y celebran los avances conseguidos.

El tercero, en morado, resalta el papel de las historias, los temas y los personajes, que ayudan a crear experiencias que atrapan y generan una conexión emocional con quienes participan. El cuarto, en azul, se enfoca en la tecnología, con palabras como aplicación, plataforma y móvil, que muestran cómo las herramientas digitales hacen posible que estas experiencias lleguen más lejos.

Por otra parte, el quinto, en naranja, está relacionado con la colaboración y el trabajo en equipo, destacando ideas como grupo, equipo y colaborar, que fortalecen la unión y los lazos entre las personas. Por último, el sexto, en rojo, pone sobre la mesa los retos que pueden surgir,

como la falta de tiempo, la dificultad o la resistencia al cambio, recordando que estos factores también forman parte del proceso.

Asimismo, la Figura 1 permite ver no solo qué ideas son más importantes y cómo se conectan entre sí, sino también cómo se combinan aspectos estratégicos, prácticos, narrativos, tecnológicos, colaborativos y de superación de obstáculos para que la gamificación funcione en las organizaciones.

A continuación, se analizan los resultados del mapa de coocurrencia en contexto:

El núcleo central del mapa, identificado como subgrafo 01, reúne términos como experiencia, juego, proceso, cambio, organización, estrategia, equipo y propósito. La densidad semántica que se observa en este subgrafo revela que, para las personas entrevistadas, la gamificación no es una acción aislada, sino que se integra como parte de un proceso más amplio de comunicación interna dentro de la organización. Es decir, las dinámicas lúdicas se diseñan y aplican en función de la misión y la estrategia, lo que evita propuestas desconectadas del propósito superior.

Por otra parte, la coincidencia de términos como experiencia, propósito y equipo refuerza la idea de que la motivación y el compromiso emergen especialmente cuando los juegos buscan generar experiencias significativas alineadas con los objetivos misionales. De este modo, la gamificación no se limita a la implementación de mecánicas o reglas, sino que propone un enfoque integral, en el cual estos elementos cumplen una función articuladora para alinear a los equipos y potenciar el sentido de pertenencia.

Estos hallazgos respaldan lo expuesto en el marco teórico, ya que demuestran que la gamificación tiene la capacidad de transformar tareas rutinarias en actividades más participativas. De esta forma, se incrementa la interacción de los colaboradores y se fortalece el desempeño individual y colectivo.

Entre los términos que también aparecen en el núcleo central están forma, tipo, tema, caso, lograr y utilizar. Esto indica que las organizaciones reflexionan y planean cómo aplicar la gamificación para alcanzar metas concretas, y adaptan las actividades al público objetivo. Si bien la literatura describe la gamificación a partir de mecánicas (puntos, insignias, niveles, retos), dinámicas (narrativa, competencia, colaboración) y aspectos estéticos (diseño, efectos visuales), las personas entrevistadas resaltaron la importancia de la narrativa y la conexión con el cambio.

En consecuencia, lo más valorado no son tanto los componentes de mecánicas, sino aquellas experiencias que logran conectar a los equipos con el propósito. Es decir, más allá de sumar puntos o alcanzar un nivel, lo que realmente motiva y compromete es vivir historias que permitan sentirse parte de algo relevante y alineado con los objetivos de la organización.

El subgrafo 02 agrupa palabras como información, estratégico, permitir, interno, colaborador y gestión. La presencia de estos términos indica que la comunicación interna cumple un papel clave en la gamificación. No basta con diseñar un juego llamativo, sino que es necesario explicar su sentido, contextualizarlo y vincularlo con los procesos diarios, para que las personas lo perciban como útil y relevante.

Este hallazgo coincide con lo planteado en la literatura, pues la integración de elementos lúdicos facilita la circulación de la información y fortalece la colaboración entre los equipos. Por ejemplo, las experiencias de Interactuar y Coogranada muestran que una comunicación clara y constante crea el ambiente propicio, tanto en lo cognitivo como en lo emocional, para que los cambios sean aceptados y bien recibidos. En contraste, la gamificación deja de ser vista como un simple pasatiempo y se convierte en una herramienta que anima a explorar nuevas formas de interactuar y aprender.

El subgrafo 03 enlaza palabras como rol, oficina, interactuar y recibir. Aquí aparece con fuerza el componente emocional y relacional, ya que los participantes destacan la importancia de sentirse parte del juego y vivir una experiencia cercana a su entorno laboral. En Coogranada, por ejemplo, varios colaboradores mencionaron que el juego “les pertenecía” y reflejaba su propia cultura, lo que les permitía sentirse reconocidos en sus funciones diarias. Este aspecto se relaciona con las definiciones de compromiso organizacional, entendido como el grado en que una persona se identifica e involucra con la organización. Por eso, la gamificación resulta más efectiva cuando las personas asumen un rol activo y se fomenta la comunicación horizontal, lo que genera emociones de pertenencia más allá del interés pasajero.

Por otro lado, los subgrafos periféricos ayudan a comprender algunas limitaciones de las prácticas analizadas. El subgrafo 04 reúne palabras como gustar, hablar, nivel, necesitar e identificar, las cuales remiten a percepciones personales sobre la pertinencia de las actividades. Por ejemplo, los entrevistados de Incolmotos Yamaha y Koideas señalaron que algunos colaboradores pueden sentirse inseguros o poco conectados con ciertas dinámicas, lo que concuerda con la idea de que la gamificación debe ser incluyente y ajustarse a distintos ritmos y perfiles. Es importante señalar que, cuando falta segmentación o se omiten diferencias individuales, la experiencia lúdica puede volverse irrelevante para ciertos grupos.

Además, el subgrafo 05, encabezado por términos como red y deber, evidencia la carga que puede sentirse entre las actividades lúdicas y las obligaciones laborales. En organizaciones con turnos rotativos o demandas operativas intensas, algunos empleados perciben que el juego compite con su carga de trabajo. Para reducir esta tensión, se han implementado estrategias como retos asincrónicos o formatos digitales breves, lo que muestra que la gamificación debe

considerar las restricciones propias de cada organización para evitar que se perciba como una distracción.

Otro aspecto que resalta el análisis es la poca aparición de términos vinculados a la medición del impacto, como evaluación, resultado o aprendizaje. Aunque las actividades lúdicas han sido bien recibidas, son pocas las organizaciones que disponen de estrategias para valorar su influencia en la cultura interna o en la continuidad de los cambios.

En este sentido, se recomienda que las organizaciones incluyan herramientas de medición sencillas pero efectivas, como encuestas de percepción, grupos focales o indicadores de participación y desempeño. De esta forma, será posible identificar aprendizajes, ajustar las dinámicas implementadas y fortalecer el impacto de la gamificación en los procesos internos.

Por otra parte, el segundo mapa, presentado en la Figura 2, muestra cómo cada organización estudiada se relaciona con las entrevistas realizadas. De esta manera, se puede tener una visualización por categorías que permite analizar puntos de convergencia entre las diferentes organizaciones en términos de su relación con las variables de la gamificación.

La Figura 2 representa el análisis de coocurrencia de palabras asociado a las cuatro organizaciones objeto de estudio que muestra la relación entre empresas y términos clave extraídos del análisis de las entrevistas. En este tipo de representación, los nodos se dividen en dos categorías: empresas (cuadros rojos) y palabras (circunferencias). Las conexiones o aristas entre ellos indican con una línea que un término fue registrado en el discurso de esa organización, permitiendo identificar patrones de lenguaje y conceptos compartidos o exclusivos.

El parámetro *Degree* indica el número de conexiones que tiene una palabra con las empresas. Las circunferencias amarillas representan términos con *degree* igual a 1, es decir, palabras que aparecen asociadas únicamente a una empresa. Las circunferencias verdes corresponden a *degree* igual a 2, lo que significa que esas palabras se relacionan con dos empresas diferentes, mostrando un uso compartido en el discurso.

El parámetro *Frequency* señala la cantidad de veces que cada palabra aparece en la entrevista analizada. Los valores 10, 20, 30 y 40 que se muestran en el rótulo, sirven como escala visual para interpretar el tamaño de las circunferencias: cuanto mayor sea la frecuencia, mayor será el diámetro del círculo. De esta forma, las palabras más recurrentes en las entrevistas se visualizan con círculos grandes, mientras que las menos repetidas son más pequeñas.

Por su parte, las líneas que conectan las organizaciones con las palabras indican una relación directa. A continuación, se presenta un análisis de los resultados contrastando las palabras y organizaciones.

Primero, alrededor de Incolmotos Yamaha, se evidencian palabras como virtual, taller, herramienta, conexión, mirar, necesitar, identificar y nivel. Esto quiere decir que la organización tiene un interés especial en actividades formativas que ocurren principalmente en espacios virtuales, para asegurar que cualquier colaborador pueda participar fácilmente.

En la entrevista se destaca que suelen organizar talleres lúdicos para fortalecer el trabajo en equipo. También mencionan que prefieren evitar juegos genéricos y optan por dinámicas pensadas según las características de cada grupo. Por eso, las palabras del mapa como mirar, identificar y nivel refuerzan la idea de que Incolmotos Yamaha se preocupa por conocer a quienes integran sus equipos, entender qué necesitan y qué les interesa, antes de diseñar las actividades.

Por otro lado, los juegos en el entorno laboral funcionan como un puente que conecta y motiva a los empleados más allá del mero entretenimiento, ya que facilitan la asimilación de habilidades técnicas de forma más cercana y humana. En este mismo sentido, la literatura resalta la importancia de adaptar esas actividades lúdicas a los objetivos específicos de la organización y acompañarlas siempre con retroalimentación constante.

Este enfoque permite que cada persona entienda claramente qué está aprendiendo y cuál es su utilidad. Por ejemplo, Zichermann y Cunningham (2011) señalan que las dinámicas de juego deben integrarse al propósito de las estrategias para generar verdadero *engagement*, mientras que Sailer et al. (2017) demuestran que la satisfacción de necesidades de competencia y el sentido de relevancia en la tarea se refuerzan cuando los elementos del juego se acompañan de *feedback*.

En este caso, se observa que la gamificación en Incolmotos Yamaha no es improvisada, sino que forma parte de una estrategia consciente para acercarse a las personas, considerando lo que necesitan y cómo aprenden mejor.

De manera similar, en Koideas, el mapa muestra una asociación clara con la palabra “enganchar”. Esto coincide con lo expresado en la entrevista, donde se explica que el principal objetivo de la consultora es diseñar experiencias capaces de captar y mantener el interés, tanto de las empresas cliente como de sus empleados. Esta organización resalta que su función es generar *engagement*, entendido como motivación y compromiso de quienes participan en sus dinámicas.

A la vez, este enfoque refuerza su identidad como consultora en innovación y gamificación, diferenciándose por su capacidad para motivar usando narrativa y conexión emocional, y actuando como un dinamizador que apoya los procesos de cambio en las organizaciones, y el énfasis en el término enganchar muestra también su interés por que cada experiencia no solo resulte entretenida, sino que sea significativa y esté alineada con los objetivos estratégicos de quienes la viven.

Por su parte, en el análisis del mapa se observa que Interactuar se relaciona con términos como prioridad, rol, oficina, apropiación, interactuar y recibir. Esta combinación indica que la organización busca que los empleados se sientan parte activa y protagonista de las actividades gamificadas, apropiándose de la cultura organizacional.

La entrevista profundiza en la idea que los juegos y actividades lúdicas se integran directamente en los programas de desarrollo humano y buscan que los colaboradores adopten los valores y principios. Por lo anterior, aumentan relevancia las palabras rol y oficina, ya que reflejan el interés por asignar responsabilidades concretas y llevar las dinámicas al entorno de trabajo real.

A su vez, la palabra prioridad subraya que la gamificación no es vista como una actividad secundaria, sino como una herramienta clave en la gestión del cambio y la mejora continua del ambiente laboral. Todo esto está alineado con las ideas sobre compromiso organizacional, en las que se resalta la importancia de la personalización y la participación activa de los equipos.

Del mismo modo, la palabra prioridad resalta que la gamificación no es una actividad secundaria o complementaria, sino un elemento central y estratégico en gestión del cambio, así como de la mejora continua del clima laboral. Este enfoque está alineado con las definiciones del compromiso organizacional, enfatizando la participación activa de los empleados con la misión y visión de la organización.

Y en Coogranada, el mapa de coocurrencia se vincula con términos como información, generar, colaborador, permitir, lúdico, estratégico, gestión, actividad y proyecto. Según la entrevista, la gamificación se integra en procesos como la gestión del cambio y la comunicación interna, donde participan tanto gestión humana como comunicaciones en la planeación y ejecución de las actividades.

Las dinámicas lúdicas se orientan a facilitar la comprensión de los propósitos internos y del rol que corresponde a cada persona dentro de la organización. Por otra parte, términos como gestión, estratégico y proyecto evidencian una alineación entre las prácticas gamificadas y los objetivos corporativos.

Para la cooperativa, resulta importante utilizar la gamificación como medio para informar, involucrar y coordinar acciones, evitando que se convierta en una actividad aislada o exclusivamente recreativa. En este contexto, lo lúdico está relacionado con el acceso a la información, la apropiación de conceptos y el avance hacia las metas definidas.

6.6.1. Influencia de la gamificación en la motivación y el compromiso de los colaboradores

Los resultados muestran que la gamificación motiva cuando se integra con la estrategia y la cultura de la organización. La coincidencia de palabras como experiencia, equipo y propósito en el núcleo del mapa evidencia que los empleados se comprometen cuando perciben coherencia entre la dinámica lúdica, su rol y los objetivos trazados. Y esto es respaldado por lo mencionado en el marco teórico, que indica que las dinámicas lúdicas convierten tareas rutinarias en experiencias atractivas y participativas, y que la retroalimentación continua refuerza comportamientos positivos. En las entrevistas, los participantes destacaron cómo los juegos les permitieron verse como agentes de cambio y fortalecer la unión del equipo.

Al analizar más en detalle la relación entre motivación y compromiso, se observa que la motivación suele activarse cuando la experiencia de gamificación resulta novedosa, retadora o distinta a las rutinas habituales. Este impulso inicial lleva a los colaboradores a participar, en especial si la dinámica es vista como relevante para su trabajo diario. No obstante, la motivación

puede ser transitoria, pues varios entrevistados mencionaron que su interés disminuye cuando las actividades se perciben como ajenas, impuestas o desconectadas de los objetivos organizacionales.

El compromiso, en cambio, requiere de otros elementos. El subgrafo 03 confirma que la apropiación y el sentido de pertenencia son fundamentales, de modo que cuando los colaboradores sienten que el juego “les pertenece” y refleja su cultura, este elemento es más profundo y sostenido. Es decir, la diferencia clave es que la motivación puede despertar la participación en el corto plazo, pero el compromiso sólo se construye cuando hay una conexión significativa entre la actividad lúdica, el contexto organizacional y los intereses del grupo. Esto implica que las personas se identifican con el propósito del juego, reconocen su aporte y buscan ser parte, más allá del momento puntual.

Sin embargo, la motivación decae y el compromiso no se consolida si las actividades gamificadas se convierten en una carga adicional o se sienten irrelevantes frente a las responsabilidades del equipo. Por lo tanto, la gamificación no solo genera emociones positivas, puesto que también exige un diseño adaptado a las necesidades y ritmos de las personas.

Las cuatro organizaciones analizadas muestran enfoques diferentes. Incolmotos Yamaha utiliza talleres y plataformas virtuales para dinamizar la formación, y su estrategia busca identificar necesidades y adaptar las dinámicas a distintos perfiles. Koideas, como consultora, se concentra en desarrollar experiencias que enganchen a sus clientes, lo que muestra la importancia de la colaboración con expertos externos cuando la organización carece de capacidades internas.

Interactuar, por su lado, prioriza apropiación cultural y claridad de roles, integrando la gamificación en espacios físicos y asegurando que cada actividad contribuya al mejoramiento continuo. Y en complemento, Coogranada adopta un enfoque donde se vincula el equipo de comunicaciones y gestión humana, usando la gamificación como herramienta de gestión del cambio y la relaciona con su direccionamiento estratégico.

Estas prácticas evidencian que la gamificación es una estrategia que requiere coordinación entre comunicación interna, gestión humana y otras áreas responsables del cambio, y que su éxito depende de la capacidad para pensar proyectos con objetivos relevantes, tal como recomiendan los autores (Benítez, 2023; Assis y Freitas, 2023; Valencia Quecano, 2022) que plantean que las iniciativas deben alinearse con los valores y la misión para reforzar la motivación y el compromiso.

6.6.2. Elementos de gamificación más efectivos para mejorar la comunicación interna

Aunque el marco teórico detalla elementos como logros, avatares, insignias, desbloques y recompensas, los mapas de coocurrencia dejan claro que, en la práctica, las organizaciones dan más valor a tener una narrativa, propósito y a las relaciones que se construyen en el proceso. En el análisis del mapa, las palabras como experiencia, proceso, equipo y estrategia ocupan el centro, lo que muestra que los elementos más efectivos son aquellos que permiten crear historias compartidas, donde los colaboradores sienten que avanzan juntos hacia un objetivo común.

Este hallazgo es coherente con lo que plantea Benítez (2023), quien sostiene que la gamificación no solo capta la atención, sino que también promueve la interactividad y refuerza el sentido de pertenencia. En esa misma corriente, Assis y Freitas (2023) destacan que las estrategias más sólidas ponen en primer plano las motivaciones intrínsecas y utilizan marcos de diseño enfocados en las personas.

También se observa, especialmente en el subgrafo 03, que las dinámicas donde cada persona asume un rol definido y se fomenta la interacción resultan relevantes. Del mismo modo, el hecho de incorporar misiones y metas claras ayuda a que los colaboradores entiendan cuál es su papel y se conecten con la narrativa propuesta.

Si bien los elementos tradicionales de la gamificación, como puntos, niveles y recompensas, fueron mencionados en algunas entrevistas, los resultados indican que su impacto real depende de que estén integrados en un relato coherente y acompañados de retroalimentación y comunicación frecuente. Por lo tanto, no hay un solo elemento que garantice el éxito, sino que lo más efectivo es combinar mecánicas, dinámicas y aspectos llamativos para lograr un equilibrio entre diversión, propósito y sentido de pertenencia.

6.6.3. Desafíos y limitaciones que enfrentan las organizaciones al implementar la gamificación

El análisis revela que las organizaciones encuentran distintos retos al incorporar la gamificación en sus procesos de comunicación interna. El primero está asociado a las diferencias entre los equipos y la necesidad de adaptar tanto los mensajes como las dinámicas a públicos diversos.

En experiencias como las de Incolmotos Yamaha y Koideas, algunos participantes manifestaron que no lograron identificarse con las actividades propuestas y, en ocasiones, la timidez o incomodidad afectaron su participación. Este escenario confirma la importancia de crear propuestas incluyentes y ajustar tanto el nivel de dificultad como la estética, para que todos puedan sentirse involucrados y reconocidos.

Otra dificultad surge cuando se intenta coincidir el ritmo laboral con la participación en juegos o actividades lúdicas. En contextos donde existen turnos rotativos o una alta exigencia operativa, algunas personas sienten que estas dinámicas pueden interferir con el cumplimiento de sus tareas. Para atender esta realidad, algunas organizaciones apostaron por pequeñas actividades, retos asincrónicos y propuestas digitales que ofrecen mayor flexibilidad y facilitan que más personas puedan sumarse, sin poner en riesgo el cumplimiento de las metas diarias.

También se muestra que hay una brecha en la evaluación y seguimiento de estas estrategias, ya que hay una escasa presencia de palabras como evaluación o resultado y esto podría sugerir que aún falta medir el impacto real de la gamificación en el contexto organizacional. Esto coincide con las recomendaciones de distintos autores, quienes insisten en adaptar las propuestas al entorno, invertir en la planeación y conectar cada experiencia lúdica con los valores y objetivos trazados.

Sin embargo, la gamificación sigue abriéndose camino como una práctica novedosa y en constante evolución, pero su desarrollo dependerá de la capacidad de los equipos para aprender de la experiencia, fortalecer sus competencias y construir mecanismos que permitan medir y ajustar cada iniciativa, buscando que realmente aporte sentido y bienestar a las personas dentro de las organizaciones.

Del mismo modo, la revisión de Assis y Freitas (2023) señala que la motivación y el *engagement* son los efectos más frecuentes de la gamificación en el trabajo, seguidos de la colaboración y el aprendizaje. Esta tendencia también se ve reflejada en los resultados de esta investigación, ya estas organizaciones reportaron un ambiente de mayor articulación y compañerismo en los talleres de Incolmotos Yamaha: “después de ese taller, la cohesión y el colegaje aumentó”, y en Coogranada se identificó un incremento de motivación, creatividad e inspiración dentro de las oficinas.

Por otro lado, la experiencia de Interactuar resalta la apropiación cultural y el fortalecimiento del trabajo en equipo, alineándose con la idea de que los entornos gamificados pueden potenciar la colaboración (Grau et al., 2021).

En cuanto al aprendizaje, Armstrong y Landers (2018), sostienen que las técnicas de gamificación vuelven los procesos formativos más atractivos, lo cual coincide con el uso de

talleres y juegos digitales en Incolmotos Yamaha para trabajar contenidos de normatividad o reglamentación.

Además, Werbach y Hunter (2012) insisten en que un diseño de gamificación debe partir de una comprensión clara de los objetivos de negocio. En el caso de Coogranada, los resultados muestran que esta estrategia está directamente ligada al propósito superior, puesto que los juegos buscan facilitar la apropiación de la plataforma estratégica de la cooperativa y se integran con los proyectos de gestión del cambio, lo que confirma la importancia de definir metas y justificar cómo estas dinámicas aportan al desempeño organizacional.

Assis y Freitas (2023) también identifican que la triada puntos, insignias y tablas de clasificación (PBL, por sus siglas en inglés) es muy común en aplicaciones de gamificación. Sin embargo, los mapas de coocurrencia elaborados en este estudio muestran que los entrevistados hablan más de experiencias, roles y apropiación, y menos de puntos o clasificaciones.

Aunque en Koideas reconocen que los premios y *rankings* motivan de manera extrínseca, en general las personas valoran más la colaboración y narrativa que la competencia. Esto puede estar relacionado con el hecho de que las organizaciones analizadas, cooperativas o empresas sociales, suelen priorizar la unión de los equipos por encima el logro individual, lo que se relaciona con la advertencia de Chou (2015) sobre los riesgos de la competencia mal gestionada, que a largo plazo puede desmotivar a los empleados.

Otro hallazgo claro es la falta de términos vinculados a la evaluación del impacto, como resultado o aprendizaje. Si bien Assis y Freitas (2023) destacan la importancia de medir la motivación de los participantes, en las entrevistas quedó claro que las organizaciones aún no cuentan con indicadores definidos para evaluar si las dinámicas gamificadas realmente impactan la motivación y el compromiso a largo plazo.

6.6.4. Implicaciones para la motivación y el compromiso

A partir de los resultados de esta investigación, se puede afirmar que la gamificación tiene el potencial de transformar la motivación y el compromiso de los equipos en la organización, pero su efecto depende de varios factores que deben ser tenidos en cuenta desde la fase de diseño y planeación.

Un primer aspecto clave es la conexión entre las dinámicas lúdicas y el propósito organizacional, porque los datos muestran que cuando las actividades gamificadas están pensadas para reforzar estrategia, valores e identidad, los colaboradores perciben un sentido real en su participación.

En segundo lugar, el enfoque centrado en las personas es fundamental, dado que las experiencias estudiadas evidencian que no existe un único camino para motivar o comprometer a los equipos. Como ejemplo, mientras algunos colaboradores disfrutaban de dinámicas competitivas o desafíos individuales, otros encuentran mayor sentido en propuestas colaborativas, narrativas o espacios que respetan distintos ritmos de participación.

Y un tercer aprendizaje es la importancia de combinar mecánicas y dinámicas de manera equilibrada y significativa. Si bien los sistemas de puntos, insignias y *rankings* pueden ser útiles para activar el interés inicial, la verdadera diferencia la hacen aquellas actividades que incorporan retos, misiones con propósito y una narrativa clara que ayuda a entender para qué se realiza cada dinámica.

Para complementar, estos hallazgos refuerzan la idea de que la gamificación debe ser entendida como un proceso en evolución, que requiere creatividad, flexibilidad y disposición para el aprendizaje continuo, por lo que las organizaciones podrían apostar por experiencias auténticas, incluyentes y alineadas con los retos organizacionales para lograr equipos más motivados, comprometidos y preparados para los desafíos de un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente.

Además, la verdadera oportunidad está en asumir la gamificación no como una moda, sino como una estrategia para construir culturas de participación, confianza y crecimiento colectivo dentro de las organizaciones.

6.7. Propuesta para la implementación de estrategias de gamificación en los procesos de comunicación interna de las organizaciones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se diseñó una propuesta metodológica que facilita la implementación de estrategias de gamificación en los procesos de comunicación interna. Esta iniciativa, denominada MELI (Metodología Estratégica para la Ludificación y la Innovación), se compone de diez pasos presentados en la Figura 3 y surge como síntesis de la revisión de literatura y análisis de las experiencias de Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada.

Además, MELI integra los hallazgos derivados del análisis de las cuatro organizaciones y la revisión de literatura, teniendo en cuenta factores que influyen de manera significativa en la efectividad de la gamificación al interior de las organizaciones, como la alineación con los

objetivos estratégicos, coherencia con la cultura organizacional, selección de mecánicas y dinámicas pertinentes, integración con los canales existentes y evaluación de resultados. Asimismo, su estructura está pensada para adaptarse a distintos contextos y ofrece un camino que facilita pasar de la planificación a la ejecución, disminuye riesgos y ayuda a lograr mejores resultados.

Por otro lado, este esquema metodológico ofrece a las organizaciones una herramienta práctica para estructurar procesos de gamificación, ya que al integrarse en las dinámicas de comunicación interna, fortalece la participación de los públicos, incrementa el sentido de pertenencia y contribuye al éxito de los procesos de gestión del cambio, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Figura 3
Propuesta MELI – Metodología Estratégica para la Ludificación y la Innovación



La propuesta MELI está constituida por diez pasos secuenciales que permiten implementar estrategias de gamificación en las organizaciones. A continuación, se describe cada uno de ellos:

- **Paso 1: diagnóstico inicial**

El primer paso consiste en sentarse con quienes viven la comunicación todos los días, que en este caso pueden ser las áreas de comunicaciones, talento humano, algunos líderes y colaboradores de diferentes áreas. En este paso cuentan cómo se mueven los mensajes en la organización, qué canales usan de verdad, la información que se pierde y cuáles son los espacios que generan confianza.

Con esas voces y una revisión de los medios internos, como intranet, boletines, carteleros, chats o reuniones, el equipo arma un mapa sencillo, que no se queda en un papel, sino que funciona como el tablero inicial del juego, pues ahí se marcan las casillas, bloqueos y rutas de la comunicación interna que necesitan ser reforzadas.

- **Paso 2: definición de objetivos estratégicos**

Una vez armado el tablero, llega el momento de definir para qué se juega, y es ahí donde la dirección, junto con comunicaciones y talento humano, plantea objetivos claros, alcanzables y medibles. Entre los ejemplos se encuentran los siguientes: lograr que más personas participen en las actividades internas, reforzar el sentido de pertenencia, o incluso facilitar la adaptación a nuevas herramientas de trabajo.

Los indicadores deben ser prácticos y fáciles de leer, tales como asistencia a una charla, participación en un concurso interno, interacción en un chat o número de ideas recogidas en una campaña. Estos datos se convierten en el marcador visible, que todos pueden seguir para reconocer el avance.

- **Paso 3: elección de elementos de gamificación**

En este momento se seleccionan aquellos elementos con los que avanzará la experiencia, y elegir esos que realmente se ajustan a la cultura y al perfil de los colaboradores. Como ejemplos están los siguientes: algunos equipos pueden sentirse más motivados con retos colaborativos, otros con sistemas de puntos o niveles que marquen su avance, mientras que en ciertos casos funciona mejor una narrativa que acompañe cada misión y le dé sentido al recorrido.

También se definen aspectos sobre la estética del juego, si será virtual, físico y qué elementos se deben tener en cuenta desde lo visual.

- **Paso 4: diseño de la experiencia**

Aquí la partida toma forma porque se construye la narrativa que unirá todas las misiones, asegurando que esta experiencia mantenga la atención de principio a fin, y porque esa historia le da coherencia al recorrido y ayuda a que los participantes entiendan por qué avanzan.

En paralelo, se escriben las reglas del juego sobre cómo se gana un punto, qué significa pasar de nivel, cuándo aparece una recompensa o qué pasa si un reto no se cumple, entre otros elementos, pues la idea es que cualquier jugador pueda entenderlas sin esfuerzo.

Además, se planean momentos clave de retroalimentación y celebración, y son paradas en el tablero que mantienen la motivación y corrigen el rumbo cuando es necesario. De esta forma, cada jugador conoce su rol y siente que avanza hacia el mismo objetivo común.

- **Paso 5: integración con canales y mensajes**

El juego no se juega en un tablero aislado, sino en los mismos canales que la organización ya usa. En este paso se adapta la experiencia a la intranet, boletines, grupos internos, redes o reuniones, cuidando que los mensajes circulen de manera natural.

- **Paso 6: piloto y ajustes**

Antes de masificar la actividad, se hace una prueba con un grupo reducido de colaboradores y en esta versión de ensayo se observa cómo entienden las reglas, qué tan motivados se sienten y cómo responden a los retos.

Este piloto permite identificar aciertos y detectar puntos de mejora, evitar que la experiencia pierda credibilidad y asegurar que el lanzamiento final sea más sólido.

- **Paso 7: implementación de la dinámica**

Este es el punto donde la partida comienza y los líderes dan el primer movimiento para marcar el ritmo e inspirar al resto del equipo, que empezarán a avanzar cumpliendo misiones y superando retos mientras construyen la experiencia.

Las recompensas cumplen un papel importante y se activan en los momentos clave para mantener la motivación, mientras que el líder de la experiencia acompaña todo el recorrido, ayuda a resolver bloqueos y conecta cada logro con el objetivo común, logrando que todas las piezas encajen hacia un resultado colectivo.

- **Paso 8: evaluación de resultados obtenidos**

Esta casilla es la oportunidad de mostrar lo construido y hay una revisión del marcador, donde es valioso identificar la participación, misiones completadas y niveles alcanzados. Luego, los equipos comparten cómo vivieron la experiencia y qué cambió en su forma de comunicarse. Por otra parte, el líder de la experiencia conecta estos relatos con el objetivo común, identifica mejoras y refuerza el valor de cada aporte.

- **Paso 9: reconocimiento por la participación y cierre**

Es el momento de agradecer a quienes participaron y dieron lo mejor de sí, pues se resaltan los logros de manera sencilla y cercana, usando elementos motivadores, como una mención, palabras de un líder o un detalle simbólico o tangible. La idea es que todos se sientan parte del resultado y con ganas de volver a participar.

- **Paso 10: sostenibilidad a largo plazo**

El equipo en este punto ha cruzado la meta, pero no levanta las fichas del tablero, porque guarda las piezas que funcionaron, registra los movimientos que llevaron a la victoria y ajusta las reglas que pueden mejorar la experiencia. Esta es la parte donde la organización convierte esta partida en una base sólida para el próximo reto, manteniendo viva la energía del juego y una conexión lograda entre los jugadores.

6.7.1. Reglas de juego

Antes de iniciar la partida, se deben tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Cada misión debe tener un propósito claro y alineado con los objetivos estratégicos.
- Los líderes participan activamente para dar ejemplo y motivar, pues esto también fortalece el compromiso.
- Las misiones deben ser breves y con logros evidentes para mantener la coherencia.
- La colaboración pesa más que la competencia, porque el objetivo es colectivo.
- El lenguaje y la estética deben reflejar la identidad de la organización.
- El marcador se define desde el inicio con indicadores claros.
- Los retos se integran a los canales que ya existen en la organización.
- Siempre hay una partida piloto para ajustar el juego.
- El reconocimiento hace parte del juego.
- El juego nunca termina, siempre viene algo nuevo.

6.7.2. Conformación de los equipos

Para aplicar esta propuesta metodológica, se recomienda organizar equipos entre 4 y 6 personas, ya que es un número que facilita interacción, distribución de roles y toma de decisiones de forma ágil, y donde cada equipo debe contar con participantes de distintas áreas o perfiles, de modo que se enriquezcan las perspectivas y haya un fortalecimiento de la colaboración en el ejercicio de gamificación.

Además de lo anterior, es aconsejable designar algunos roles para la correcta realización de las actividades, entre ellos: líderes, ejecutores, relatores, analistas y diseñadores de experiencias.

7. Conclusiones

La presente investigación analizó la influencia de la gamificación en los procesos de comunicación interna orientados a fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores, y con base en entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de coocurrencias, se comprobó que, cuando se diseña con propósito y es alineada con valores y objetivos estratégicos de la organización, esta iniciativa dinamiza la comunicación, crea vínculos emocionales y fomenta una participación activa y sostenida en el tiempo.

En el primer objetivo específico se identificaron como elementos de mayor impacto narrativas inmersivas, retos presenciales y digitales, recompensas simbólicas y materiales, sistemas de puntos, medallas y clasificaciones y el *feedback* con retroalimentación constante. Estos recursos, al articular sentido, progreso y reconocimiento, activaron la motivación y el compromiso y reforzaron aspectos alineados con la cultura organizacional.

Asimismo, resultó importante la integración de metodologías experienciales, como *Lego Serious Play* o estaciones temáticas, junto con el uso combinado de plataformas digitales y actividades presenciales. Además, dividir a las personas por grupos y ajustar el diseño y la dificultad a cada perfil hizo la experiencia más clara y memorable, puesto que así aumentó la participación voluntaria y los equipos estuvieron alineados con el objetivo planteado.

Por su parte, en cuanto al segundo objetivo específico, las experiencias de Incolmotos Yamaha, Interactuar, Koideas y Coogranada mostraron que la gamificación admite formatos diversos, desde talleres colaborativos por estaciones hasta retos asincrónicos en medios digitales, y cuando la dinámica estuvo alineada con el contexto y los mensajes estratégicos, las organizaciones reportaron mejoras en la interacción interna, mayor visibilidad y reconocimiento de logros, apropiación de valores y una comunicación más participativa. Además, un factor transversal fue la articulación con el área de comunicaciones en la concepción de la estrategia, el diseño adaptado a públicos específicos y un acompañamiento previo, durante y posterior a las actividades. Este enfoque garantizó una narrativa consistente, claridad en los objetivos y un aprendizaje de los equipos.

En el tercer objetivo específico se identificaron desafíos que es conveniente anticipar, entre ellos percepción de dinámicas infantiles en algunos públicos, riesgo de desequilibrio entre lo lúdico y el mensaje, sobrecarga de actividades, limitaciones logísticas y tecnológicas y la diversidad de perfiles y estilos de trabajo. Para abordarlos eficazmente, resultaron claves elementos como segmentación por públicos, uso de metodologías híbridas (presenciales y

virtuales), incorporación de dinámicas en espacios ya existentes e implementación de mecanismos para medir el impacto real, reforzados con seguimientos posteriores a través de los canales internos.

Este trabajo de grado confirma que la gamificación, lejos de ser un recurso recreativo, es una estrategia con alto potencial para transformar la comunicación interna en procesos vivos, participativos y significativos. Sin embargo, su efectividad depende de un diseño contextualizado, cocreado con actores clave y respaldado por un propósito organizacional explícito.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gamificación actúa como un elemento articulador de la motivación y el compromiso, fortalece la cultura organizacional y favorece la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos y el propósito superior.

Finalmente, como propuesta de aplicación, se sugiere iniciar con un diagnóstico que identifique objetivos y motivaciones de los colaboradores, seguido de un diseño sencillo y coherente con la cultura organizacional. La implementación debe ser gradual, a través de pilotos que permitan ajustes, y acompañarse de mecanismos de evaluación. Asimismo, es importante anticipar resistencias como la percepción de infantilización o la sobrecarga de tareas, lo cual exige comunicar con claridad los propósitos y vincular a líderes como aliados del proceso.

8. Futuras líneas de investigación

Los hallazgos de esta investigación abren un campo amplio para seguir explorando el papel de la gamificación en la comunicación interna, para la fortalecer la motivación y el compromiso.

En un primer lugar, es importante desarrollar investigaciones cuantitativas que midan con mayor precisión su efecto sobre variables como productividad, retención de talento humano, satisfacción laboral e interacción de equipos, por lo que diseños estructurados y seguimientos periódicos permitirán identificar oportunidades de mejora y evaluar la sostenibilidad de estas iniciativas, así como las estadísticas de los resultados.

Una segunda línea de trabajo podría enfocarse en el diseño y validación de modelos de evaluación estandarizados para medir la efectividad de la gamificación en comunicación interna. Actualmente, hay una ausencia de herramientas de seguimiento que limita la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones basadas en evidencia.

Asimismo, se recomienda explorar cómo la integración de tecnologías, como realidad aumentada, inteligencia artificial o entornos inmersivos, puede potenciar las experiencias gamificadas en contextos organizacionales, especialmente en escenarios híbridos o de trabajo remoto. Estos enfoques permitirían ampliar el alcance y la personalización de las estrategias, respondiendo a las demandas de generaciones digitales y a dinámicas laborales post-pandemia.

Por otra parte, se propone avanzar en investigaciones que analicen cómo la gamificación puede aportar al clima organizacional, desde un enfoque mixto, para generar evidencias concretas que faciliten la toma de decisiones.

Referencias

- Aldemir, T., Celik, B., & Kaplan, G. (2017). A qualitative investigation of student perceptions of game elements in a gamified course. *Computers in Human Behavior*, 78, 235–254. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.001>
- Almeida, L. a. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91–103. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4729802.pdf>
- Alvarez, C. E. M. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162–169. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>
- Assis, L. S., & Freitas, S. a. A. (2023). Gamification in organizational contexts: A systematic literature review. En *Lecture notes in computer science* (pp. 331–352). https://doi.org/10.1007/978-3-031-35969-9_23
- Barros-Pozo, D. S., & Medina-Chicaiza, R. P. (2021). Gamificación: Reflexiones teóricas desde el enfoque empresarial / Gamification: Theoretical reflections from a business approach. *Religación*, 6(27), 197–210. <https://doi.org/10.46652/rqn.v6i27.766>
- Benítez, C. R. R. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. *Revista Científica En Ciencias Sociales*, 5(2), 87–91. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.02.2023.87>
- Berardi, A. (2015). Motivación laboral y engagement en el sector público nacional. *Revista Fasta*, 1–67. http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf
- Burke, B. (2016). *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315230344>
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131–142. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>

- Cardon, P. W., & Marshall, B. (2014). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273–293. <https://doi.org/10.1177/2329488414525446>
- Carr, R. (2024). Book Review: The Gamification Design Handbook. 2023. Andrzej Marczewski; Gamified UK. 3rd edition. ISBN: 979-839-703-229-2, 348 pp. *Journal of Linguistic and Intercultural Education*. <https://doi.org/10.29302/jolie.2024.17.1.9>
- Castillo-Mora, M. J., Escobar-Murillo, M. G., Barragán-Murillo, R. de los Á., & Cárdenas-Moyano, M. Y. (2022). La gamificación como herramienta metodológica en la enseñanza. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 7(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331458>
- Catalán Gil, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *UCJC Business and Society Review*, 16(3), 146-179.
- Caul, R. & Roberts, J. (2015). Is the future game-based? *Learning technology*. Recuperado el 30 de abril de 2025, de www.trainingjournal.com.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Chou, Y.-K. (2015, 11 de noviembre). *Six context types & reward gamification*. Yu-kai Chou: Gamificación y diseño de comportamiento. <https://yukaichou.com/marketing-gamification/six-contexttipos-t-gamificacion-de-recompensas>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Da Silva, L. F. S., Verschoore, J. R., Bortolaso, I. V., & Brambilla, F. R. (2019). The effectiveness of game dynamics in cooperation networks. *European Business Review*, 31(6), 870–884. <https://doi.org/10.1108/eb-06-2018-0118>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9–15). ACM. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Deterding, S., Björk, S. L., Nacke, L. E., Dixon, D., & Lawley, E. (2013). Designing gamification: Creating gameful and playful experiences. *CHI '13 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 3263–3266). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2468356.2479662>
- Díaz, M. J., Moreno, L. L., García, J. M., & Valdehita, S. R. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *Edupsykhé Revista de Psicología y Educación*, 5(1). <https://doi.org/10.57087/edupsykhe.v5i1.3774>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- García, I. G. (2015). Gamificación como recurso de la ingeniería en comunicación social. *Razón y Palabra*, 19(90), 9. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199538784009.pdf>
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato [Trabajo de grado de Maestría]. Universidad de Guanajuato.

- Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G., Avalos Sekeres, M. F., & González Ortiz, J. H. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S.*, 4(1), 59–76.
- Gómez, C. G., & De Pablos Heredero, C. (2013). The gamification and the enrichment of innovation practices in the firm: An analysis of experiences. *Intangible Capital*, 9(3). <https://doi.org/10.3926/ic.377>
- Grau, J. F., Tejedor, S., & García, J. S. (2021). La gamificación como recurso telemático en la comunicación empresarial en tiempos de pandemia. *Comunicación*, 44, 57–75. <https://doi.org/10.18566/comunica.n44.a04>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025–3034). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hamari, J., Shernoff, D. J., Rowe, E., Coller, B., Asbell-Clarke, J., & Edwards, T. (2016). Challenging games help students learn: An empirical study on engagement, flow and immersion in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 54, 170–179. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.045>
- Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista Geon (Gestión Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Henderson, K., & Mathew Byrne, J. (2016). *Developing communication and interviewing skills*. En K. Davies & R. Jones (Eds.), *Skills for Social Work Practice* (pp. 1–22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-137-39027-1_1
- Hernández, N., Araiza, Z., de la Garza, E., & Barboza, V. (2017). Análisis de las capacidades operativas en las empresas. *Revista internacional administración & finanzas*, 17-28. Obtenido de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riafv10n6-2017/RIAF-V10N6-2017-2.pdf>
- Holzer, A., Kocher, B., Bendahan, S., Cardia, I. V., Mazuze, J., & Gillet, D. (2020). Gamifying knowledge sharing in humanitarian organisations: a design science journey. *European Journal of Information Systems*, 29(2), 153–171. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1718009>
- Huizinga, J., & Wunschel, A. (2022). *Homo Ludens*. <https://doi.org/10.30965/9783846766781>
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining gamification: A service marketing perspective. In *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference* (pp. 17–22). ACM. <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- Jain, A., & Dutta, D. (2018). Millennials and Gamification: Guerilla tactics for making learning fun. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 29–44. <https://doi.org/10.1177/2322093718796303>
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.

- Kien, L. T., & Nguyen, N. D. (2021). Gamification elements and their potential influence on employee Motivation - A Literature Review of models. *Advances in Economics, Business and Management Research/Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.016>
- Klock, A. C. T., Gasparini, I., Pimenta, M. S., & Hamari, J. (2020). Tailored gamification: A review of literature. *International Journal of Human-Computer Studies*, 144, 102495. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102495>
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8.^a ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Korzynski, P., Paniagua, J., & Mazurek, G. (2022). Corporate opinion leadership on professional social media. *Management Decision*, 61(1), 223–242. <https://doi.org/10.1108/md-07-2021-0950>
- Landers, R. N. (2014). Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. *Simulation & Gaming*, 45(6), 752–768. <https://doi.org/10.1177/1046878114563660>
- Li, M., Ma, S., & Shi, Y. (2023). Examining the effectiveness of gamification as a tool promoting teaching and learning in educational settings: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1253549. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1253549>
- Liu, D., Santhanam, R., & Webster, J. (2017). Toward Meaningful Engagement: A framework for design and research of gamified information systems. *MIS Quarterly*, 41(4), 1011–1034. <https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.4.01>
- Llorens-Largo, F., Gallego-Durán, F. J., Villagrà-Arnedo, C. J., Compañ-Rosique, P., Satorre-Cuerda, R., & Molina-Carmona, R. (2016). Gamificación del proceso de aprendizaje: Lecciones aprendidas. *VAEP-RITA*, 4(1), 25–32. <https://doi.org/10.21071/vaep-rita.v4i1.4018>
- Lozada-Ávila, C., & Betancur Gómez, S. (2018). Gamification in higher education: a systematic review. *Revista Ingenierías Universidad De Medellín*, 16(31), 97–124. <https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a5>
- Manzano-Leon, A., Ortiz-Colon, A. M., Rodriguez-Moreno, J., & Aguilar-Parra, J. M. (2022). La relación entre las estrategias lúdicas en el aprendizaje y la motivación: Un estudio de revisión. *Espacios*, 43(04), 29–45. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n04p03>
- Marczewski, A. (2018). *Even ninja monkeys like to play: Gamification, game thinking and motivational design*. Gamified UK.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Harper & Row Publishers.

- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2021). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Meng, C., Zhao, M., Pan, Z., Pan, Q., & Bonk, C. J. (2024). Investigating the impact of gamification components on online learners' engagement. *Smart Learning Environments*, 11(1), Article 47. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00336-3>
- Merlano Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 10(1). <https://doi.org/10.1696/8360>
- Moreno-Murcia, J. A., Pérez, L., Alias, A., y Huéscar, E. (2020). Apoyo a la autonomía, motivación y rendimiento de jugadoras de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 29(1), 51-58.
- Murawski, L. (2020). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 35(3), 337–355. <https://doi.org/10.1177/2397002220961796>
- Papic, K. (2018). La Comunicación organizacional interna en la organización educativa. *Foro Educativa*. <https://doi.org/10.29344/07180772.30.1310>
- Pérez Castillo, J. G. (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil Corella & C. R. Sandoval Reséndiz (Coords.), *El poder de la comunicación en las organizaciones* (pp. 93–124). Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana.
- Pérez-López, I.J. (2020). *De las 7 Bolas de Dragón a los 7 Reinos de Poniente: viajando por la ficción para transformar la realidad*. Copideporte, SL.
- Pizzolante, Í. (2011). El desafío de modelar el entorno. *Revista Comunicación*, 28, 23–26. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5466144.pdf>
- Prieto Andreu, J. M. (2020). Una revisión sistemática sobre gamificación, motivación y aprendizaje en universitarios. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 32(1), 73–99. <https://doi.org/10.14201/teri.20625>
- Reeves, B., & Read, J. L. (2009). *Total engagement: Using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete*. Harvard Business Press.
- Refera, M. K., Habib, R. S., Lemma, H. R., Seman, A. A., & Antonios, E. A. (2025). The impact of resource management practices on the performance of micro and small enterprises in Werabe Town, Ethiopia. *Frontiers in Sustainability*, 6. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1503331>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>
- Rodríguez, L. M. R., & Chávez, R. M. (2016). Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. En Egregius eBooks. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/664614.pdf>
- Rojas T., & Alegre, E. (2016). Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores del área logística de una empresa metálica de Lima [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/67f118a7-c393-4820-8430-dbf57dffad48>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Ruhi, U. (2016). Level up your strategy: towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.1605.09678>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Sailer, M., & Homner, L. (2020). The gamification of learning: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 32(1), 77–112. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09498-w>
- Saldaña Díaz, F. E., Horna Rodríguez, L. A., & Troya Palomino, J. C. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Espacios y Negocios*, 13(2), 45–58. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/download/1542/1894/6499>
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 74, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>
- Soto Ortigoza, M., Soto, A., & Espinosa, E. F. (2023). Gamificación laboral: Pilar de las organizaciones inteligentes. *Revista Plus Economía*, 11(2), 74–81.
- Su, C. H., & Cheng, C. H. (2015). A mobile gamification learning system for improving the learning motivation and achievements. *Journal of Computer Assisted Learning*, 31(3), 268–286. <https://doi.org/10.1111/jcal.12088>

- Toda, A. M., Da Silva, A. P., & Isotani, S. (2018). Desafios para o planejamento e implantação da gamificação no contexto educacional. *RENOTE*, 15(2). <https://doi.org/10.22456/1679-1916.79263>
- Torres Toukoumidis, Á., Zagal, J. P., & Pérez Rodríguez, M. A. (2016). Influencia del juego en la comunicación interna y externa de las organizaciones. La comunicación institucional como factor de desarrollo social. En L. M. Romero Rodríguez & R. Mancinas Chávez (Coords.), *Comunicación institucional y cambio social* (pp. 165–186). Editorial Comunicación Social.
- Valencia Quecano, L. I. (2022). La gamificación en procesos comunicacionales organizativos. *Visual Review. International Visual Culture Review*, 9(2), 1–13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3623>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media.

Anexos

Anexo 1. Instrumento para realizar la investigación



MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La gamificación como herramienta para la comunicación interna y fortalecimiento de la motivación y el compromiso organizacional

Instrumento de investigación – Entrevista semiestructurada

1.INFORMACIÓN PERSONAL

- 1.1 Nombre completo
- 1.2 Edad
- 1.3 Profesión
- 1.4 Nombre del cargo que ocupa en la organización
- 1.5 Tiempo que lleva en el cargo actual
- 1.6 Tiempo que lleva vinculado a la organización

2. VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

Esta investigación asume la comunicación interna como un todo que articula los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones, no solo como un asunto instrumentalista y asociado a los medios y canales de difusión. En ese sentido, asume los planteamientos de (Quijano, S., 2006) donde se extrae que la comunicación interna debería aportar al logro de los objetivos estratégicos de la comunicación interna, es decir, facilitar la apropiación de la plataforma estratégica de la empresa; como también de los objetivos operativos de la comunicación interna, contribuir a una sana operación y funcionamiento de la organización; y de los objetivos sociales de la comunicación interna, favorecer una adecuada relación empresa-empleado.

2.1 De acuerdo con el planteamiento anterior, ¿considera pertinente el uso de estrategias, actividades o programas de gamificación en el escenario de la comunicación interna? ¿En caso de una respuesta afirmativa, puede explicar y ejemplificar en cuál o cuáles escenarios lo considera relevante?

2.2 Desde su perspectiva, ¿qué efectos tendría el empleo de la gamificación en la comunicación interna sobre los colaboradores que participen de estas actividades? ¿Podría indicar algún ejemplo de esos efectos?

2.3 Desde su experiencia, los procesos de gamificación suelen darse con mayor frecuencia en cuál de los siguientes escenarios:

- a) Apropiación de la plataforma estratégica de la empresa
- b) Contribución a una sana operación y funcionamiento de la organización
- c) Favorecimiento de una adecuada relación empresa-empleado
- d) Otro

2.4 ¿Podría indicar algún ejemplo de esto y una posible justificación a esa mayor frecuencia de gamificación en ese escenario?

3. VARIABLE GAMIFICACIÓN

Esta investigación asume la gamificación como la aplicación de elementos lúdicos o de juego deliberadamente pensados a escenarios laborales con el fin de facilitar el logro de un objetivo particular en las organizaciones.

3.1 ¿Cómo se llega a la implementación de la gamificación en su empresa/en las empresas?

¿Experiencias de otras empresas, asesorías, consultorías?

3.2 Se suelen hacer desarrollos *insitu* o necesariamente se hace en acompañamiento de un experto en el tema?

3.3 ¿Es más usual implementar estos procesos con el público interno desde la formación o la gestión de los colaboradores o con el público externo desde el mercadeo y la experiencia de usuario-cliente?

3.4 ¿Podría mencionar algunos ejemplos concretos de estrategias de gamificación implementadas por usted o su grupo de trabajo en escenarios de trabajo con colaboradores?

3.5 ¿Qué necesidades o problemas buscaban atender mediante estas iniciativas?

3.6 ¿En qué áreas específicas (comunicación interna, gestión del cambio, gestión del conocimiento, etc.) se aplicaron estas iniciativas de gamificación?

Categoría: diseño e implementación

Por favor, indique una experiencia puntual de gamificación en un escenario de comunicación interna (de acuerdo a cómo fue definida para esta investigación) y a partir de esa experiencia, responda:

- 3.7 ¿Cómo se definieron los objetivos concretos de la iniciativa de gamificación? ¿Qué buscaron con esto?
- 3.8 ¿Cómo fue el proceso de planeación, implementación y evaluación de estas estrategias? ¿Cuánto tiempo tomó cada etapa?
- 3.9 ¿La estrategia fue desarrollada internamente o se apoyaron en consultores externos? ¿Cómo se eligió al equipo implementador?
- 3.10 ¿Qué criterios se utilizaron para seleccionar a los participantes?
- 3.11 ¿La participación fue voluntaria u obligatoria? ¿Hubo incentivos?
- 3.12 ¿Qué elementos específicos de gamificación (como puntos, niveles, insignias, *rankings*, recompensas, etc.) se utilizaron en la iniciativa?
- 3.13 ¿Qué dinámicas se promovieron (competencia, colaboración, retroalimentación, desafíos)? ¿Cuáles fueron mejor recibidas por los colaboradores y por qué?
- 3.14 ¿Cuáles fueron los principales resultados observados tras la implementación de la gamificación?
- 3.15 ¿Qué cambios percibieron en la motivación, el compromiso y la participación de los colaboradores?
- 3.16 ¿Cómo influyó la gamificación en los indicadores de comunicación interna (frecuencia, claridad, bidireccionalidad, etc.)?
- 3.17 ¿Se logró replicar la experiencia con otros equipos o áreas? ¿Cómo fue esa expansión?
- 3.18 ¿Qué dificultades o resistencias surgieron durante la implementación? ¿Cómo las abordaron?
- 3.19 ¿Qué factores considera críticos para el éxito de una estrategia de gamificación?
- 3.20 ¿Qué aprendizajes clave surgieron de esta experiencia?
- 3.21 ¿Planean continuar, ampliar o modificar el uso de la gamificación en el futuro? ¿En qué áreas?

- 3.22 ¿Qué recomendaciones daría a otras organizaciones interesadas en aplicar gamificación como herramienta de gestión del cambio?
- 3.23 ¿Hay algún aspecto adicional que le gustaría destacar en relación con la gamificación, la comunicación interna o los procesos de cambio organizacional?
- 3.24 ¿Qué lecciones aprendidas destacaría de esta experiencia?
- 3.25 ¿Cómo se ven a futuro las experiencias de gamificación? (metodologías, tendencias)

Anexo 2. Transcripción de la entrevista a Incolmotos Yamaha

00:00:05 Melissa Ocampo López

¿Lista Entrevistada por acá ya estamos grabando, entonces hablemos un poquito como del contexto y pues como todo el tema de cómo surgió y qué motivó a Incolmotos Yamaha a incorporar esas estrategias de gamificación en esos procesos?

00:00:20 Entrevistada

Bueno, digamos que nosotros somos la ensambladora de Yamaha para Colombia tenemos 1650 personas, entre las cuales hay una gran proporción de personal operativo.

00:00:31 Entrevistada

Tenemos las cuatro generaciones.

00:00:33 Entrevistada

Y por ahí quiero entrar antes sí, hoy miramos en proporción el Estudiantes es que los estudiantes.

00:00:40 Entrevistada

¿Los trabajadores o los empleados, cuántos son?

00:00:44 Entrevistada

Alrededor del casi 60% están entre generación zeta y milenial, la gente muy.

00:00:49 Entrevistada

Joven.

00:00:50 Entrevistada

El resto ya somos más grandecitos, sin embargo, obviamente conectar con esos talentos ya es distinto y hace que el tema como la gamificación.

00:01:00 Entrevistada

¿Cómo lo trabajamos? Yo creo que hay como dos ejes, un eje desde la comunicación y un eje desde el aprendizaje. Entonces, digamos, las atraer la atención del sobre todo el personal operativo es más difícil porque son personas que están en una, en un, en un área operativa, no tienen correos, personal corporativo, no tienen acceso a los sistemas de la empresa. ¿Entonces ahí?

00:01:24 Entrevistada

Es más difícil como hacer ciertas cosas como es de la comunicación para llegarles a.

00:01:28 Entrevistada

Ellos.

00:01:29 Entrevistada

Entonces ahí desde la comunicación hay como momentos y temas, por ejemplo, hay temas con seguridad, salud en el trabajo que.

00:01:34 Entrevistada

Lo trabajan con.

00:01:35 Entrevistada

Juegos porque entonces cada año, por ejemplo, hay una reinducción de seguridad, que es lo mismo de lo mismo cada año, pero hay que hacerlo distinto. Obviamente depende mucho del enfoque, entonces este año queremos enfatizar en el autocuidado. El otro año queremos enfatizar en la accidentalidad de tal.

00:01:41

Sí.

00:01:44

Cuéntame un chiste.

00:01:50 Entrevistada

¿Cosa?

00:01:51 Entrevistada

Pero finalmente, cuando tú miras en esencia, es la misma vaina cada año.

00:01:54 Entrevistada

No están ahí.

00:01:56 Entrevistada

Estás ahí muy desde los juegos y muy desde el storytelling con ellos.

00:02:00 Entrevistada

Entonces ahí el área de seguridad solo en el trabajo en comunicaciones usualmente arma una estrategia, por ejemplo, este año la van.

00:02:05

¿Sexo?

00:02:08 Entrevistada

A hacer toda.

00:02:08 Entrevistada

Como ellos.

00:02:09 Entrevistada

Entonces como con juegos de con juegos, incluso físicos, pues donde ponen a la gente.

00:02:15 Entrevistada

A coger la bola tal cosa como cosas que los mueven y a raíz del juego físico con el que nos, pues con el que en mi generación nos tocó jugar en la calle, los van a conectar como desde el movimiento.

00:02:28 Entrevistada

Y la evaluación es un juego virtual.

00:02:32 Entrevistada

¿El año pasado hicieron un tema con un noticiero, pero la evaluación era un juego, entonces digamos que el juego lo usamos como recurso para conectar la atención igual desde el aprendizaje, entonces los programas virtuales que hay una cantidad de temas supremamente normativos, corporativos, que, si vos le preguntas a una persona de 19 años, ve vos querés estudiar? ¿En la actualización de ciberseguridad? Pues obviamente no, no va a querer, entonces hay que, con él, se lo de otra manera, entonces digamos que los juegos nos usamos mucho en temas en talleres de trabajo en equipo.

00:03:01 Entrevistada

En cosas muy experienciales.

00:03:04 Entrevistada

Para poder conectar la atención de todos, pero obviamente entendiendo que la gente joven.

00:03:10 Entrevistada

Y la gente como con niveles de la operación requiere algo que lo saque de si tú los metes a un salón o les pones una cosa muy ladrillada. Ellos se.

00:03:15

Ya hacer pregunta.

00:03:18

Un.

00:03:18

Mes ya no dice cuatro.

00:03:20 Melissa Ocampo López

Duermen claro. ¿Precisamente una de esas preguntas es, cuál era esa finalidad o ese objetivo que se tenía con implementar? ¿Procesos de gamificación? ¿Obviamente entonces está la atención, pero qué otros elementos han?

00:03:28

En febrero.

00:03:35 Entrevistada

Yo creo que es que hay un entendimiento desde unas herramientas.

00:03:35 Melissa Ocampo López

Identificado.

00:03:36

Esta.

00:03:39 Entrevistada

No teóricas, o sea que la gente lo entienda como desde la cotidianidad, la conexión con la cultura también digamos el año pasado y el antepasado hicimos una ayudante cultura organizacional donde los llevaban a jugar. Entonces, adicionalmente los llevan a algo súper bacano con raperos con pues con Acción Impro, pues con cosas de improvisación. Entonces después de eso por allá los ponen.

00:03:54

¿Pero cuál es?

00:04:03 Entrevistada

A.

00:04:04 Entrevistada

Jugar.

00:04:04 Entrevistada

Para que se ganen cosas del incentivo también es, digamos que está ahí. Entonces creo que el incentivo también promueve que la gente quiera jugar.

00:04:12 Entrevistada

Que salgan de.

00:04:14 Entrevistada

De las cosas que hemos empezado identificamos desde hace mucho, la gente valora mucho los espacios en donde tengan que parar lo que están haciendo, en especial en esos niveles y los lleven a pasar. Bueno, por decirlo de alguna forma.

00:04:28 Entrevistada

El administrativo se comporta.

00:04:30 Melissa Ocampo López

Diseño claro.

00:04:31 Entrevistada

El administrativo siempre dice como tenemos que ir y eso es obligatorio.

00:04:35 Entrevistada

Y 1 como o k entonces con ellos, obviamente el tema de los juegos es diferente, pues algunos seguramente sí se le apuntan, pero no son tan a ellos con ellos hay que hacer experiencias como más de trabajo en equipo, de colusión de equipos donde los llevamos a tener retos, carreras de observación, cosas inintencionadas, claro está, o sea que detrás de los juegos esté lo que el objetivo que queremos.

00:04:56 Entrevistada

Lograr escrito.

00:04:58 Entrevistada

Pero si vos las sacas de su cotidianidad así abruptamente, ellos no te van a no te van a copiar. En cambio, el operativo se le para el turno.

00:05:06 Entrevistada

¿Quién eres?

00:05:07 Entrevistada

¿Es distinto el escenario? Pues porque el nivel de responsabilidad es distinto.

00:05:11 Melissa Ocampo López

¿Claro, cómo fue ese proceso de pensar en tener procesos de gamificación en la organización y, por ejemplo, cuánto tiempo se demoraron en eso? ¿Cómo fue un poquito como esa estructura?

00:05:27 Entrevistada

Pasemos a lo orgánico realmente.

00:05:30 Entrevistada

Realmente es como bueno, quisiéramos para validar esto que no fuera aburrido.

00:05:36 Entrevistada

Y lo que no es aburrido para mí porque no necesariamente es aburrido para él.

00:05:40 Entrevistada

Otro.

00:05:41 Entrevistada

¿Cómo te parece? Ay no como es de bueno cuando usted lo lleva a 1 con fama, a esos parques, a esos retos.

00:05:46

Equipo.

00:05:49 Entrevistada

Entonces empezamos a identificar que había ciertas experiencias donde sacábamos a la gente y le gustaba mucho. Entonces dimos o k entonces el año pasado hicieron recetas, nos lo llevamos de cocina, pero no era como con la. Con el objetivo de aprender la oferta y no trabajar.

00:06:03 Entrevistada

En equipo claro.

00:06:04 Entrevistada

Y ahí detrás de eso había juegos, había reflexión que también es 1 de los propósitos que tiene el proceso entonces, sobre todo aquellos temas muy duros de entender que son un ladrillo y que finalmente nos toca que la gente.

00:06:17 Entrevistada

O haga o entienda hay que buscarlas.

00:06:21 Melissa Ocampo López

Y en ese tema, la estrategia como tal fue desarrollada internamente, es decir, con el equipo de Incomotos Yamaha o recurrieron a consultores empresas aliadas. ¿Cómo fue?

00:06:34 Entrevistada

Hemos tenido de todito, inicialmente una de todas las cosas que son como muy en plataformas y virtuales, usualmente son diseñadas por nosotros, pero las que son más en experiencias de afuera o así si normalmente usamos a un con fama o a la UPV, por ejemplo. Hace poco hicimos un tema de.

00:06:51 Entrevistada

De lego City play acá con un equipo que había un tema de Cultura, la innovación. Entonces lo amarramos con esa. Es la sensibilización y de ahí se llevan después por unos retos de innovación a la sesión siguiente, ya como con una metodología retos.

00:07:03

Gracias.

00:07:04 Melissa Ocampo López

Y en ese lego serious play, quienes participaron específicamente.

00:07:07 Entrevistada

Ahí hay una gerencia que se llama la gerencia logística, entonces tienen la, digamos, el propósito parte del gerente cuando nos dicen.

00:07:13 Melissa Ocampo López

Para llover.

00:07:14 Entrevistada

En esta en esta herencia estas compras nacionales e internacionales pasan un montón de cosas todos los días que pueden parar la operación o que para la operación.

00:07:14

Ciencia, lugares para hacerlo.

00:07:16

Para.

00:07:23 Entrevistada

Y que hoy por hoy cuando pasan ve no sé los muebles de las motos. ¿Ah yo llamé a los de tal empresa y tal cosa y qué más? No, pues estoy esperando que me resuelva.

00:07:25

El.

00:07:35

¿Señor, qué feliz?

00:07:36 Entrevistada

Así sucesivamente, no es que así lo.

00:07:38 Entrevistada

Hemos hecho.

00:07:38 Entrevistada

Siempre entonces el gerente me decía, Entrevistada, yo necesito personas que tengan la capacidad de salir de la caja.

00:07:46 Entrevistada

¿De ver otros escenarios para indagar y cómo resolver ese problema?

00:07:50 Entrevistada

¿Que ya es un problema que ahí está, entonces venga cómo le hacemos entonces? Él es con él con la en el área de innovación y mi área, digamos, dijimos, bueno o k, entonces él, él quería apuntarle el cambio de mindset, como empezar a mirar que es que todos y cada 1 desde esas partidas que tenemos también podemos darle la vuelta al problema y tener otras miradas.

00:08:05

Necesito.

00:08:13 Melissa Ocampo López

¿Entrevistada, qué criterios se utilizaron en esas experiencias para elegir a los participantes, digamos, fue voluntario o fue una? Ya pues, a partir de la necesidad que había utilizado.

00:08:24 Entrevistada

Hay unas que son de la necesidad que son controladas, es decir, rompen este que te acabo de contar es para una gerencia específica para unos miembros que jefe nos dijo que nos dijo, yo quiero que vayan pedo como a Luisa.

00:08:29 Melissa Ocampo López

Sí.

00:08:39 Entrevistada

¿Hay unas que son de orden corporativo, entonces vamos a hacer el tema de marca y no sé qué, cómo contenemos la atención de todo ese montón de personas? Entonces inventémonos, además de lo que ya tenemos un juego para qué participen, para que pongan cuidado para que se ganen el incentivo. Entonces hay cosas que son masivas para todos, hay cosas que son de acuerdo a la necesidad y.

00:08:50

Buenas tardes.

00:08:56 Melissa Ocampo López

Ahora.

00:08:57 Entrevistada

El público.

00:09:01 Melissa Ocampo López

¿Qué incentivos tuvieron los que participaron en las experiencias, cuáles?

00:09:05 Entrevistada

Por ejemplo, usualmente les dan cosas de la empresa, ojalá fuera que están. Están tan poquitos los tiempos de las plantas que en día no pueden ser, pero gorras morrales, cosas de la marca a la gente le gustan mucho las cosas de la marca, entonces las camisetas, los buzos, las gorras.

00:09:06 Melissa Ocampo López

Días.

00:09:09 Melissa Ocampo López

Jajaja.

00:09:22 Entrevistada

En una época se llaman las idas al cine, pero el personal operativo es tan exitoso, pues como que ay sí. Gracias Chao y los dejan vencer sí.

00:09:30 Entrevistada

Cambio sale con la gorra y se la ponen o la regalan.

00:09:33

¿Hola vendes entonces?

00:09:35 Melissa Ocampo López

O lo que nos comentabas también el otro día de la cena. Pues que a veces siempre.

00:09:40 Entrevistada

No sé qué 1 piensa que sacarlos de su de su entorno que para que vean otras cosas más bacanas va a ser muy ganador y ellos para ellos pueden hacer una tortura como no yo voy a hacer fuerza eso por allá tan play.

00:09:53

Aquí.

00:09:55 Melissa Ocampo López

De esos ejercicios que se han realizado.

00:09:58 Melissa Ocampo López

¿Cuáles consideras tú que han sido esos resultados más significativos en el proceso?

00:10:04 Entrevistada

¿Yo creo que una de las cosas, aunque es muy cualitativo, es como la aceptación cuando muchas veces te invitas a las personas a ciertas cosas, las personas dicen como y que eso qué es y por qué y por qué vamos a ir?

00:10:17 Entrevistada

¿Les llama y por?

00:10:17 Entrevistada

¿Qué a mí entonces el y por qué a mí? ¿Pues la resistencia es cómo y por qué a mí? O sea.

00:10:20 Melissa Ocampo López

La.

00:10:24 Entrevistada

Hice algo.

00:10:24

Malo.

00:10:24 Entrevistada

No, no hiciste nada malo, entonces, por ejemplo, cuando nos llevamos a cocinar el año pasado llevamos a 35.

00:10:29 Entrevistada

Equipos es de cocina.

00:10:31 Entrevistada

Los primeros 2 o 3 eran, pero, pero por qué Melissa sí la por qué a ella sí la invitaron, porque a mí.

00:10:36 Entrevistada

Me está mira.

00:10:36 Entrevistada

Melissa no yo qué hice que Melissa no hizo nada. Esto es un tema de equipos, vivimos ya cuando se dieron cuenta que eso era para todos los de equipos. Ay, cuando me toca a mí.

00:10:46 Entrevistada

¿Cuándo?

00:10:46 Entrevistada

Me toca, a veces ya hay un tema que empiezan a abrir un poco más en la disposición a diferentes cosas que se salen de lo tradicional.

00:10:54 Melissa Ocampo López

Y a partir de eso que mencionas.

00:10:57 Melissa Ocampo López

En términos de lo que querían atacar, pues o atacar no, pero sí como revisar qué cambios percibieron, por ejemplo, en motivación en compromiso desde su labor en la participación. Obviamente, pues teniendo en cuenta que al principio estaban muy negativos, pero.

00:11:02 Entrevistada

Sí.

00:11:14 Entrevistada

Sí, sí, somos dos distantes, pero ya después no. Yo creo que eran las cosas que yo les ayudo. Es que la gente conociera mucho a sus compañeros, entonces eso hace que la gente se relacione mejor, entonces como que como que ya conmigo tengo que ir a hablar con Melissa para decirle tal situación.

00:11:28

¿Qué?

00:11:34 Entrevistada

Así, antes hayan trabajado juntos en 1000 años, pero ya hoy me da menos pena. Por ejemplo, hicimos un taller de retos en él.

00:11:40

Y.

00:11:44 Entrevistada

Armó el equipo de los supervisores de la.

00:11:46 Entrevistada

Planta.

00:11:47 Entrevistada

Ellos todos los días se ven, pues ven a sus pares todo el tiempo, pero pues después de ese taller, la cohesión y el colegaje aumentó.

00:11:57 Entrevistada

Son cosas muy cualitativas, digámoslo así, pero, por ejemplo, en el caso del de logística que te estaba contando, eso se reflejó en unos retos en los que ellos hicieron unas propuestas en las que tienen que trabajar.

00:12:08 Entrevistada

Ya definieron qué, cuándo, cómo y dónde.

00:12:12 Entrevistada

Entonces ya ahí salen nuevas maneras de abordar ciertas situaciones.

00:12:15 Entrevistada

Bien entendiendo.

00:12:16 Melissa Ocampo López

Además, porque mira, por ejemplo, que.

00:12:17

Ajá.

00:12:21 Melissa Ocampo López

Al principio la gente ve el juego.

00:12:24 Melissa Ocampo López

Algo muy negativo, pues como hay que pérdida de tiempo que bobada poder estar ahí finalmente.

00:12:32 Melissa Ocampo López

Sí, se ve algo muy positivo a partir de ese entonces, muy chévere también poder.

00:12:37 Entrevistada

Sí, yo creo que recuperar el niño interior, todos tenemos un niño interior. Lo que pasa es que cuando somos adultos lo empezamos a echar. Tierrita es cuando nos dejan sacarlo y sacarlo con confianza. La gente sí lucha.

00:12:40

Estar.

00:12:50

No, no es que no me gustaba mañana.

00:12:51 Melissa Ocampo López

Entrevistada a largo plazo.

00:12:53 Melissa Ocampo López

¿En la organización cómo piensan la gamificación? Obviamente no es un proceso muy estructurado porque van haciendo necesidades, pero.

00:12:59 Entrevistada

Sí, de acuerdo.

00:13:02 Entrevistada

Bueno, yo creo que es un elemento que siempre va a estar presente. O sea, por ejemplo, el año pasado era fue épico y nunca tuvimos a 35 equipos de entrega de trabajo en equipo. Este año equivocando. Cuando van a empezar los 30 de trabajo en equipo han empezado. ¿De hecho, entonces qué nos reta a buscar otro tipo de experiencias? Porque no puede ser.

00:13:03 Melissa Ocampo López

¿Cómo se podría proyectar o qué?

00:13:21 Entrevistada

La misma entonces.

00:13:22

McLaren.

00:13:23 Entrevistada

Porque qué tiene el juego que no que te reta que te yo voy a sacar a la gente, la gente lo valora por temas de salud mental.

00:13:25

Cortana.

00:13:29 Entrevistada

¿También, pero hace que tú no puedas repetir ciertos patrones porque otra vez no nos olvidará cocinar, ¿no? Pero ya antes de que pensar en.

00:13:37 Entrevistada

Otra.

00:13:37 Entrevistada

¿Cosa entonces?

00:13:38

Hola.

00:13:38 Entrevistada

Le toca a 1 salir de la caja y empezar a ver qué hay por ahí de oportunidades y no todos los juegos son para todos los públicos. Entonces, por ejemplo, con vamos sacó una experiencia.

00:13:45 Melissa Ocampo López

Claro.

00:13:50 Entrevistada

¿Espectacular según entiendo y ellos me dijeron, tengo un equipo, por qué no nos hacemos ese público nos?

00:13:57 Entrevistada

Oye usted quiere que yo infarte a mi equipo directivo en la mitad los Mato por allá y eso probablemente será muy bueno para un equipo que tenga un nivel más alto en el entrenamiento, en el acondicionamiento físico.

00:14:10 Entrevistada

Cada que trabajar otros elements, entonces también el juego, no todo es igual y hay que aprender a entender que sí, que no, porque como adultos que somos, que discernimos, que si nos gusta y que no hay juegos que usted dice es una bobada, Ah, yo no.

00:14:24 Entrevistada

Voy.

00:14:24 Entrevistada

A ir a esa bobada, pero habrá.

00:14:26 Entrevistada

Otros que usted dice.

00:14:28 Entrevistada

Esa.

00:14:30 Entrevistada

Hay muchos escenarios dentro del juegos, De hecho, todos esos temas de juegos serios, estos lugares de escape room, o sea, hay un montón de sitios que incluso las compañías la están contratando porque la gente está mamada de los salones así.

00:14:38

Sí.

00:14:44 Melissa Ocampo López

De sencillo.

00:14:46 Melissa Ocampo López

¿Entrevistada dentro de este proceso de gamificación, en alguna oportunidad o en alguna experiencia tuvieron, por ejemplo, un tema de *rankings*, clasificaciones o cómo lo manejaban?

00:14:53 Entrevistada

En las cosas, pues digamos que los temas virtuales, que es como más radical entonces como un ranking de los 10 primeros que ganarán, les damos yo. Usualmente les doy libros, entonces ganó un libro.

00:14:59 Melissa Ocampo López

Plataformas.

00:15:05 Entrevistada

¿Tal cosa, pero pues no es como que la gente diga ay cuál es el libro del mes para ver si me lo da, ¿no?

00:15:10 Entrevistada

Pues si se.

00:15:11 Entrevistada

Lo ganan bien, pero.

00:15:14 Melissa Ocampo López

¿Ya y en este caso, por ejemplo, si otra organización quisiera animarse a aplicar un proceso de gamificación, qué le recomendarías a esa organización?

00:15:26 Melissa Ocampo López

¿Y por dónde empezar? ¿Por qué?

00:15:28 Entrevistada

Yo le recomendaría, sí, sobre todo enfocados en fortalecer el clima en los equipos. Si usted tiene gente que está con muchas dificultades en la comunicación que están teniendo muchos roces continuamente sáquenlos a una experiencia de aquí. Obviamente entendiendo quién es el grupo de la naturaleza del grupo y lo que pueden hacer.

00:15:47 Entrevistada

Y hacernos de a poquito, o sea, no como vamos para todo El Mundo, no venga. Arranque económico y con un equipo que usted pueda controlar el efecto del impacto.

00:15:55 Entrevistada

Que.

00:15:55 Entrevistada

Usted lo pueda acompañar y que sea un equipo al que usted ataque obligado ay te obligo a ser un piloto, no que es un líder que el líder de ese equipo te compre la idea te diga ay, sí, me encanta lo máximo, callemos qué es lo porque puede pasar que no pase nada, pero cuando tú lo haces y ese link posición la gente de una que.

00:16:12 Entrevistada

Pone la barra.

00:16:14 Melissa Ocampo López

Ahí está la barrera.

00:16:15 Entrevistada

Pero yo creo que sí y obviamente perdón. Propósitos controlados y piloteando.

00:16:22 Melissa Ocampo López

Entrevistada y ya para ir, pues como finalizando este diálogo, porque siento que también me has dado muchos elementos importantes en cuanto a la investigación. ¿Qué lecciones aprendidas deja esta experiencia?

00:16:35 Entrevistada

Yo creo que todos los juegos son para todo el mundo, cierto entonces?

00:16:38

Es un mes.

00:16:39 Entrevistada

Cuando tú tienes un personal más de orden, más operativo, a ellos les gusta mucho correr, saltar, brincar.

00:16:46 Entrevistada

Pues si lo vas a hacer de manera presencial como si fueran niños chiquitos que usted los lleva en un parque de los sueldos.

00:16:52 Entrevistada

Entonces hay que jugar con base y son muy algunos, son muy competitivos.

00:16:58 Entrevistada

Si lo vas a hacer en escenarios virtuales que también es válido.

00:17:03 Entrevistada

Si es para ese personal, tenés que hacer una cosa súper sencilla de manejar, porque lo que es intuitivo para mí, no.

00:17:08 Entrevistada

Es intuitivo para el otro.

00:17:10 Entrevistada

Que yo diga ay, pero con voz enredaron en ese juego con 5 mundos al interior, pero será solo darle clic aquí y yo no sé qué habrá unos más gamer que le pegan al asunto, pues que son capaces.

00:17:23 Entrevistada

Pero cuando tú tienes una población básica con habilidades digitales básicas, eso que es muy complejo no lo puedes tener, pero tienes que tener cosas básicas como y va a sonar, muy chévere concéntrese una escalera virtual como cosas que aparentemente son unas bobadas.

00:17:40 Melissa Ocampo López

Pero que no son tan obvias para otras personas.

00:17:41 Entrevistada

Eso exacto si te ha gustado en otro nivel y querés trabajar por decirle 1 dice bueno, tengo unos jóvenes desarrolladores, tengo gente que es muy tesa a nivel de sistemas, pues ya habrá que mirar qué mundo es más complejo a nivel virtual puedes acá porque por un buen ejemplo, sacar gente de desarrollo en t i a la calle, eso es como insultarlo.

00:18:01 Entrevistada

Una vez usted lo usa bien, pero.

00:18:03 Entrevistada

Tengo que ir allá es obligatorio. Es como muy del patrón de ese perfil. ¿Por ejemplo, ustedes son como y tengo que ir? No pues.

00:18:11 Entrevistada

No aquí en el computador.

00:18:14 Entrevistada

Entonces, pues obviamente hay que sacarlos, pero si le vas a servir virtual para ellos tiene que ser un nivel más pro, pues porque ellos ya manejan él.

00:18:23 Entrevistada

Tema digital entonces.

00:18:25 Entrevistada

Yo diría que es como dependiendo de.

00:18:28 Entrevistada

También recomendación si tienen recursos, no hacerlo, no hacerlo solos porque 1, pues si 1 hace eso como un cheque, usted inventa el taller porque todo El Mundo va a jugar, pero si usted se la pasa, pues gestionando un taller todo el año y.

00:18:40 Entrevistada

A.

00:18:40 Entrevistada

¿Qué horas hace el resto? En cambio, busque un buen aliado que tenga, además porque no suele ponerlos a jugares. ¿Qué hay detrás del vuelo? La reflexión, el propósito, todo lo que hay alrededor de los juegos.

00:18:51 Melissa Ocampo López

Sí, porque no es sólo hacerlo.

00:18:52 Entrevistada

Que nos pueda ayudar.

00:18:54 Melissa Ocampo López

¿Ya nos vamos a regresar un rato? Sí, sí.

00:18:57 Entrevistada

Que no es como sentémonos de que va a jugar parques mientras Santo pues no.

00:19:00

Eso es bueno.

00:19:02 Melissa Ocampo López

¿ y tienen esa experiencia, esas experiencias documentadas? Hay algunas.

00:19:07 Entrevistada

No, si hay con fotos, pero no oficialmente o sea como que yo te diga experiencias gamificadas.

00:19:13

Eso.

00:19:14 Entrevistada

Pues sí, sí, claro, documentadas, pero no como con ese.

00:19:17 Entrevistada

Con esa connotación.

00:19:19 Melissa Ocampo López

Es eso fue todo eso, fue todo.

Anexo 3. Transcripción de la entrevista a Koideas



Melissa Ocampo López 0:03

¿O Entrevistada por acá? ¿Ya entonces estamos grabando, quiero empezar esta conversación, entonces que me cuentes cuáles han identificado o cuáles son esas organizaciones que han identificado que has identificado? ¿Pues en términos generales que han implementado gamificación y cómo se han interesado por implementarlo, por adoptarlo? Pues en un proceso específico.



Entrevistada Líder 0:26

Bueno, yo creo que ese es un tema que es como cuando no le dicen vamos a hacer un proceso nuevo y necesitamos algo de innovación, entonces la gente piensa, hagamos un juegos cierto YY digamos que con las empresas con las que he trabajado muchas veces está como la falsa concepción de que bueno no hay que hacer todo un juegos para gamificar una experiencia, simplemente hay que usar esos.

Elementos para poder engañar la entonces pues o volverla más de más alto impacto. Entonces, organizaciones que la hayan implementado, yo creo que la gran mayoría de las organizaciones grandes con las que yo he trabajado, pues en un grupo en 3 a 1 sura un.

Energía muchas organizaciones hacen muchas acciones, protección en un principio hace muchos años, cuando estábamos hace por ahí 10 años, cuando estábamos en el furor de toda la virtual, era como la moda, entonces vamos a hacer un juegos.

Y el juegos que tenga muñequitos y el juegos que haga ciertas interacciones y que al final el participante gane, entonces incluso con Yamaha lo trabajamos con protección, hicimos varios escenarios. Y con la mayoría incluíamos dentro del proceso de aprendizaje, una parte gamificada a veces se hace como todo el proceso, como una.

¿Parte del proceso como gamificado entonces digamos que el primer planteamiento es como de dónde parte la idea? Es queremos algo distinto. La gente está aburrida de hacer ese siguiente, la gente no se nos está enganando. Tenemos un reto porque la gente no está participando de las actividades. ¿Cómo hacemos la pregunta es, cómo hacemos para que la gente quiera estar y quiera participar?

¿Y ahí surge, pues como esta metodología, como una herramienta que nos ayuda a usar, como desde la psicología de comportamiento, todo el tema de la competencia para poder lograr que las personas quieran estar, entonces por ahí una definición, no la recuerdo muy bien, es como la GAMIFICACIÓN, empieza a hacer algo que no quieres hacer de una forma divertida, cierto? Eso es como una de las premisas, entonces digamos que si me piden nombres de organizaciones, ahí te di algunos, pero era lo general antes de hacerlo muy virtual hoy. Qué es lo que está pasando ya la gente no se me, no se nos está enganchando tanto con lo virtual, entonces hay que hacer un mix.

Y en la presencialidad, como yo empiezo a generar competencias, generar retos, generar desafíos general, storytelling o narrativas que enganchen a las personas, para que se conecten desde sus vínculos emocionales y logremos que de verdad aprendan en los diferentes procesos.



Melissa Ocampo López 3:18

¿En ese proceso, pues digamos como esa implementación, qué transformaciones se han abordado o se han observado cuando esas organizaciones integran ese tipo de estrategias YY pues de alguna forma, cómo lo van adoptando esos colaboradores al interior de las organizaciones?

Entrevistada Líder 3:39



Mira, antes se han visto como obviamente, hay mayor participación de la gente, o sea 1 de los grandes retos en la finalización de los procesos de aprendizaje. ¿En este caso es como cómo hacemos para que la gente finalice de principio a fin y si de YY haga todo, todo su proceso?

Entonces, cuando le ponemos un reto cuando le ponemos como este tipo de experiencia, la gente se engancha YY se conecta y se vincula más.

Entonces en tasa de finalización es, digamos que 1 de los criterios dónde todavía queda como la duda o el gran la gran incógnita frente a estos procesos es que tanto está aprendiendo la gente, porque si recuerda lo que yo le quiero enseñar o recuerda el muñequito bailando. ¿Pues, recuerda el puntaje que le ganó cierto, y ahí es donde ese es 1 de los grandes peligros que hemos evidenciado en la gamificaciones cómo yo evidencio que se cumple el objetivo, no? El objetivo del juegos, sino el objetivo o la intención, porque detrás de cada una de estas estrategias hay una, hay como un objetivo de aprendizaje que hay que cumplir.

Y muchas veces nos enpeliculamos tanto con hacer lo superdivertido que se pierde el foco principal de la experiencia. ¿Entonces hacemos ese entretenimiento en lugar de hacer

aprendizaje?

No sé si me entiendes aislada.



Melissa Ocampo López 5:07

Sí, claro, sí, digamos que se genera como ese espacio para que la gente se divierta, para que comparta, se rete, pues. Pero qué tanto de esa información o lo que queremos comunicar queda en el colaborador, es algo así como como lo puedo ver.



Entrevistada Líder 5:24

Exactamente entonces. Bueno, ese es como como parte, como de las de los retos que todavía no, no te diría. Como ya hay respuesta, no depende mucho de quién diseñe la experiencia y si quien diseña la experiencia tiene un enfoque superclaro. En el objetivo que va a lograr o si es una mente creativa que simplemente es de vuela, de una cosa bacanísima pero sin fondo.



Melissa Ocampo López 5:54 ¿Entrevistada, en este caso, ¿cómo las organizaciones llegan a TI para solicitar, por ejemplo, una consultoría, un acompañamiento, si realmente lo hacen por una necesidad o por una tendencia que eso también, pues muchas veces puede pasar en las organizaciones o por una sugerencia, ¿cómo? Cómo normalmente llegan a ti y por qué motivo lo hacen.



Entrevistada Líder 6:18

¿Mira, digamos que mi yo normalmente, pues ya hace muchos años vengo trabajando aprendizaje organizacional, cierto, entonces? Hola, hola, volvimos esto. ¿Yo no sé, se fue la señal entonces? Bueno, digamos que yo llevo muchos años con aprendizaje organizacional, entonces cuando a mí, cuando las empresas tienen un reto de transformación, digamos que ahí yo en entro como.



Melissa Ocampo López 6:54

Hola y listo, sí, sí, se nos fue.

Entrevistada Líder 7:10

CT

Como a mirarlo no siempre la gamificación es la estrategia, es una de las estrategias, a veces es la única, a veces es parte de nosotros. Trabajamos mucho desde neurociencia y desde psicopedagogía como para que de verdad, lo que entreguemos genere cambios de comportamiento que lo que buscamos a nivel organizacional.

Entonces, cuando una empresa llega, queremos algo súper innovador, queremos identificamos y entendemos muy bien ese público objetivo. Entendemos muy bien el objetivo de aprendizaje que quieren lograr y con esa base, estructuramos todo el diseño estratégico y metodológico para poder lograr ese cierre de brecha. Entonces digamos que cuando llegan. ¿Cuando tienen como Uy, tenemos que hacer este proyecto y queremos algo distinto, cierto? Entonces, ahí nosotros empezamos a Co crear y a crear como es del Design thinking, desde diferentes metodologías, estrategias para para impactar el aprendizaje, a veces incluso el reto. } Líder necesitamos.

¿Transformar sin un curso no, no queremos un curso, entonces, cómo vamos a enseñar sin que la gente haga un curso? Entonces ahí es como. ¿Preguntas difíciles surgen esos retos ahí, de cómo lo vamos a hacer?



Melissa Ocampo López 8:28

Y en esa experiencia que has tenido esas, pues iniciativas de Gamificación y enfocadas, pues, como a todo ese proceso, han sido más para públicos, internos o externos a la A las organizaciones.

Entrevistada Líder 9:06

CT

Me cambié de red porque no sé por qué me está poniendo problema. Meli, mira, usualmente es públicos internos, yo normalmente trabajo es como para colaboradores. A nivel organizacional he tenido algunas experiencias donde es para públicos externos. Pero, pero casi siempre las estrategias que yo no es para colaboradores, a veces también es, por ejemplo, empresas que tienen muchas franquicias que no son de ellos pero necesitan formar personas en sus procesos.

Entrevistada Líder 9:42

CT

Pero no tienen cómo obligarlos. A cierto es como, pero necesitan que sepan para para conservar, como la propuesta de valor. Entonces ahí es supremamente retador, porque no tenemos como la trazabilidad ni y como la forma de saber, entonces ahí la gamificación es muy efectiva porque pues.

La motivación va más allá de hacer el curso, sino como entonces se entonces se se empiezan a generar estrategias de motivación. Extrínsecas como entonces los premios, los *rankings*, diferentes, acciones que la gente se motiva a hacer, aunque no lo quiera hacer cierto, entonces es son.

¿Pero cómo para el cliente final no lo hemos trabajado?

Melissa Ocampo López 10:25



Listo, Líder perfecto. Aquí me gustaría hablar un poco ya, pues especificándolo particularmente a una experiencia que puedas documentar o que me puedas compartir donde se haya hecho, pues como todo ese proceso de diseño, estudio, implementación y. Cuál fue ese propósito, cómo se estructuró esa experiencia y qué resultados se lograron observar para ya, pues delimitarlo quizás a conocer una experiencia en particular que me puedas compartir y que haya sido destacada.



Entrevistada Líder 10:57

Listo, te voy a contar dos, entendiendo que no puedo mencionar es como nombre de organización, es porque no es como como que me lo permitan. Entonces una empresa del sector automotriz necesitaba enseñarle a sus como a sus colaboradores.



Melissa Ocampo López 11:04

Sí.

Entrevistada Líder 11:21



Un tema de los circuitos, una mala conexión de un circuito generaba un daño en ese producto final. Entonces era un proceso muy meticuloso de poner el cable tal de tal color en tal parte. Es cierto, como que tenía que ser muy exacto.

Y la única forma que lo habían hecho en ese momento era enseñando super presenciada. Super metodología tradicional, pero era algo que requería mucho repaso, mucho repaso y cualquier daño. Si tú encendías ese producto y tenía mal conectados los cables. Había un daño muy grave en todas las piezas. Entonces se diseñó un juegos donde tenía que usar los cables correctos y solo pasaba con el 100%, es decir, si no terminaba y acoplaba bien, no podía pasar a los siguientes niveles.

Y así generar en esa repetición el proceso de aprendizaje. Pero antes se ponía la musiquita, se ponía el reto, debes hacer eso, digamos que la gente se enganchó, la gente se conectó y la gente repasó de una en un escenario seguro de aprendizaje y aprendió como muy bien.

Melissa Ocampo López 12:30



De.



Entrevistada Líder 12:40

Ese proceso para evitar daños finalmente, disminución de daños, disminución de errores. O sea, hay como como un retorno importante ahí.



Melissa Ocampo López 12:41

De. ¿Sabes?



Entrevistada Líder 12:54

Otro ejemplo, ese es como se diseñó todo un juegos para hacer eso. El otro ejemplo era en el marco de un de un onboarding.

Para muchos colaboradores digamos que en un primer momento, pero eran unos de eran unas personas que se mantenían en tiendas, no tenían computador, no eran administrativos, entonces en un principio habían desarrollado unos cursos virtuales, unos score y la gente no entra a la plataforma, la gente no, como no, no se enganchaba.



Melissa Ocampo López 13:08

¿Cabe?

Te pones la suerte.

Alberto.

Entrevistada Líder 13:27

CT

Entonces, ahí rediseñamos la experiencia y lo que hicimos fue un proceso de aprendizaje por WhatsApp, donde todos los días le llegaron una cápsula de aprendizaje y le llegaba un video corto de alguien del equipo. Alguno de los diferentes personas explicando qué era lo que tenía que hacer en los diferentes momentos y cada día tenía un pequeño juegoito.

Donde terminaba como evaluando lo que lo que aprendió, entonces. Ahí utilizamos, por ejemplo, herramientas como educaplay, no sé si la conoces.



Melissa Ocampo López 13:59

Sí, sí, esa la conozco.

CT

Entrevistada Líder 14:02

Bueno, entonces todos los días hacían a veces el del sapito, a veces el crucigrama, a veces cambiábamos de acciones, pero siempre los llevábamos a un juegos. Entonces la gente tenía ranking, se enganchaba, jugaba y al final logramos una tasa de finalización mucho más alta de la que teníamos antes.

De ahí te conté dos casas.

Melissa Ocampo López 14:27



¿Líder en qué áreas has evidenciado, por ejemplo, que se interesan por procesos de gamificación o con qué áreas particulares de la organización, ya sea, no sé, comunicaciones, gestión del cambio o cuáles son esas áreas más comunes en esos procesos?

Entrevistada Líder 14:45

CT

Mira, yo creo que a todas las áreas les gusta, pero las que los buscan usualmente son las áreas más o las áreas más humanas o las áreas más más de innovación de mercadeo. ¿Cierto? Las técnicas todavía siguen como muy en el viejo criterio de que todo tiene que entrar como la

letra con sangre entra, como dicen por ahí entonces entre más. Información más información mejor que son como esas áreas que están como más a La Vanguardia, innovación del mercado de comunicaciones, gestión humana que se mueven como en otro mundo distinto. YYY, se atreven a hacer esas cosas distintas.



Melissa Ocampo López 15:28

¿Cómo se realiza? O por ejemplo, digamos previamente esos equipos que se encargan de planear las actividades deciden quiénes van a participar, según pues como esa necesidad. ¿Pero cómo es ese proceso? Alguno es voluntario. O digamos que es como obligatorio, cómo normalmente lo han manejado las organizaciones, obviamente entendiendo que cada caso es diferente.

Gente.



Entrevistada Líder 15:53

Total, yo creo que eso es eso es según cada caso y según cada reto, digamos que hay un. Hay un tema que es por ejemplo charla que tienen que hacer sacri, la lo tienen que hacer todas todo El Mundo entonces son temas obligatorios que muchas veces estas áreas lo que hacen es buscar, hacer un juegos o algo divertido porque ya la gente no quiere ver más ese tema.



Melissa Ocampo López 16:05

Sí.



Entrevistada Líder 16:15

Porque todos los años hay que reforzarlo. Entonces, en esos casos, por ejemplo, es obligatorio y se usa la gamificación como estrategia de Enganche para que de verdad la gente lo quiera hacer, pero quieras o no quieras, hay que hacerlo.

Otras, en otros casos donde no es un tema de normativa que se tenga que cumplir, sí se hace de manera opcional y si se trabaja bajo, pues las premisas que la organización quiera y ahí

se busca, es como que la competencia sea de lo que motive el ranking. La emoción, como las diferentes dinámicas como entre Grupo.

Que hacen parte de la creación de Cultura. O sea, que muchas veces el objetivo más que es crear esas más más que el mismo proceso de gamificaciones, es conectar unos con otros es divertirnos, es propiciar esa mentalidad de crecimiento.



Melissa Ocampo López 17:02

Papá.

¿Ahorita mencionabas Líder, el tema de la motivación de los, pues de los participantes o de las personas y quería preguntarte qué tipo de incentivos, por ejemplo, pueden ofrecer las organizaciones a esas personas que participan de una experiencia gamificada? Puede ser, no sé, un día de descanso o un tema, pues ya más específico. ¿Cuáles han sido por ejemplo?

O si son más, digamos de término emocional o material.



Entrevistada Líder 17:41

Mira, normalmente es como ganó o perdió pues o sea, porque muchas veces por la velocidad no, no, pero las que más como que le meten ahí como como engancha el tema, me ha tocado que tengan puntos y entonces abren un portafolio que tienen en la organización y lo pueden canjear por cosas.

Súper Chéveres me ha tocado también que los primeros puestos, por ejemplo, tienen un desayuno con Presidencia, o sea un tema más, como que profesional que motive, que enganche. Cuál más me ha tocado. Ay, yo no me acuerdo, pero pues principalmente son esos, es como.

Pero lo usual, porque tampoco es la idea como acostumbrar a la gente a la zanahoria, es cierto.



Melissa Ocampo López 18:31

¿Al, así como al beneficio participo porque voy a tener una retribución en ese caso?



Entrevistada Líder 18:37

No es muy recomendable y menos en experiencias de aprendizaje, porque entonces se vuelve muy costoso formar a la gente porque termina 1 de viéndole siempre.

Entonces un tema bueno, digamos que si a mí me pones a elegir, yo prefiero más esos que generan valor como un espacio de conversación con el Presidente, un, una tú, así me entiendes, como que pasas al siguiente nivel y impresa una Comunidad de conocimiento. Eso es como que lo hacen sentir, que llegó como un grupo elite.



Melissa Ocampo López 18:49

Y sí.

Entrevistada Líder 19:08



Como que llegó a un me gusta más porque es más sostenible. Y se premia también el como el empeño y las ganas.

Melissa Ocampo López 19:19



¿Líder en esa experiencia que has tenido a lo largo de estos años en consultoría y acompañamiento a organizaciones, qué indicadores o qué señales permiten identificar? ¿Si una experiencia realmente fue exitosa, cómo se documenta ese proceso? ¿Quiénes también hacen parte de ese trabajo para revisarlo?



Entrevistada Líder 19:41

Mira cuando 1 va a empezar a diseñar una experiencia antes de diseñarla, lo primero que tiene que hacer es como ese brief o ese diseño de instrucción inicial donde entiende muy bien. ¿1 a quién va a impactar? ¿Qué comportamientos va a movilizar y qué indicadores le van a evidenciar que hubo un cambio entonces? De ahí 1 se vincula con la organización, con ese KPI, con ese KR como.

En ese numerito organizacional, de ahí diseña 1, la evalúa cómo está ese número hoy diseña la estrategia y ya después, cuando la imparte, empieza a ver la medición de ese numerito, si ese numerito se empieza a mover de alguna forma, es que probablemente hubo un cambio de comportamiento.

Que es lo que buscamos porque o sino nos quedó en información que no genero valor, pues porque es que no puede hacer una evaluación, supongamos que hacemos un examen final, pero eso no te da, no te da información de si esa información que tú tienes en la cabeza la estás llevando a la práctica y eso está generando.



Melissa Ocampo López 20:40

Ah, pero también yo.



Entrevistada Líder 20:46

¿Algún movimiento en el indicador estratégico?



Melissa Ocampo López 20:51

¿Y no todo es bonito en este proceso, digamos que también se encuentran algunos elementos importantes y por ejemplo en este caso Líder, qué resistencia se han encontrado en esas organizaciones? ¿Frente a 1 enfoque, por ejemplo de Ludificación, siendo pues que lo buscan, pero cuáles han sido esos retos, esas oportunidades que has identificado?



Entrevistada Líder 21:15

Cuando tenemos mentes muy racionales, por ejemplo, Muñequitos. ¿Yo no quiero nada que tenga que ver con muñequitos, no? Que de esta perder a tiempo. Lo que pues sí me entiendes es, es muy desde la percepción. Entonces, por ejemplo, Infantiliza. No sé si esa palabra sí se dice así, ponerlo infantil.



Melissa Ocampo López 21:34

Infantilizar. Sí.



Entrevistada Líder 21:35

Es decir, que a veces puede generar ese ese coso de o la otra percepción es escuchar todo lo que tengo que hacer y yo acá jugando, pues un jueguito, entonces se pierde el foco y se pierde el sentido entonces.

Digamos que es un reto, porque a nivel organizacional la gente está en un candelero muy grande, entonces van a encontrar como el pretexto o la crítica para no hacerlo. Cierto es como y enamorarlos a todos, es muy difícil.



Melissa Ocampo López 22:07

¿Y cómo? ¿De alguna forma podríamos tener una estrategia clave para que esa experiencia de Ludificación Gamificación realmente sí genere ese impacto aún a pesar de esas resistencias?



Entrevistada Líder 22:22

1. Determinar demasiado bien el público objetivo, entender esos motivadores, esa orientación al logro. ¿Cómo le generó autonomía? Cómo lo va a aplicar, o sea, entender qué experiencias previas tiene dos, analizar desde los niveles. No, no todo es pertinente para todo El Mundo y yo probablemente ya tengo ese conocimiento adquirido entonces, como que hacer una. ¿Un análisis previo, en qué nivel estás y entras al nivel en el que estás, cierto, tú has visto que en Duolingo, por ejemplo, 1 le preguntan, y 1?



Melissa Ocampo López 22:56

Ay, no, eso. Eso es muy Charo, porque mira. Así pues te preguntan como como todo ese nivel y te mandan las alertas para que no te olvides de eso.



Entrevistada Líder 23:08

Pero mira que incluso Duolingo, que es una gamificación también desarrollada, tiene un tema de deserción muy alta, porque tú empiezas muy emocionado y al final es un tema y en aprendizaje. Yo siempre pues, YY cada vez lo repito, más yo aprendo porque quiero, no porque otro me quiere enseñar.

Y hay un tema más allá de la motivación, que es esa fuerza de voluntad, esa capacidad o incluso desde Neurociencias. Se llama control ese ese control inhibitorio esa capacidad de postergar la gratificación inmediata por un bien mayor futuro. Entonces se necesitan. Todos esos criterios, porque es que nosotros acá no estamos haciendo simplemente una ludificación para entretener no, o sea, nuestro objetivo no es solamente segregare dopamina en las personas y volverlos adictos, entonces ahí es donde está el gran reto porque estamos compitiendo con un montón de juegos, dispositivos que sí tienen una alta. ¿Demanda de alta secreción de Dopamina entonces, cómo llegar a ese balance? ¿Esa es la gran pregunta, no? No hay respuestas absolutas. ¿Habrá personas que se tengan sin habrá personas que no entre más segmentada, sea hacia esa audiencia, pues va a ser mucho más efectivo, cierto? Entretenga.

Un objetivo claro que sea concreto, que sea el grano, no los vamos a dejar jugando por jugar. Cierto que sea corto, ahí va, generamos mayores victorias.



Melissa Ocampo López 24:40

¿Tú ahorita mencionaste, pues esos grandes elementos de gamificación, motivación y compromiso, ampliemos un poquito más sobre esto y hablemos, pues como qué resultados a lo largo de este tiempo se han observado en esos equipos, en esos procesos, cuando se han implementado en términos específicos de compromiso y motivación?



Entrevistada Líder 25:03

¿Sabes a mí? A mí me gusta mucho, o sea, cuando nos salimos de lo virtual y lo hacemos como y lo hacemos un tema bimodal, lo hacemos o estrategias inclusive presenciales o análogas, es como el Grupo, como la sabiduría de las masas, como logramos ese compromiso en todos a partir de sentir el compromiso con el otro. Entonces a mí, por ejemplo, me ha funcionado mucho el trabajo en grupos, generar retos, generar diferentes etapas, eso 1, genera motivación y enganche y compromiso. Otro punto importante es este, ir teniendo niveles y que la gente vaya llegando. Finalmente vamos a encontrar diferentes como niveles o diferentes capacidades.

Entonces, el tener niveles nos ayuda como a que cada 1 vaya a su ritmo, pero todos llegamos y vamos llegando. ¿Cierto es como porque muchas veces si yo empiezo algo y lo veo

más complejo me desmotivo y me voy, cierto? Pierdo atención. La otra opción es lo veo demasiado fácil.

Y no me genera como reto, entonces también me pierdo atención. Entonces ese balance justo me ayuda a tener grupos y tener niveles para poder mantener la atención. Sí, me hago entender el porqué como.



Melissa Ocampo López 26:26

Sí.



Entrevistada Líder 26:29

Listo, esos son como las estrategias, claro. Obviamente los puntos los, los puntajes te ayudan a.

A Motivarte Enganchan, te ayudan a la gente, pero no todos son tan competitivos. Entonces hay personas que cuando ven que ahora está demasiado en película o también como que pierde motivación y se van, entonces por eso el trabajo en equipo, pues a mí me gusta mucho porque entre todos nos apoyamos y nos abonamos.



Melissa Ocampo López 26:57

Líder y ya para finalizar esta conversación, hablemos un poco sobre esa visión a futuro de la gamificación. Pues primero que cómo se ve la gamificación en las organizaciones desde las tendencias que has visto a lo largo del tiempo que has trabajado y lo otro es qué recomendaciones o qué aspectos creerías que son clave para integrar. La gamificación en procesos de comunicación o de en general, pues como de las organizaciones.



Entrevistada Líder 27:31

Bueno, yo digo que una tendencia para mí muy fuerte y incluso hace poquito que estuve como en un en un congreso en Estados Unidos VI es el tema de que sea multimodal y que y que lleguemos desde lo digital desde lo físico desde o sea, desde diferentes canales para que lleguemos a diferentes tipos de público y logremos como enganchar. Dos, que sea muy adaptativo, es decir, como asociado mucho a gustos y preferencias. ¿Hoy

tenemos herramientas como inteligencia artificial que nos permite adaptar mucho y dejar de tener, como esos juegos tan estándar para todas las organizaciones o para todas las áreas, no? Si vamos a hacer un reto, hagámoslo como que esa persona sienta que ese reto se hizo para.



Melissa Ocampo López 28:15

Solo para él.

Entrevistada Líder 28:17



¿Exactamente entonces el modelo adaptativo, hoy más que nunca, es más fácil, cierto? Digamos que yo tendré en cuenta esos dos, y el último, que sí es muy importante y lo oí cada vez más, volver al humano. Las conexiones humanas son fundamentales para lograr el éxito de estos procesos.

¿Y la otra pregunta que me hiciste, cuál fue que se me olvidó?



Melissa Ocampo López 28:47

Más hacia cómo se proyectan las organizaciones o qué recomendaciones podrías dar a organizaciones o personas que también quieran implementar esos procesos más adelante.



Entrevistada Líder 29:01

Que un juegos como tal para mí es una estrategia más cierto, que requiere mucha planeación y pilas. No es un tema de entretenimiento un una estrategia de la verificación tiene que ser una estrategia que use elementos del juegos, pero con un objetivo muy claro de aprendizaje.

Que sea corto, que sea concreto, que vayamos al grano, que no pongamos a la gente a perder tiempo, que en este momento no estamos en eso. Hagamos las cosas divertidas, enganchadoras con objetivos claros, con narrativas entretenidas que conectemos desde el vínculo emocional también.

Ya.



Melissa Ocampo López 29:44

CT

Bueno, Líder, eso es todo. Pero antes de terminar, me gustaría, porfa, que me brindarás tu nombre completo. ¿Cuál es un poco de tu Formación Profesional y esa experiencia que has tenido en metodologías lúdicas? ¿Hace cuánto trabajas en consultoría o en o en todo este proceso y qué tipo de organizaciones o sectores sueles acompañar?

Entrevistada Líder 30:09

Bueno, no me completo. Entrevistada Líder Arbeláez mi profesión, yo soy una mezcla muy exótica. Yo soy ingeniera de diseño de producto, tengo especialización en proyectos, tengo en especialización en neurodesarrollo de aprendizaje.

Estoy avanzando una maestría en neuro, en, en Psicopedagogía, digamos que soy lo formal, pero pues llevo soy nerda profesional.

Amo aprender, amo estudiar y amo enseñar también entonces, esos son como un pequeño resumen ahí, como de Del tema, empecé a trabajar con gamificación. Yo puedo decir que hace más o menos 15 años, cuando no existía. Entonces, pues yo me acuerdo que apenas estaba lanzando Coursera.

Tal como estaba empezando Penny inglés a las primeras empezamos con un reto de vamos a montar un programa de ventas virtual entrada en la Universidad y ahí como que me empecé a enamorar del mundo del aprendizaje y a ver cómo usaba, por ejemplo, todas las metodologías de diseño para llevarlas a eso. ¿Entonces ahí?

Traje ingeniería inversa a todo el tema de metodologías de Design thinking para ver cómo hacíamos esto más divertido, más entretenido. Y ahí me integré, pues como con profesionales en pedagogía, en diferentes áreas que me ayudaron y me enseñaron. Como en todo este proceso y hace 10 años fundé Koideas.

Para acompañar a las organizaciones digamos que en un momento en ese momento estaba en furor todo lo virtual. Entonces montamos muchas universidades corporativas, montamos, desarrollamos muchos contenidos, desarrollamos muchos juegos y hace que 545 años le dimos un vuelco completo y ya nos volvemos una empresa de conocimiento donde acompañamos método.

Lógicamente, a las empresas en el desarrollo de todos estos retos, a quienes acompañamos usualmente son empresas grandes, son grandes organizaciones, porque lo que hacemos es que no solamente lo acompañamos en el reto estratégico específico, sino que lo

acompañamos desde toda la estrategia de aprendizaje organizacional. ¿Cómo movilizar la cultura?

¿Cómo diseña ese modelo de aprendizaje? ¿Cómo hace todos los procesos de medición, cómo se prepara para los retos del futuro del trabajo? ¿Entonces, cómo analizar las brechas de capacidades? Eso es lo que hacemos entonces llevo un buen tiempo trabajando con muchas organizaciones.



Melissa Ocampo López 32:55

¿Pata y cómo te interesaste? ¿Particularmente bueno, digamos que ya me diste como un contexto de eso, pero qué te llamó la atención o, cómo viste la necesidad de irte por ese? ¿Por ese lado en particular?



Entrevistada Líder 33:08

¿Por cuál el de la gamificación o del aprendiz?



Melissa Ocampo López 33:10

Sí, gamificación o en general, pues como de aprendizaje, que también se relaciona mucho con él.



Entrevistada Líder 33:16

Porque mira que cuando yo empecé el primer reto que yo tuve fue como un programa que era muy exitoso. Presencial lo tenía que llevar a la virtualidad de un tema auto contenido, es decir, no habían expertos que lo acompañarán y teníamos que garantizar la finalización del programa.

¿Entonces, en ese momento ahí como que yo dije, bueno, qué se puede hacer? Y me dediqué a estudiar tecnologías, plataformas, muchas cosas y digamos que encontré, por ejemplo, en ese momento, story line. ¿Qué es una? Pues son, son herramientas.



Melissa Ocampo López 33:40

¿Qué no pasa? Qué bonitos zapatos. Punto pantalón muy combinable.
¿Que a decir de ese suéter?



Entrevistada Líder 33:57

Y esas mismas herramientas tienen juegos, entonces ya ahí 1 empieza a aprender y a entender como esas dinámicas, y empecé a viajar. En esa época iba mucho de Estados Unidos a los diferentes congresos. Entonces era Learning Solutions todo lo de tecnología y se hablaba mucho de Del juegos como como método de aprendizaje. Digamos que esos congresos van teniendo como modas.

Pero hay temas que 1 ve que son como súper transversales.



Melissa Ocampo López 34:24

Continuo así.



Entrevistada Líder 34:26

En el digamos que ha sido una muy de la de la de gamificación y después, cuando entré en la ciencia, tuvimos un módulo que nos explicaban el porqué del juego, la familia. El sistema de recompensas. ¿Cómo funcionaba entonces? Ahí, como que todavía la conectar y hacer sentido es como que.



Entrevistada Líder 34:47

Digamos que me empecé a enamorar hace 15 años en eso, pero pues se venían en este camino como como cada vez más.



Melissa Ocampo López 34:53

En lo ideal.

Bueno Líder no un gusto conocerte. Agradezco inmensamente este espacio y la oportunidad también conocer tu experiencia con todo este proceso y de verdad que muchas

gracias. Esta información es muy valiosa para lo que estoy trabajando y bueno por ahí cualquier cosita estaré en contacto contigo. De verdad que muchísimas. Gracias.



Entrevistada Líder 35:13

Luis.

Claro que sí, Mary lo que necesites, acá estoy para ti listo, muchas gracias a ti.



Melissa Ocampo López 35:22

Claro que sí. 1000 gracias por todo, cuídate mucho, Chao.

Anexo 4. Transcripción de la entrevista a Interactuar

Melissa Ocampo López 0:06



Perfecto ya por acá, entonces tengo el instrumento de investigación y la idea. Entonces, como te decía, mi investigación se llama la gamificación como herramienta para la comunicación interna y el fortalecimiento de la motivación y el compromiso organizacional. ¿Y quiero entonces comenzar este primer momento con una información, pues personal que me cuentes cuál es tu nombre completo?

¿Esto, la profesión, el nombre del cargo que tienes en la organización, cuánto tiempo llevas y cuánto tiempo tienes vinculado en la organización? Pues independientemente del rol que hayas tenido.

Entrevistada 0:45



Listo. Bueno, entonces yo soy comunicadora de profesión.

Llevo en interactuar 9 años entre, siendo analista de comunicaciones, de interactuar y hace 2 años y medio asumí el liderazgo de las comunicaciones internas, pues ese fue como el primer cargo de liderazgo que tuve en la corporación.

Y este año ya recibí toda la comunicación. También recibí la comunicación externa, entonces, en este momento soy líder de comunicaciones y reputación de interactuar.

Melissa Ocampo López 1:30



Perfecto. Voy a empezar entonces a hablar un poco sobre una de las variables que estoy investigando y es el de comunicación interna. Lo voy a abordar a partir de un contexto que te voy a leer, para que entonces ya podamos responder esta pregunta. Entonces esta investigación asume la comunicación interna como un todo que articula los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones.

No solo como un asunto instrumentalista y asociado a los medios y canales de difusión, sino que en ese sentido también asume algunos planteamientos donde se extrae, pues que la comunicación aporta al logro de objetivos estratégicos de comunicación interna, es decir, facilitar la apropiación de los objetivos estratégicos y de la estrategia como tal de la empresa. ¿Entonces, a partir de esto?

¿Si consideras pertinente el uso de esas estrategias, actividades o programas de gamificación en el escenario de la comunicación interna y pues si esta respuesta es afirmativa, si me puedes explicar o ejemplificar en cuáles escenarios se ha considerado relevante el uso de la gamificación?

Entrevistada 2:41

J

¿Listo? Mi respuesta es sí, yo estoy de acuerdo además con la con el planteamiento inicial, y es que creo que la comunicación en todos los ámbitos trasciende el tema instrumental. Cierto la mera difusión.

De información, creo que la comunicación es una herramienta poderosa para conectar, alinear, generar emociones e incluso para para reforzar o propiciar como espacios de aprendizaje YY educativos.

Yo hice una maestría en comunicación educativa en la UTP, en la Universidad tecnológica de Pereira, y sí creo que.

Melissa Ocampo López 3:31



De Pereira.

Entrevistada 3:38

J

Como profesional y como persona, creo que hay que retar mucho ese ese dicho popular que la letra con sangre entra y creo que como dice Wilches Chaos en un en 1 de sus títulos de libros, que, pues es de comunicación de educación ambiental, pero que creo que aplica y es que la letra con risa entra y.

J

Entrevistada 4:02

Yo creo que los aprendizajes se logran desde o cosas que te generan mucho dolor, o sea, los mayores aprendizajes esas cosas que te marcan se logran desde cosas que te generan mucho dolor o desde cosas que te generan mucho placer y creo que desde ahí hemos tratado de enfocar la comunicación en interactuar, especialmente la comunicación interna que es hoy como la comunicación o esa ramita, la.

Ubicación que está más fortalecida y es cómo generamos experiencias memorables para los colaboradores que una mera difusión de, pues como de información, sino que logren, pues

como el entendimiento desde interactuar Melissa, nosotros como comunicaciones hacemos parte del comité de gestión del cambio.

Y eso ha sido una evolución muy bonita también, como en la comunicación, nosotros pasamos de ser un área que nadie buscaba, ni siquiera para las cosas de diseño. Las cosas para las que generalmente buscan las comunicaciones pónganme esto bonito, que esto suene lindo y demás.

A hoy, somos un área que participa estratégicamente en.

Formulación de estrategia en difusión pues, como en socialización y conexión con la estrategia, con el propósito, con los valores corporativos, tenemos protagonismo en temas de Cultura y todo el tema de gestión del cambio. Nosotros lo acompañamos desde el principio hasta el final.

Entrevistada 5:39

J

Y, por ejemplo, en temas de gestión del cambio que es, pues como algunos de los ejemplos que te puedo dar yo le digo mucho a los muchachos que a veces los productos o la solución que nosotros entregamos, ni siquiera es un medio, una pieza.

Un comunicado, sino que podemos identificar la necesidad y desarrollar, por ejemplo, un taller desde el ser, un taller lúdico que permita el entendimiento de eso que hoy estamos haciendo entonces.

Hoy, por ejemplo, tenemos un proyecto muy grande en interactuar, nosotros somos de 1 o n G que presta servicios de microcrédito y acompañamiento empresarial, hoy estamos redefiniendo toda la metodología de microcrédito. Eso es un cambio abrupto al negocio.

Y lo que nosotros hemos hecho desde gestión del cambio y desde el acompañamiento de comunicaciones han sido espacios de conexión y entonces bueno, voy a empezar por este contexto. Y es que, como nosotros, 1 de los fuertes que nosotros tenemos.

Es todo el tema de acompañamiento empresarial.

¿Interactuar tiene un área muy robusta que tiene metodologías para enseñarle a los empresarios, nuestros, los empresarios, nuestros son emprendedores y de las empresas micro, cierto? Entonces en su mayoría son personas que no son estudiadas.

¿Son personas o con estudios muy básicos, cierto? Entonces, las metodologías que se utilizan con ellos son muy distintas a las que utilizaríamos con universitarios, con personas que han logrado como un nivel de avance en temas de estudios. Entonces nos los podemos poner a leer un documento, entonces digamos que en temas de metodologías y de herramientas que tenemos con ellos.

Tú no te alcanzas de imaginar todo lo que hay en interactuar, tenemos dados grandes, tenemos legos, tenemos plantillas de tableros de diferentes cosas, de prototipos, de identificación de, o sea o sea no te puedo decir eso es una cosa absurda.

Todo eso se ha desarrollado a lo largo, pues de los años de interactuar hacia los empresarios, pero nosotros empezamos a ver potencial en eso cierto, entonces, por ejemplo, nosotros tenemos open Card, entonces con las open card, generamos conversación en grupos vocales y necesitamos grupos vocales. O hay allá en la oficina de Belén.

Están teniendo problemas de comunicación. Entonces venga. ¿Desarrollemos un taller de comunicación, pero con no un magistral, no una persona que vaya y le diga la comunicación es muy importante y venga, hagamos esto, sino cómo lo hacemos vivencial, cómo lo hacemos, lúdico, cómo lo hacemos? Además, que tenemos un público de difícil porque los comerciales no se me conectan.

Para que yo les eche este discurso que te estoy echando a vos. Ellos necesitan todo el tiempo estar haciendo algo cierto. ¿Entonces cómo aprendemos desde el hacer? Entonces eso es algo que a nosotros nos ha ayudado mucho y que nos ha facilitado, porque si bien no somos expertos en muchas metodologías.



Melissa Ocampo López 8:59

El hacer sí.

Entrevistada 9:10



Lo que hacemos es que levantamos la mano al área y le decimos, ve, tenemos esta necesidad. Tenemos esta intención que podríamos utilizar. ¿Entonces ya hemos aprendido a utilizar las open CARDS? Ya hemos aprendido a utilizar algunos tableros de diagnóstico y cuando no buscamos y nos diseñamos un taller.

¿Venir cómo lo podemos hacer, entonces, eso hacemos? Hacemos mucho desde gestión del cambio y creo que una de las experiencias que César contó y que creo que fue por ahí por donde nos contactaron.

¿Es que 1 de los grandes objetivos o de los retos que tenemos desde comunicaciones es cómo mantenemos a la gente conectada con la estrategia, entonces este año a principio de año hicimos varios ajustes en la estrategia, definimos unas prioridades estratégicas que antes no teníamos definidas, entonces cómo hacemos para que la gente nos entienda?

¿Qué vamos a trabajar con unas con cuatro prioridades estratégicas y eso qué significa? Y que esas prioridades estratégicas van a tener unos proyectos macro que se van a desarrollar para aportar a esas a esas prioridades estratégicas y vamos a incorporar una metodología de medición nueva, que es a partir de o K r s.



Melissa Ocampo López 10:28

Tengo aquí.



Entrevistada 10:32

¿Cómo logramos eso entonces? ¿Si es una persona? Pues ahí contándole a 1 que vea que las prioridades estratégicas, nosotros no nos funciona. Entonces lo que hicimos fue como un diseño metodológico de un taller, donde nosotros mismos, con la ayuda de una persona allá dijimos, vea esto es lo que necesitamos. Entonces, en el momento 1 vamos. Podemos hacer esto, siempre buscamos como un momento de conexión. Esto es una, esta es una cultura muy cercana y emocional, entonces siempre buscamos ese momento como de conexión con el propósito, con el propósito fundacional y demás, y ya los organizamos, pues como por momentos que no sé si quieres, pues como profundizar mucho en eso, en cómo lo hicimos.

Pero digamos que sí, constantemente estamos activando metodologías de gamificación, a veces unas más profundas, otras más de conexión, unas más de romper hielo, pero sí es algo como constante dentro de las prácticas de comunicación que nosotros realizamos.



Melissa Ocampo López 11:41

¿Perfecto, listo Andrea, muchas gracias, de verdad, pues que muy interesante de contexto, porque pues finalmente también habla de ese proceso y a partir de eso, yo también quiero preguntarte qué efectos tiene el empleo de la gamificación en temas? Pues, de gestión del cambio de comunicación interna sobre esos colaboradores que van participando en las actividades.

¿Y si me puedes contar un ejemplo específico de esos efectos que han identificado a partir de la gamificación?

J

Entrevistada 12:13

¿Bueno, pues yo creo que los efectos 1 de los más importantes es el tema de la recordación, cierto? Cuando la gente, cuando generamos una experiencia a partir de la gamificación de la lúdica, de espacios donde ellos tengan que hacer.

Eso finalmente les genera recordación. Entonces es común escuchar que después hagan referencia a algo de lo que hicieron entonces, por ejemplo, en este taller que te digo un taller con líderes, porque necesitamos que los líderes yo no necesito que el portero entienda que acá tenemos cuatro prioridades estratégicas y la profundidad de las prioridades estratégicas y demás.

¿Pero que el líder de él sí entienda para que lo pueda guiar YY saber, entonces eso fue un taller que hicimos con los líderes y los dividimos, entonces eran bases en 1 y son cosas muy básicas, en 1 había un alcance, la estrella entonces eran las preguntas, un alcance de la estrella?

En otro era un emparejamiento y la otra Ah, bueno, y cumplían como con unas bases y después les dábamos pues como como un regalito entonces. Después 1 escuchaba a los líderes o algún líder decir claro, no te acordás que en alcance la estrella.

Tal cosa y tal otra cierto, que si es una persona hablando también nos ha pasado y cuando hemos hecho, por ejemplo, evaluaciones de espacio dicen, no es que es una persona ahí hablando yo no, pues como que 1 se tiene que desconectar, se tiene que bueno, se conecta y se desconecta, porque la persona ahí hablando simplemente no genera.

Entonces, lo que lo que creo que logramos con estas experiencias de es un tema de recordación, un tema de mejor entendimiento, porque también se logra un ambiente más como más cercano y cálido, y donde la gente siente más confianza de poder hacer preguntas de generar conversación.



Melissa Ocampo López 14:06

Perfecto.



Entrevistada 14:28

Acá también busca, también buscamos que.



Melissa Ocampo López 14:55

¿Vale?

Gracias.



Entrevistada 14:55

¿Es replicable en los equipos? Y así vamos también como garantizando una homogeneidad en la bajada, pues como de la información a los equipos cuando aplican, porque no en todos los casos aplica. Pero, por ejemplo, hubo algunos líderes que nos dijeron. ¿Nos mandan las preguntas de alcance a la estrella, yo voy a hacer las estrellitas o sea como que replicaron el taller porque eso también les facilita la comprensión de los equipos y que ellos hay algunos que no se les dan cierto, o sea, como que yo no sé esto cómo lo bajo esto, ¿cómo lo digo? Que no vaya a equivocarme en la forma en la que lo estoy expresando entonces también nos permite como que ellos.


Puedan tener herramientas para bajar a sus equipos.



Melissa Ocampo López 15:43

¿Súper, súper, yo también quiero hacer una pregunta, pues desde la experiencia que han tenido en interactuar con todos esos procesos que me has mencionado, cuáles suelen darse en mayor frecuencia? ¿Pues o en qué escenarios? Por ejemplo, si se dan en una apropiación de una plataforma estratégica de la empresa o si contribuyen, por ejemplo, a una sana operación o funcionamiento de la organización.

O si se favorece la relación entre la empresa y el empleado, o si tienes otra en la que podamos profundizar.

 Entrevistada 16:24

Pensando.

¿Cuáles son las opciones que me diste?

Melissa Ocampo López 16:29



Apropiación de la plataforma estratégica de la empresa la contribución de la sana operación o funcionamiento de la organización. Favorecimiento de una adecuada relación empresa empleado o si tienes otra, pues en mente que nos hable de algún escenario específico.

 Entrevistada 16:33

Sí. ¿Listo? ¿Pues yo creo que la primera, sin ninguna duda, cierto? El tema de la conexión y la comprensión estratégica ha sido superimportante y creo que es 1 de los aspectos en las que más hemos utilizado este tipo de estrategias para.

Pues para bajar y conectar como con los colaboradores en temas de Cultura, cierto, como del todo el trabajo de Cultura con talento humano, gestión humana. Además, por lo que te digo, esta es una cultura tan cercana.

Que siempre digamos que este tipo de herramientas nos permite mantener como esa conexión emocional de los colaboradores y creo que también, algo muy importante, que en donde hace mucho énfasis es en la adaptación al cambio.

Desde la gestión de cambio creo que nos ha dado muy buenos resultados.



Melissa Ocampo López 17:55

Supe bueno, yo también tengo otras preguntas ya hablando de Gamificación como tal, pues porque como lo te lo comenté ahorita, esta investigación asume la gamificación como el tema, pues de la aplicación de elementos lúdicos o de juegos en contextos organizacionales, entonces.

¿Quiero hablar un poquito, también como de cómo se llega a la implementación de la gamificación o, digamos, pues ya me, ya me hice un contexto, pero cómo llegaron a eso, a esa implementación? Si tuvieron previamente como una asesoría, con alguna organización o fue más un poco empírico, o si han tenido también dos de referencia, otras organizaciones.

¿Cómo llegaron a esto inicialmente?



Entrevistada 18:44

Bueno mirades de la experiencia de comunicaciones.

Yo creo que influyó mucho. 1 mi formación.

Y mi formación de base profesional, pero también la maestría, cuando yo, cuando yo empecé a interactuar, estaba empezando la maestría en comunicación educativa, entonces yo desde la comunicación siempre he tratado mucho impulsar esos temas, más de gamificación, más lúdicos.

Desde la comunicación digamos que organizacionalmente lo que te contaba ahorita es la gamificación, hace parte como tal de la metodología que utilizamos hoy nosotros hacia los empresarios que no se utilizaba tanto hacia dentro.

Creo que se ha dado de una manera muy empírica. Yo pues, además, como de la maestría no es que tengan más formación en temas de gamificación, metodologías en temas educativos y eso, pero lo que siempre he buscado es como asesorarme con personas de la organización, que sí, que sí lo tienen.

Hoy tenemos un área de formación en interactuar, que también se ha ido fortaleciendo mucho. Entonces también nos ha permitido tener una mirada como distinta.

Y creo que sí o sí hay que hablar de El cambio de las generaciones, cierto, YY digamos que cuando yo llegué a interactuar, el promedio de edad de las personas que trabajaban en interactuar era un poquito más elevado. Eran personas más conservadoras.

Y eso ha ido teniendo un vuelco distinto y creo que eso también va llevando a las organizaciones a repensarse y a buscar nuevas alternativas desde la comunicación, desde la educación, desde la formación y desde todos. O sea, todos nos hemos tenido que ir como como actualizando a los gustos a las necesidades.

Como esas personas yo desde comunicaciones, pues mi equipo siempre ha hacemos.

Una encuesta en medios internos, además, grupos focales para entender a la gente. ¿Qué le está gustando y qué no? Entonces, claro, a veces 1 prueba y a la gente le gusta. Entonces, 1 dice listo por acá del camino. Entonces empieza como a ahondar un poquito más. Entonces sí se ha dado como de una manera muy empírica, pero digamos que se ha ido complementando con saberes de otras áreas.



Melissa Ocampo López 21:17

Pero.

A ver esto.



Entrevistada 21:29

Y que también ha sido entender el contexto y la demanda de ese cambio generacional que hemos empezado a percibir y que nos exigen formas diferentes y nuevas de comunicar. Y pues como de aprender.



Melissa Ocampo López 21:45

Supe hace un ratito, tú me mencionabas algunas de las iniciativas que se han aplicado tanto para pues como el tema de esos empresarios, esas personas, pero también algunos colaboradores, en este caso me gustaría que pudiéramos profundizar particularmente en una de esas experiencias en la que consideres pueda ser más relevante para mencionar en esta investigación.

Situación y a partir de esa experiencia, responder pues, primero cómo se definieron esos objetivos concretos de la iniciativa y qué buscaban con eso. O sea, qué problema o qué situación buscaban de alguna forma, pues como atacar o revisar en ese proceso y también que me cuentes cómo fue ese proceso de planeación de implementación, evaluación de las estrategias y si tienes también.

Como algunos tiempos que pudo haber tomado en la implementación el desarrollo, la planeación de la iniciativa.



Entrevistada 22:42

Bueno, creo que la más reciente era más o menos la que te conté ahorita, pero pues te la cuento ya como mayor profundidad y fue el taller como alineación estratégica que tuvimos a principio de año con los líderes de la corporación.

La necesidad parte, pues, el objetivo que nosotros teníamos en ese momento era cómo logramos el entendimiento de las prioridades estratégicas que tenemos este 2025 por parte del pues, como el del equipo de líderes que entendiéramos para dónde vamos. ¿A qué le estamos

apuntando? Y como cada 1 desde su rol de liderazgo, puede aportar y como va a llevar y movilizar a su equipo para que aporte como a eso entonces. Teníamos como dos elementos nuevos para los líderes que eran el tema de las prioridades estratégicas y el tema de metodología de o K r s. Entonces, ahí buscamos el entendimiento, pues 1 dice, ahí no vamos a hacer apropiaciones, eso necesita luego como refuerzo, pero que inicialmente entiendan para dónde vamos y por qué le estamos apostando a esto. Cierto, yo soy la líder de comunicaciones y reputación, hay una líder de.



Melissa Ocampo López 23:58

Gracias.



Entrevistada 24:06

¿Conexión estratégica que es una persona que depende directamente de la dirección ejecutiva y ella es la líder del proceso de estrategia, cierto? Ella lidera la estrategia junto con la directora ejecutiva, ella y yo siempre trabajamos muy de la mano, entonces nosotras tenemos reuniones de seguimiento periódicas porque tenemos espacios como grupos primarios ampliados, conexión con el resto de la corporación.

Y entonces ahí empezamos como a definir cuando ella, cuando empezaron a hablar incluso desde el año pasado, de temas de cambio, de metodología en la medición que íbamos a trabajar desde prioridades estratégicas, nosotras dos dijimos, esto lo tenemos que hacer de una manera distinta, porque incluso desde la forma.

Que es que incluso desde la forma la gente sienta que esto es importante, que aquí hay que estar concentrados y que logremos realmente como engancharlos con el tema.

¿Entonces, a medida que ellos iban avanzando como en definiciones y demás, ella me iba contando, entonces decíamos, cómo lo hacemos? ¿Qué? Pues ti, ta, ta. Cierto, como que empezamos a buscar, cuando ya vimos que el tema estaba muy avanzado, que definitivamente ya íbamos, ya iban muy adelante, como en las definiciones.



Melissa Ocampo López 25:05

¿Esto?

Parte de.

Entrevistada 25:24

J

Sí, muy listo. Hagamos un taller y sí tuvimos como inspiración un taller que realizamos hace más o menos 2 años, también con líderes de la corporación, pero en ese momento lo que necesitábamos era que la pues como que los líderes entendieran.

Ese tema de sostenibilidad, nosotros, como lo trabajábamos en interactuar.

Porque la gente veía la sostenibilidad por allá, como una cosa lejana, que eso qué es más trabajo, porque estamos hablando de esto. Nosotros ponemos, pues hacemos un servicio de crédito, hacemos acompañamiento empresarial. ¿Eso qué tiene que ver con nosotros entonces?

Siempre que hay algo desde el juego, desde la diversión, a la gente le gusta. O sea, eso definitivamente engancha. ¿Entonces habíamos hecho un taller por bases, entonces dijimos, venga, por qué no hacemos eso? Este taller gustó, la gente salió, o sea, se divirtió, pero aprendió ahí. Tuvimos pues como una recepción muy positiva entonces.

Porque no hacemos algo similar y empezamos a construir un documento de que de que era lo que necesitábamos y armamos como la historia. ¿Cierto cómo es historytelling? ¿Qué es lo que les queremos contar? ¿Qué es lo que necesitamos contarles? ¿Entonces listo? Esto tiene una conexión con nuestra, con nuestra visión.

Que acá lo llamamos el viaje a la luna y entonces, como ese viaje a la Luna 2030. Entonces partamos de ahí, nosotros tenemos un propósito que está desde lo fundacional desde hace 40 y punta de años, que tenemos acá. ¿Entonces, cómo conectamos eso con el propósito, con la misión a la Luna? ¿Y cómo les empezamos a hablar?



Melissa Ocampo López 27:10

Perdón.

J

Entrevistada 27:13

Empezamos a crear ese documento y con como con las definiciones y ya ahí lo que hicimos fue que activamos al área de formación a talento humano y les dijimos, bueno, esto es lo que tenemos. Esta es la ruta. ¿Estos son los contenidos, cómo lo podemos hacer?

Entonces, ya con la con la analista de formación que ella tiene, si todas las metodologías habidas y por haber, entonces empezamos a buscar cómo a explorar qué dijimos. Trabajemos por equipos más pequeños, porque el equipo de líderes de interactuar es más o menos entre 60 y 70 personas. Trabajar con equipos tan grandes no es tan funcional. Entonces dijimos, vamos a hacer bases.



Melissa Ocampo López 27:39

¿Esto?



Entrevistada 27:56

Pero lo que necesitamos es que teníamos como unas premisas y es necesitamos que todos se lleven la misma información, o sea, no podemos darle al equipo 1 una información al equipo, dos otros y que después ellos se compartan porque ahí empieza. Yo lo entendí de esta manera, yo lo entendí de esta otra, yo la no, o sea, todos necesitaban recibir la misma información, pero necesitábamos trabajar por equipos pequeños.

Entonces lo que hicimos fue bases, pero eran dos temas importantes que era lo que yo te estaba diciendo, Ahorita el tema de los o k r s la metodología de o k r s era un gran tema y el otro era el tema de las prioridades estratégicas, entonces esos eran como los dos temas, entonces eran dos bases, lo que hicimos fue hacer dos y dos y los dividimos en cuatro equipos.

Entrevistada 28:46



Pero entonces buscamos toda una experiencia, entonces desde que ellos llegaron, recibieron una manilla de colores, entonces eran cuatro colores distintos, recibieron un alfajor que era con el viaje a la luna con un mensajito. En ese primer momento hicimos un vídeo que.

¿Que conectaba con ese propósito fundacional, entonces nosotros tenemos vídeos de testimonios de socios fundadores que incluso ya no están diciendo qué es interactuar, por qué crees? ¿Por qué nació interactuar y de los diferentes directores que hemos tenido, contando que el propósito de interactuar siempre se ha mantenido, o sea, lo que hemos ido variando es el cómo, pero el qué se ha mantenido intacto, cierto? ¿Entonces como que dices?

Dimos de la conexión entonces al principio fue todos juntos con esa conexión emocional y después entonces le dijimos, listo los de azul claro, se reúnen y van para tal aula, los de azul

oscuro se reúnen y van para tal aula, entonces había dos, teníamos cuatro bases, pero en, pero en.



Melissa Ocampo López 29:50

Cuatro equipos. Sí hay cuatro bases.

Entrevistada 29:52



J Eso, pero en dos bases estaba haciendo exactamente lo mismo, que era, por ejemplo, el alcance a la estrella y en otros en las otras dos. El tema de como de emparejamientos, cierto.

¿Pero bueno, yo estaba en la planeación, yo voy como mezclando, si algo no te queda claro, más, interrumpiendo? Porque yo hablo, así como a veces en desorden. Entonces, cuando ya teníamos todo ese contenido, entonces listo, empezamos y empezamos a explorar. ¿Y ahí entonces fue cuando irme, que es la persona de formación, les dije, ¿Oye, por qué no hacemos esto? ¿Lo hacemos y entonces ya empezamos como a perfeccionar, a dar ideas, entonces es muy como lluvia de ideas, y si hacemos esto?

¿Y si le metemos esto y cómo llevamos ese storytelling que vaya llevando a la gente en esa experiencia que les queremos generar? Que todo tenga como una conexión y que no parezcan como actividades aisladas y juegos como hay simplemente para que parezca chévere, sino cómo los vamos llevando a que de verdad vivan una experiencia. Entonces digamos que ese fue como el momento de planeación, nos sentábamos, hacíamos él.

En la planeación dividíamos tareas, cada una se llevaba hacia lo suyo.

Y, Así pues, digamos que lo planeamos y ya en la ejecución, entonces si lo que te estaba contando las cuatro bases y entonces teníamos un tiempo determinado listo, rotan, entonces, luego rotaban los dos equipos y solamente había como una rotación, porque pues los otros temas ya estaban, pues como abordados.



Melissa Ocampo López 31:23

Tarjeta.



J Entrevistada 31:27

Y al final hicimos una.

Como una validación de conocimiento, entonces hicimos una forms donde ellos respondían como unas preguntas de lo que vieron en las dos bases. En la segunda base tenían que hacer eso y eso los habilitaba, entonces nos tenían que mostrar como el pantallazo de que habían hecho la validación.

Para volver al auditorio principal a vivir como la segunda parte de no la última parte. Como el taller que era a través muy de conexión, cierto, de finalmente las palabras de, pues como de la directora ejecutiva de que estaba esperando de ellos.

¿Cada 1 recibe una agenda con un mensaje personalizado de la directora, diciéndoles, cuento Contigo? Bueno, ti ta ta y los pusimos a escribirse una carta al yo del futuro. Entonces era como el cierre del del espacio y eso lo conectamos con el nosotros todos los años, finalizando el año hacemos un ritual de agradecimiento y la idea es que este año en este ritual de agradecimiento a cada persona se le entregue.

¿La carta que hizo a principio de año y entonces era diciéndole, como finalmente con todo lo que hoy vimos con los retos que tenemos y demás, qué es lo que tú quieres aportar? ¿Cómo quieres finalizar el año? ¿Qué le quieres decir al yo del futuro de hoy? ¿Cómo te sientes hoy que quisieras? ¿Cuándo estés leyendo esta Carta, qué quisieras estar leyendo?


Como unas indicaciones hay, pues lágrimas y demás, y eso lo replicamos con todos los equipos, entonces hoy lo que estamos haciendo pues o lo que hicimos fue garantizar que todo El Mundo lo tuviera y hoy lo que estamos haciendo es que las personas nuevas las ponemos a hacer también. En una carta de finalmente. ¿Entonces, cómo estás ingresando? ¿Cuáles son tus expectativas? ¿Cuáles son tus sueños, qué quisieras lograr en esta corporación para qué?

Final del año podemos todos recibir una carta que hicimos en algún momento, pues como del año esa fue más o menos como la experiencia, no sé si quieres profundizar en algo más.



Melissa Ocampo López 33:39

¿Sí, yo iba a preguntar algo, hubo incentivos para los participantes o simplemente fue más como la interiorización de la información? ¿Cómo se les motivó, por ejemplo, a ellos y a partir de eso, como cuáles fueron esas competencias que se promovieron, por ejemplo, la competencia, la colaboración para que hablemos también de eso, porfa?

 Entrevistada 34:03

Bueno, si había un incentivo cuando.

No había una competencia entre ellos, pero sí había un incentivo de pasar por las dos bases y hacer la validación. Entonces como tenían que tomar pantallazo. Al entrar le dijimos, pues eso era como una forma de motivarlos, pero finalmente todos los iban a recibir, pero entonces es como que al ingresar al auditorio nos tienes que mostrar que hiciste la validación de conocimiento y.


¿Si es un premio y el premio fue la agenda con el mensaje, pues como como de la directora, cierto, pero como ellos finalmente no sabían que iban a recibir, todos eran como, Ay, pilas, que el premio no sé qué, ¿entonces todos como prestan atención? Porque en la validación, porque tienen que hacer una encuesta, una validación de conocimiento y si no, si nos y les decíamos, como si no sacan al menos del 80%, no hay premio. Todo El Mundo le fue su.

¿Súper bien, porque realmente?

¿Pues teníamos como un plan de acción, si veíamos que había gente pegadita, que no, que en la validación no le iba, como también y demás, como hacer un plan de refuerzo cierto, de cómodo podíamos? No, no, no lo tuvimos que activar porque a todo El Mundo le fue muy bien.


Digamos que lo que sí se activó durante ese espacio fue más la conversación.

El trabajo en equipo entonces había unos emparejamientos que a algunos les costaban mucho. Entonces venga, que usted es del área. Tal venga ayúdeme que este tema es más suyo, entonces fue, pero se dio, no de manera como que nosotros lo hubiéramos planificado, sino como de manera más más orgánica.

 Melissa Ocampo López 35:56

Sí.

Entrevistada 35:59

 Pero digamos que sí, lo que buscábamos mucho era lograr como conversación entre ellos, que eso era una de los de los objetivos que nosotros teníamos.



Melissa Ocampo López 36:08

Y en cuanto a motivación y compromiso, pues obviamente vimos que fueron muy participativos, que se motivaban constantemente a realizar esas etapas de las actividades, pero que identificaron en cuanto a motivación y luego cómo lo fueron identificando, digamos como en ese entendimiento del del quehacer.

Entrevistada 36:31



Bueno, mira que incluso varias de las reflexiones y de las nosotros en cada 1 de esos espacios hacemos una evaluación de como de percepción y de participación, y varias personas nos manifestaron que llegaron con pereza al espacio.

Porque, pues estaba citado como como un grupo primario, ir a la luna y además eran 4 horas, porque como era un taller, pues tenía que ser largo, entonces todo como que algunos llegaron. ¿Qué cansancio, qué nos Irán a decir 4 horas acá sentados?

Y que encontraron una experiencia completamente distinta. El tema, por ejemplo, de las manillas de la división, cómo se hizo y de lo que encontraron en las bases, los motivaron. Una cosa que nos pareció muy chévere, a las que estábamos de observadoras, porque entonces éramos como madrinas de algunos.

Pues como de unos Grupos es 1. Todos estaban conectados, o sea 1, no, no se no veíamos a los líderes que lo normalmente pasa, pues que yo estoy acá contigo, pero mi chat debe estar estallado, entonces generalmente 1 está haciendo una cosa y revisando, contestando, haciendo, no, o sea, todo El Mundo con participación activa, eso, o sea como que estamos enfocados en eso.



Melissa Ocampo López 37:34

Enfocado.

Entrevistada 37:53



¿Esto el desarrollo de la actividad se dio super bien, o sea, no, no hubo como retrasos ni demoras, porque realmente la gente estaba y esto y aquello cierto? El tema de la validación también nos pues fue como un indicador importante.

Pero sí creo que cuando ellos encontraron una experiencia muy distinta, incluso desde la forma en la que inició, hizo que se dispusieran de una manera muy distinta a la participación y que, después, quisiera replicar ese ejercicio con sus equipos también. Pues fue como como un indicador también muy bueno de lo que se logró con el ejercicio.



Melissa Ocampo López 38:36

¿Y en ese proceso encontraron alguna resistencia o algo? Pues como que dijera, no sé, pues alguna limitación, por ejemplo, en ese proceso.



Entrevistada 38:51

¿La mitad de los líderes son comerciales o son del área comercial? Eso nos ayudó un montón, por lo que te decía en ellos, son muy orientados al hacer entonces ellos todo el tiempo tienen que estar haciendo algo a ellos, las cosas de sentarse, reflexionar, pensar una persona hablando y hablando y hablando.

Los cansamos todo el tiempo tienen que estar haciendo eso nos ayuda mucho, pero también tenemos áreas y estilo de personalidad que no disfrutan tanto de este tipo de actividades. Entonces también tenemos identificados, por ejemplo, en el área financiera la líder de tesorería, la líder de contabilidad, si bien no muestran resistencia, tampoco muestran una parte.

Participación desbordada pues son muy activa, como si lo pueden hacer otro otros líderes, entonces digamos que ellas estaban conectadas con el ejercicio, pero su participación era más, más pasiva y así lo encontramos en esta y en muchas otras actividades que son más lúdicas o que son más de mira que nosotros. Tenemos un personaje que se llama don cuidado. Que habla de temas de cuidado personal y también de medio ambiente, y ese personaje desde que yo llegué lo dejó una practicante y era una cartillita de medio ambiente.

Y yo trabajé cuando antes de llegar a interactuar, yo trabajaba en la Universidad de Antioquia en proyectos Ay mi amor en proyectos ambientales con comunidades, entonces yo trabajaba mucho con 1,1 actor.

Y yo dije por qué no sacamos del papel a un cuidado y lo personificamos, y don cuidado es un personaje todavía existe don cuidado nos ha creado canciones de pausas activas. Don cuidado nos ha creado canciones de medio ambiente, pues como muchas hay una canción de pausas activas que hacemos cada tanto.

Entonces mueve tus manos, pero es bailando. Es como un tipo reguetón, claro, cuando hacemos ese tipo de cosas, hay unos que dicen no, yo no quiero participar, no, a mí no me gusta eso. Hay gente que no le gusta que la graben, que a mí no me gusta que me vean haciendo el oso, que no le gusta exponerse, entonces eso es como las principales resistencias a todo El Mundo no le gusta, por ejemplo, a mi líder no le gusta tampoco.



Melissa Ocampo López 41:13

De que la verdad.



Entrevistada 41:15

Ese tipo de cosas, pero sí creo que en su mayoría la gente lo disfruta.

Melissa Ocampo López 41:21



¿Súper, por ejemplo, en esos factores que consideras críticos para el éxito de la gamificación, desde la comunicación, desde la gestión de cambio, cuáles podrías destacar? ¿Y también qué aprendizajes deja la gamificación? Estas experiencias no solo pues como la que me comentaste para para estos objetivos, sino también, pues las que han realizado.

¿Con otras personas?



Entrevistada 41:46

¿Eh? Melissa, yo creo que el principal es que hay que lograr un equilibrio.

Y tener muy claro cuál es el objetivo.

¿Porque la gamificación puede darte muchas posibilidades de que sea divertido, de que sea, pues como una manera distinta, pero también te puedes perder en la forma y desenfocarte del fondo, cierto? Entonces creo que lograr ese equilibrio y tener muy claro.

El objetivo de lo que yo estoy haciendo y qué es lo que necesito lograr en las personas es lo que te va diciendo.

¿Y la gamificación es un camino o definitivamente no? ¿Y hasta dónde va ese camino? ¿Cierto? Porque no todo, pues yo desde la experiencia que he tenido no todo tampoco puede hacerse a través de los juegos a través de dinámicas. Hay cosas que sí o sí, necesitan otro tipo de.



Melissa Ocampo López 42:39

Entonces si favor.

No, no, no.

Entrevistada 42:55



Metodología y otro tipo de herramientas entonces creo que desde la experiencia de interactuar siempre a veces no es tan fácil lograr ese equilibrio entre forma y fondo que permita el cumplimiento de los objetivos. A más que en una cultura como la que nosotros tenemos. Donde vuelvo y te reitero, hay un equipo tan la mitad de la corporación es comercial, también todo lo que te da a través de los juegos, de las lúdicas y demás lo van volviendo muy guachapita entonces es como venga, que porque sea juegos o porque sea lúdico o porque sea divertido. No, no, no le quita la seriedad.

Ni la importancia del tema, de lo que estamos tratando, que creo que es importante, o sea, como que no, porque no porque sea un alcance. La estrella quiere decir que este tema es menos importante o que no hay que prestarle mucha atención, sino que es una manera distinta de llevar. ¿Cómo es de conocimiento y es de entendimiento?

¿A veces creo que por ahí nos podemos perder y nos ha pasado no muchas veces, pero sí nos ha pasado como que venga, que esto no es simplemente como una dinámica de fin de año, de que podemos puede aquí poner esto?

Melissa Ocampo López 44:22



La recocha.

¿Bien ya para finalizar tengo 3 preguntas que creo, pues se pueden contestar en ese mismo diálogo y es obviamente, pues ya me hablaste un poco como de esos elementos para tener en cuenta, pero si por ejemplo una empresa quiere implementar gamificación, qué recomendaciones orientaciones darías? ¿Qué otros aspectos adicionales del proceso de Gamificación Podrías?

¿Para tener en cuenta y cuáles fueron esas grandes lecciones aprendidas? ¿O, por ejemplo, cómo se ve a futuro en interactuar? La experiencia de la gamificación.

Entrevistada 45:11

J

Bueno, yo creo Melissa que la gamificación es un camino importante siempre y cuando cualquier organización tenga clara su cultura. ¿Cierto? La cultura es yo. Creo que un determinante para 1, definir el camino.

De implementar este tipo de metodologías, por lo que yo te decía, yo hoy yo no me imagino un taller como este que realizamos con la interactuar, que yo me encontré hace 9 años que yo llegué acá, donde las personas desde su estructura de personalidad incluso y desde la cultura que tenían creado.

¿Era muy distinta, o sea, no se prestaban, no les gustaba, a mí no? Díganme puntualmente a lo que vine, eso no es lo mío, entonces.

Si una organización quiere implementar eso, tiene que hacer un buen análisis y diagnóstico, como en su cultura, porque también siento que la gamificación te ofrece alternativas y como niveles en los que la puedes aplicar. Entonces a veces lo que fallamos es en identificar.

¿Qué tanta gamificación podemos implementar y que y con qué públicos? Porque yo te, pues soy muy reiterativa, pero digamos que siempre con el equipo comercial el camino será la gamificación, o sea, con ellos. Incluso las escuelas comerciales con ellos son de estudios de caso con juegos y actividades.

Si tú miras una escuela administrativa, no siempre lo tienes más como dependiendo del tema, entonces también hay que entender mi público y mi cultura y en lecciones aprendidas. Creo que también es muy, pues lo que nos ha funcionado a nosotros es cómo trabajar de manera interdisciplinaria, esto no se puede trabajar 1 solito. ¿Cómo complementamos saberes? ¿La perspectiva? Pues como como el otro, lo que te decía Ahorita tener muy claro el objetivo.

Melissa Ocampo López 47:26



En la.

Entrevistada 47:32

J

Que es lo que necesito lograr, eso no lo podemos perder de vista. Ese equilibrio entre la forma y el fondo.

Y más te podría decir como en ese aspecto.

¿No sé, yo creo que sería eso, ¿no? ¿No recuerdo cuál fue la, la de la mitad?

Melissa Ocampo López 47:59



¿Cómo se ve a futuro? Pues en interactuar. El tema de la gamificación. Si planean más estrategias a futuro o cómo lo ven, pues en ese proceso.



Entrevistada 48:02

Ah, bueno, sí.

Bueno, te cuento que sí. O sea, definitivamente el tema de la gamificación es interactuar, es un tema que se ha ido poco a poco instaurando, como en la cultura, en la forma de hacer los procesos de formación y de comunicación, de gestión del cambio. De hecho, se ha ido incorporando en las escuelas. Como te digo, las escuelas antes eran muy teóricas, hoy cada vez.

Es más, buscamos ese tipo de recursos, incorporar esos recursos en las en las diferentes escuelas que tenemos, en el liderazgo, en la comercial y en la administrativa y, por ejemplo, en este momento estamos ya afinando un último, un próximo taller que tenemos con líderes que vienen la semana de arriba, o sea dentro de 15 días.

A Medellín porque nosotros tenemos una particularidad y es que no todos los líderes están en Medellín, nosotros tenemos líderes en otras partes, pero cada cierto tiempo, cada 23 meses a todos los traen a Medellín, entonces ahí es donde buscamos que sean talleres con gamificación, que nos cierto porque es más fácil, las otras son reuniones.

¿De conexión más corta YY son temas como más más puntuales, entonces estamos preparando el taller que va a ser como una conexión con ese primero y el listo, ya conocimos las, las prioridades estratégicas, la metodología se acabó el primer semestre y cómo vamos con eso? Entonces ya tenemos, ya estamos Armandó como todos.

Todo lo que se lo que se va a hacer también que también nos vamos a dividir como en unas bases para poder empezar a entregar resultados con cuatro las cuatro, las cuatro prioridades estratégicas, a ver esos proyectos que yo te decía, hay proyectos asociados. ¿Cómo van avanzando entonces para entregar como los avances de esos proyectos los vamos a entregar también?

Por bases y con unos Juegos entonces en una base vamos a tener una escalera que es gigante y entonces ellos van lanzando y van avanzando y ahí les vamos a ir contando avances. Bueno, y de cada una tenemos, entonces creo que sí y creo que hacia dónde vamos en este momento es en explorar.

Esa gamificación virtual, cierto. Digamos que hoy tenemos muchas herramientas desde lo desde lo presencial, entonces ahí es donde nos sentimos más fuertes. Hoy lo que necesitamos es cómo vamos llevando esas herramientas, esas metodologías. A lo virtual para dinamizar también los espacios virtuales que tenemos con los equipos, porque los virtuales generalmente.

Son muy.

Hable y hable y hable y hable y le vamos metiendo una que otra cosita. Entonces el pádel o el mentimeter o a veces el kahoot. Pero nos quedamos como en lo más basiquito entonces sí queremos ir como evolucionando para que los espacios virtuales también empiecen a verse distintos.

Melissa Ocampo López 51:00



Quiero despertar.

Entrevistada 51:16



YY que logremos también como tener el impacto de la gente en los espacios virtuales.



Melissa Ocampo López 51:24

¿Listo? No, eso era. Eso era todo. De verdad que muchas gracias por el espacio, por permitirme conocer esta experiencia tan bonita de interactuar YY bueno, pues te agradezco enormemente toda esta información YY esos recursos que van a ser muy útiles para para mi investigación.

Entrevistada 51:43



Melissa no con todo el gusto, yo también he sido estudiante, yo sé que es necesitar, pues como el apoyo y de verdad es interactuar, siempre buscamos apoyar, pues como como en proyectos de formación investigativos y demás, en lo que podamos aportar, si en algún momento quisieras profundizar en algo más o cuando ya estés como haciendo la información, te queda alguna duda.

Escribes.

Melissa Ocampo López 54:17



Muchísimas gracias por todo, pero cuídate mucho, Chao.

Anexo 5. Transcripción de la entrevista a Coogranada

00:00:01 Líder

Líder, 31 años, comunicadora social.

00:00:07 Líder

Coordinadora de comunicaciones internas.

00:00:11 Líder

8 años.

00:00:14 Líder

Tiempo que lleva.

00:00:16 Líder

El cargo actual.

00:00:17 Líder

4 años con el cargo actual y 8 años en la organización.

00:00:22 Líder

Que yo la verdad yo con las sensibilidades.

00:00:23 Líder

00:00:25 Melissa Ocampo López

Listo esta investigación asume la comunicación interna como un todo que articula los procesos comunicacionales al interior de las organizaciones, no sólo como un asunto instrumentalista y asociado a los medios y canales de difusión. En este sentido, asume los planteamientos de Quijano, dónde se extrae que la comunicación interna debería aportar algo al logro de los objetivos estratégicos de la comunicación interna.

00:00:49 Melissa Ocampo López

Es decir, facilitar la apropiación de la plataforma estratégica de la empresa, como también de los objetivos operativos de la comunicación interna, contribuir a una sana operación y funcionamiento de la organización y los objetivos sociales de la comunicación interna, favorecer una adecuada relación empresa empleada. ¿Entonces la pregunta es está de acuerdo con el planteamiento anterior?

00:01:13 Melissa Ocampo López

Considera pertinente el uso de estrategias o actividades y también programas de gamificación.

00:01:19 Melissa Ocampo López

En el escenario de la comunidad.

00:01:22 Melissa Ocampo López

Y en caso de una respuesta afirmativa, puede explicar y ejemplificar en cuál o cuáles escenarios lo considera relevante. ¿Esa es la primera pregunta, la otra es qué efectos tendría el empleo de la gamificación en la comunicación interna sobre los colaboradores que participen de esas actividades? Y si nos puedes contar un efecto, pues un ejemplo de esos efectos y la otra, entonces.

00:01:47 Melissa Ocampo López

¿En qué escenario?

00:01:49 Melissa Ocampo López

¿O con qué frecuencia se da la gamificación si para se puede usar para la apropiación de la plataforma estratégica o de los principios de la organización para el funcionamiento de la organización o si tienes, pues como otra el favorecimiento de la relación empresa empleado que más Daniel bien y tú qué? Bueno bien si quieres vamos Chao.

00:02:10 Líder

Meli si quieres vamos dando respuesta pregunta por pregunta para que sea mucho más fácil la estructuración.

00:02:13 Melissa Ocampo López

Órale, pues listo.

00:02:17 Melissa Ocampo López

Empecemos entonces con.

00:02:18 Melissa Ocampo López

¿Primero de acuerdo con el pensamiento anterior, considera pertinente el uso de estrategias o programas de gamificación en el escenario de la comunicación interna y si consideras pues que sí explicar y ejemplificar en cuáles escenarios lo has considerado relevante?

00:02:34 Líder

Bueno, el tema de la estrategia desde la gamificación es muy válida y De hecho se va a implementar dado a los cambios o relevos generacionales en los que estamos inmersos.

00:02:49 Líder

En el caso de la entidad, pues tenemos públicos diversas personas que llevan casi su vida en la organización, como personas muy jóvenes que apenas están interactuando sus primeras experiencias en el ámbito laboral, por lo cual los o las estrategias a implementar.

00:03:08 Líder

Deben ser, pues, en diversos formatos diferentes, canales y diferentes formas de comunicar, porque digamos que el aprendizaje varía de acuerdo como a esos contextos generacionales. Entonces, en el caso de la comunicación interna, sí es una estrategia.

00:03:22 Líder

Muy.

00:03:23 Líder

Tenemos algunos casos que se implementan.

00:03:27 Líder

Diseñamos un proyecto que se llama gestión del cambio. El proyecto pretendía en este caso la apropiación por parte de los empleados respecto al direccionamiento estratégico de la organización, si bien se han implementado este tipo de acciones.

00:03:44 Líder

No era, digamos que conociera por parte de los empleados porque como ha sido un proceso más de las altas directivas.

00:03:51 Líder

Y no han involucrado como esos públicos.

00:03:55 Líder

Internos digamos que, de bajo mando, entonces por ese lado se diseñaron diferentes estrategias.

00:04:03 Líder

Para llevar casos puntuales de esta gestión es implementar diferentes juegos. Se diseñó un juego que se llama navegando en red. Ese juego tiene una estructura de o una dinámica de mesa. Allí debían tener varios retos donde iban avanzando en un mapa. Como su nombre lo indica, navegando de red era como un pirata que hacía parte como el de la red. Digamos que la organización se divide en varias unidades estratégicas.

00:04:31 Líder

De las cuales cada integrante de la organización pertenecía alguna, entonces la idea era como.

00:04:37 Líder

Para ganar esos juegos teníamos que articular esas acciones colectivamente, entonces esa era como una de las intenciones. Había unas chaqueticas en esas tarjeticas, había retos, había castigos y había premios. Entonces esa fue una de las primeras acciones. Diseñamos también el mapa de la red, el mapa de la red era una forma también lúdica, donde cada mes ellos se les enviaba una pista y con esa pista la iban pegando en un tablerito.

00:05:03 Líder

En el cual iban haciendo como un recorrido hasta llegar a un tesoro y digamos que cada pista hacía parte como de los propósitos de la organización, la misión, los valores, los objetivos,

entonces de alguna forma a través de los juegos ellos se fueron como apropiando de cada una de esas acciones.

00:05:32 Líder

¿Los efectos al implementar la gamificación con los públicos internos son muy positivos, porque de algún modo es una comunicación en doble b qué pasaba anteriormente? Con la organización se replicaba comunicados o información de interés general, pero pues no, no transcurría, pues más allá.

00:05:48 Líder

Con este tipo de estrategias, ellos pueden empezar a tener voto y una participación más activa en los procesos de la organización directa o indirectamente hacen parte de esos procesos de creación y pues el alcance o la importancia hacia dónde va la gestión que realizan desde sus cargos, conectando a la luz objetivos misionales.

00:06:19 Líder

Algunos efectos eran como esos procesos de retroalimentación que se tenían con este tipo de actividades, en los cuales fue muy positivo. Se realizaron algunas evaluaciones internas donde daba cuenta que efectivamente el aprendizaje sí cumplió el objetivo planeado desde un inicio, es decir que sí se logró la apropiación por parte de los empleados y sobre todo el conocimiento hacia dónde se orienta la organización.

00:06:59 Líder

Se implementaron diversas acciones para dar cuenta de ello, ellos realizaron como las actividades, dibujos, mapas conceptuales, encuestas de percepción.

00:07:09 Líder

Grupos focales internos donde ellos expresaban como.

00:07:13 Líder

Primero la gratitud por tener en cuenta sus apreciaciones y segundo, el desarrollo de este tipo de actividades, que fue una prueba piloto que se implementó y hoy en la organización parte de las estrategias que se desarrollan internamente. Siempre buscan establecer una comunicación en doble vía con los públicos internos y claramente tener una evaluación final de los procesos que se llevan a cabo.

00:07:46 Líder

Esas acciones favorecen ese relacionamiento con los empleados.

00:07:52 Líder

Digamos, porque de algún modo tenemos como dos tipos de empleados en la organización, área administrativa y oficinas, quienes están en oficinas están permanentemente con atención en público, quienes están en administrativa, digamos que están dentro de su rol.

00:08:10 Líder

La intención de eso era generar esos puntos de contacto entre ambos grupos de personas en los cuales pudieran colaborar entre sí, porque de las necesidades que se tenían eran articularlos. En estos procesos, quebraron los espacios de esparcimiento y que no se quedaran como unos procesos de capacitación obligatoria como la gente lo percibe, sino que fuera una forma más amena de entender procesos normativos obligatorios de la organización, pero a través de los juegos.

00:08:48 Melissa Ocampo López

Esa investigación asume la gamificación como la aplicación de elementos lúdicos o de juegos deliberadamente pensados a escenarios laborales, con el fin de facilitar el logro de un objetivo particular en las organizaciones. ¿Como me lo comentaste ahorita? ¿Entonces la primera pregunta de este apartado es, cómo se llega a la implementación de la gamificación en la empresa y si has tenido alguna experiencia con otras?

00:09:13 Líder

Bueno, la gamificación inicialmente se planteó en la organización debido a la forma de comunicación operativa que se estaba implementando porque se emitían demasiadas estrategias entre comillas en la organización, pero realmente no eran estrategias muy efectivas, sino más informativas.

00:09:35 Líder

De allí parte un diagnóstico de comunicación interna donde le preguntamos a los empleados por los tipos de canales por la información que desea recibir por los medios por la frecuencia, y pudimos constatar que ellos buscan una forma de interacción mucho más dinámica. Buscan una información más dirigida y directa.

00:09:59 Líder

Y teniendo en cuenta que.

00:10:00 Líder

Que tienen demasiadas funciones en simultáneo, entonces buscar estrategias que permitan que estos procesos no sean una carga adicional a su rol. Entonces básicamente de ahí partió esa necesidad de diseñar procesos de gamificación para, pues digamos que alcanzar los objetivos planteados desde comunicación y gestión humana y a su vez fuera un espacio también de esparcimiento.

00:10:26 Líder

Donde educábamos a través de los juegos.

00:10:28 Melissa Ocampo López

Y ese desarrollo o esa experiencia, como se hizo, digamos interna, hubo un acompañamiento de alguna empresa que los asesoró o fue más, desde digamos, como esa experiencia que los motivó.

00:10:42 Melissa Ocampo López

A aplicarla.

00:10:44 Líder

El acompañamiento, digamos que no fue por alguna entidad externa. La estrategia partió de la coordinación de comunicaciones internas de la organización.

00:10:54 Líder

Junto con el equipo de gestión humana, quienes diseñamos diversas estrategias.

00:10:59 Líder

Precisamente para lograr dar conocimiento de un proceso muy técnico y transformar esa comunicación a una forma más directa, más lúdica, más dinámica y que pudiéramos dar cuenta de esas acciones, entonces de ahí, pues se implementaron diversas estrategias.

00:11:23 Líder

Durante un periodo de año y medio.

00:11:26 Líder

Cada mes teníamos alguna actividad con un entregable donde podíamos dar constancia de.

00:11:32 Líder

La acción de la estrategia implementada versus la.

00:11:37 Líder

Y así básicamente logramos el diseño de estos programas.

00:11:44 Líder

De gestión del cambio.

00:11:45 Melissa Ocampo López

¿En términos de esta gamificación, el ejercicio se hizo netamente al público interno o también hubo algunas acciones específicas para públicos externos o para personas que tuvieran relación con la?

00:11:47

A ver.

00:12:01 Líder

El proyecto de gestión de cambio fue exclusivo de público interno, sin embargo, se realizaron diversas acciones que conectaban a ese nuevo cambio de la organización, orientado al direccionamiento como red anteriormente, la organización lo trabajaba más desde cada unidad estratégica, ya se hizo una articulación, pero digamos que esa sensibilización en Grosso modo fue público interno.

00:12:36 Líder

Y son las necesidades partieron desde la búsqueda o el entendimiento real de los procesos de cambio que venía presentando la organización debido a que hubo una unificación o articulación de las unidades, por lo cual ya llevaba muchos años trabajando independientemente entonces ese proceso de cambio.

00:12:59 Líder

Obviamente generó un impacto en sus públicos internos. Entonces todo parte, a través de ese cambio de chips o de pensamiento que puedan tener los empleados y fue una educación, digamos que fue.

00:13:00

Algo que tú sabes.

00:13:15 Líder

¿Podríamos monitorizar?

00:13:22 Líder

¿Progresiva? No, no sé si la palabra sí.

00:13:25 Líder

Como progresiva. Bueno, eso fue, pues como la intención de eso partió, pues de ahí de empezar a articular procesos de gamificación.

00:13:33 Líder

¿En qué áreas se impactaron? Pues básicamente toda la organización, desde las áreas administrativas, como las oficinas.

00:13:41 Líder

Donde tenemos presencia nacional, entonces tratar de articular diversas culturas, pensamientos, formas de operar, áreas de tecnología que son como tan en su mundo.

00:13:55 Líder

Como área de oficina que son de su rol comercial.

00:13:59 Líder

Como áreas de comunicación o contabilidad, bueno, fueron diversas las personas que se lograron impactar y el tema generacional, lo cual fue el diseño de diferentes acciones que a la final que buscaba un trabajo colaborativo, esa era una forma también de dejar ese mensaje final.

00:14:18 Líder

Que esta red funciona si todos aportamos independiente del rol que tengamos o del cargo que tengamos, esa era como la finalidad o la necesidad específica que se implementó a través de los juegos.

00:14:36 Líder

Se empezó a implementar procesos de gamificación en la en la organización, debido a que se estaban agotando temas algo complejos y difícil comprensión por parte de los empleados de la red Coogranada. Por lo tanto, se implementaron diferentes estrategias lúdicas que permitió trabajos colaborativos.

00:15:01 Líder

Y también de algún modo que tuviera el objetivo o que lograra cumplir el objetivo, que era la apropiación de todo lo que conllevaba el tema del direccionamiento estratégico de la red.

00:15:15 Líder

Digamos que referentes de alguna organización no se tuvo, De hecho, se basaron como en experiencias que cada 1 de los integrantes del comité de gestión del cambio tuvo, por ejemplo, con temas de infancia. Entonces, en el caso mío nosotros propusimos.

00:15:31 Líder

Un juego tipo Monopoly, donde consistía como sacar unas tarjeticas. Entonces digamos que todo se basó como en experiencias que llegamos a tener en momentos de la vida de cada 1 de los integrantes.

00:15:51 Líder

Actualmente no contamos con el apoyo de algún experto, sin embargo, nos basamos en alguna teoría, documentos, libros. Hacemos unos rastreos desde los equipos de comunicaciones y gestión.

00:16:00 Líder

Bueno, de modo que nos permita ampliar diversos conceptos que se puedan utilizar en este tipo de estrategias de gamificación y más para el tipo de público que tenemos nosotros, que es diver multigeneracional.

00:16:22 Líder

Internamente, digamos que entre comillas fue fácil, siempre y cuando se hagan las pautas para el desarrollo de las actividades, porque actualmente contamos con personal que está

presencial y otros también en teletrabajo. Entonces básicamente se sacan como unas pautas en el caso de las oficinas, pues ellos sacaban como unos horarios específicos para el desarrollo de las actividades, según la orientación que se les enviaba.

00:16:50 Líder

En el caso del personal del teletrabajo, lo que se hacía era que se acordaba un encuentro presencial en la oficina o en algunos casos asincrónicos que.

00:16:58 Líder

Algunos iban a la oficina y otros desde la residencia. Entonces digamos que fue un escenario muy positivo desde ese sentido de pertenencia por parte de los públicos externos.

00:17:13 Líder

Perdón.

00:17:23 Líder

Se implementó un juego que se llamaba navegando en red navegando en red tenía.

00:17:30 Líder

Diversas estrategias donde se tenía que hacer un trabajo colaborativo donde tenía retos y para avanzar digamos que esa es una especie de mapa donde ellos iban avanzando de acuerdo con el logro de cada una de las.

00:17:46 Líder

De las acciones que mencionaban que tenían que hacer que contenían esos juegos, conceptos claves que debían de ser.

00:17:56 Líder

De conocimiento de cada 1 de los empleados, por ejemplo, la misión, la visión, los valores.

00:18:04 Líder

¿El tema de las buenas prácticas porque digamos que una cosa es decirlo otra cosa es hacerlo, entonces muchas veces los colocamos como con retos, como cuál es una buena opción para el buen vivir o cómo contribuyes desde tu rol o desde las acciones que llevas desde casa? Entonces, básicamente.

00:18:22 Líder

Se implementarán como esas acciones cante baile, movilizar un rato lúdico porque también hacía parte de un proceso de pausas activas de desconexión a.

00:18:31 Líder

Través del hueco.

00:18:38 Líder

La necesidad o problema que buscábamos por medio de estas estrategias era lograr captar la atención de la totalidad de los empleados, debido a que se ha manejado una comunicación muy horizontal y de algún modo.

00:18:56 Líder

Buscar que ellos pudieran aprender no sólo desde la parte de la teoría, sino también desde la práctica. Por eso se implementaron este tipo de acciones.

00:19:07 Líder

Donde a través de los juegos pudieran digamos que entender el propósito de todo lo que se desarrolla mediante el direccionamiento estratégico de la red.

00:19:24 Líder

Se aplicó para todo el personal de la red Coogranada, tantas oficinas que actualmente contamos con 22 oficinas en diferentes regiones del país, Antioquia, Valle de Cauca, costa atlántica y Cundinamarca, específicamente en Bogotá.

00:19:42 Líder

Entonces, digamos que desde las áreas administrativas también se implementamos, implementó todo el tema de la gamificación y las directivas, pues que también hicieron parte como de esta iniciativa.

00:19:58 Líder

Dentro del desarrollo del direccionamiento estratégico de la red, se implementó un proyecto, como lo he mencionado en una web anteriores de gestión del cambio. Ese proyecto precisamente buscaba esa transición que van a tener los empleados de la organización porque anteriormente.

00:20:16 Líder

Digamos que trabajaban individualmente de acuerdo como la unidad de negocio a la que pertenecieran en estos casos, lo que buscaban era articular todos los servicios que podían tener para poder brindar esa información a toda nuestra base social, cierto independiente desde el área o la unidad a la cual yo perteneciera, estar en la capacidad de brindar información y lograr entender cuál era el rol que se desarrollaba desde cada una de las líneas.

00:20:48 Líder

Se implementó un proyecto que duró aproximadamente año y medio, en el cual mensualmente se tenía una actividad a desarrollar se. Les enviaban unas pautas específicas de realizar en trabajos grupales algunos trabajos individuales.

00:21:06 Líder

Algunos de los que se socializaban y digamos que al final del proceso.

00:21:11 Líder

Se hizo una encuesta de percepción y evaluación. Ellos tenían unos entregables por cada actividad, de los cuales hacían un proceso de retroalimentación interno y posteriormente con todo el equipo de gestión del cambio.

00:21:31 Líder

Las estrategias que se implementaron fueron exclusivas de carácter interno. El equipo estaba conformado por gestión humana que hacía parte de la gerencia administrativa, auxiliar de gestión humana y del equipo de comunicaciones, la gerencia de mercadeo social y la coordinación de comunicaciones internas.

00:22:02 Líder

Contamos con el apoyo de externos. Ese proceso fue exclusivo de Del equipo de gestión del cambio.

00:22:15 Líder

La participación fue de todos los empleados y como tal era de carácter obligatorio de algún modo, pero la forma o la metodología que se implementó no se sintió desde esa perspectiva, por lo cual las actividades las desarrollan.

00:22:32 Líder

En sus tiempos autónomos, ya pues ellos eran un plazo para el desarrollo de las actividades y ya ellos determinaban como en los tiempos de acuerdo como a los roles y funciones que.

00:22:49 Líder

Respecto a los incentivos, hubo momentos en que se les dio como unos bonos, hubo reconocimiento por parte.

00:22:58 Líder

De los *rankings* en las gestiones.

00:23:02 Líder

Se mostraban como todos los procesos que desarrollaban por las diferentes áreas y oficinas y se les dio al finalizar el proceso un souvenir personalizado que era un algo más simbólico durante el proceso. Como les mencioné, eso se trabajó como desde un concepto de.

00:23:22 Líder

De marinos navegaban en un barco y digamos que cada 1 de los integrantes hacía parte de la unidad de la red. ¿Cierto entonces es era seguro? Esto era fundación estera, turismo y demás. Entonces se les entregó un cofrecito con unas moneditas de chocolate, un papel

pergamino donde era una especie de carta para, digamos, que resaltar la importancia del rol dentro del proceso de la organización.

00:23:51 Líder

Pues digamos que a través de esos pequeños acciones o pequeños incentivos se logró como reconocer la importancia de cada 1 y que esto no fuera sólo un carácter gerencial, sino que desde la señora de los tintos hasta el vigilante hasta la que está en la caja, son vitales para el funcionamiento de la organización.

00:24:15 Líder

Bono desayunos, detallitos pequeñitos, pero básicamente así se hizo en la medicina.

00:24:40 Líder

Todos fueron actividades lúdicas que los obligaban a trabajar de forma individual, pero al final del proceso de forma colaborativa. ¿Por qué? Porque cada 1 a través de las competencias que tenían, desarrollaban unos retos muy específicos e iban como descubriendo en el desarrollo todo lo que era valioso para la para la construcción del direccionamiento estratégico. Entonces sí era importante el trabajo colaborativo.

00:25:06 Líder

Que era algo que buscábamos rescatar y la agrupación de equipos porque hemos evidenciado, pues que cada 1 está de su rol. Hay personas que simplemente nos separan de sus puestos porque tienen que estar en atención, por ejemplo, el tema de las cajas tampoco puede tener mucho contacto por temas de seguridad, entonces lo que eso buscaba era como son mis compañeros, cada 1 está a su rol, pero vamos a sacar un espacio donde podamos interactuar y compartir como un equipo.

00:25:37 Líder

Los comentarios en general fueron positivos debido por la forma lúdica y la desconexión dentro de sus roles laborales. ¿Cierto? Entonces era una forma donde yo tenía una inmersión donde son adultos, juegan donde tienen espacios para unas pequeñas pausas activas para la diversión, para un esparcimiento sano.

00:26:02 Líder

Entonces hubo comentarios muy positivos en general del proceso, también tuvimos retroalimentación.

00:26:09 Líder

En algunos momentos se podían sentir un poco cargados porque pues muchos tienen funciones muy operativas donde mandan permanentemente.

00:26:20 Líder

Están en su puesto de trabajo, entonces fue como la única novedad que presentamos durante el proceso, que de pronto a veces se sentían sobrecargados por los roles y porque la organización en diferentes áreas se desarrollaron otro tipo de estrategias, capacitaciones, cursos, charlas, reuniones. Entonces bueno.

00:26:37 Líder

Fue una forma también de sortear esos espacios de negociar con las otras áreas o gerencias, de modo que pudiéramos no tener un proceso como como de carga, sino que también se disfrutaran cada una de esas estrategias. Entonces ahí, pues fue la única, digamos que novedad que presentamos en el proceso.

00:27:03 Líder

Los cambios que se evidenciaron significativamente es la motivación, la creatividad y la inspiración que tienen cada una de las oficinas, porque parte de los retos eran de trabajo independiente y voluntario. Entonces hubo gente que tiene algunas actividades, se disfrazaron, cantaron, hicieron trovas.

00:27:27 Líder

La manera de dar resolución.

00:27:30 Líder

Todas esas acciones que buscábamos generar, pero de una manera muy creativa y obviamente desde las iniciativas que tenían los grupos de trabajo. Entonces, en cuanto a la motivación, creo que la colocaron todo, porque de verdad hubo muy buena participación de todas las oficinas y área.

00:27:55 Líder

Influyó de una manera positiva porque de algún modo, entre los sentires que se podían percibir de los grupos internos era la falta de comunicación.

00:28:09 Líder

Que se tenían desde las áreas administrativas, es decir, una comunicación muy direccional.

00:28:15 Líder

Y no bidireccional desde esos procesos empezaron a implementar programas que permitían no sólo que ellos recibieran información, sino que de algún modo ellos también pudieran ser partícipes de los procesos. Entonces básicamente fue una oportunidad también de mejora para la comunicación interna, donde se pudieran escuchar a todos los públicos.

00:28:36 Líder

Recibir sugerencias, propuestas, ideas y demás, y de algún modo aportó a todo el clima organizacional.

00:28:49 Líder

Si toda la organización fue partícipe de todo el proceso de gestión del cambio.

00:28:56 Líder

Entonces, digamos que las áreas están involucradas.

00:29:03 Líder

Las dificultades que nos expresaban era de pronto que tuvieran esa sensación de sobrecarga por no sólo los procesos desde su rol, sino también todos los procesos formativos que se tenían al interior de la organización de otras dependencias. Entonces fue 1 de los temas complejos durante el proceso. Otro tema complejo fue.

00:29:25 Líder

Lograr conectar la gente que estaba en teletrabajo, porque si bien eran personas que o no asistían a la oficina desde los procesos de pandemia o simplemente no, no contaban con el interés suficiente, entonces lograr movilizar esos grupos de trabajo fue complejo, pero de algún modo una, digamos que una un momento de cambio donde bajamos un poquito, esa resistencia que ellos tenían en el proceso.

00:29:56 Líder

De lo complicado el proceso fue lograr vender o tener esa aceptación por parte de las directivas.

00:30:07 Líder

Porque digamos que ha sido una organización muy tradicional y conservadora en sus procesos. Entonces era como romper con ese esquema.

00:30:17 Líder

Actividades con una metodología.

00:30:21 Líder

Totalmente lúdica, entonces fue al principio complejo con ellos. Una vez tuvimos aceptación por la implementación en las oficinas, pues se tocó hacer muchas socializaciones, tener líderes en cada una de las oficinas y áreas, de modo que nos permitiera garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades, pero creo que la primera resistencia fue desde las directivas.

00:30:49 Líder

Por este método lúdico con adultos.

00:30:56 Líder

El aprendizaje clave que logramos en el proceso es realmente simplificar toda la información. A veces nos volvemos muy técnicos y a la hora de la verdad ser tan técnicos no funciona porque esto de pronto puede retrasar su proceso de apropiación, entendimiento. Entonces desde esa experiencia logramos simplificar todo, ser más.

00:31:21 Líder

Directos en nuestros mensajes y la forma de comunicar.

00:31:25 Líder

Y, de algún modo también buscar una interacción porque no sólo emitir mensajes, sino también recibir esos comentarios positivos o por mejorar.

00:31:37 Líder

Con los públicos internos.

00:31:39 Líder

Sí, De hecho, casi que todas las estrategias que se implementan con los empleados siempre buscan generar espacios de esparcimiento.

00:31:50 Líder

Actividades lúdicas y procesos que permitan salir como esta metodología rígida.

00:31:56 Líder

De formación a adultos, entonces siempre buscamos es donde ellos hagan actividades que no sean como camisa de fuerza, sino que de algún modo ellos puedan también disfrutar de todos esos procesos de formación donde nosotros les damos los conceptos, sino que también buscamos que lo lleven a la práctica, sea de su rol de la oficina, sea desde su vida cotidiana, familiar.

00:32:19 Líder

O con grupos.

00:32:21 Líder

Entonces siempre buscamos tratar de espacios donde.

00:32:25 Líder

Se puede implementar procesos de gamificación.

00:32:33 Líder

Que utilizan de verdad todo el proceso de gamificación es una excelente estrategia que nos permite también tener un alcance a todo ese tipo de generaciones con las cuales estamos inmersas hoy en día las organizaciones, que es una oportunidad también de volver como a ese niño interior que tenemos cada 1, porque de algún modo cuando yo me vinculo con algún proceso o puedo asociarlo a alguna evidencia o experiencia.

00:32:59 Líder

¿Puede conectarme mucho más fácil entonces?

00:33:02 Líder

Desde la organización sentimos que por este lado podemos lograr tocar fibra mediante las acciones de gamificación.

00:33:11 Líder

Que, de los equipos de comunicaciones, tanto internos como externos, debemos de tratar de estar a la par de todos estos cambios que surgen permanentemente en las organizaciones. Entonces es un reto estar explorando, conociendo, estudiando, tratando de entender cuáles son esas dinámicas en los comportamientos sociales y por lo tanto organizacionales que se viven a diario y tratar de adaptarlas a esos códigos a esos lenguajes que se desarrollan en las organizaciones.

00:33:43 Líder

Lecciones de aprendizaje podríamos destacar el dejar el miedo de hacer cosas nuevas, a veces se nos vuelve paisaje el desarrollo de las mismas acciones, por lo cual ser disruptivos es algo interesante por explorar desde la gestión de comunicaciones en este caso, pues de carácter interno.

00:34:05 Líder

A futuro se va a empezar a implementar el direccionamiento estratégico 2026, por lo cual viene alineado con todos esos procesos de gamificación desde los mismos comités de la organización hasta la ejecución de los planes con la socialización que se tiene con los públicos internos.