

# La gamificación favorece la competencia laboral

Gamification encourages labor competition

Jinette Ugalde Naranjo<sup>1</sup>, Kattia L. Vasconcelos-Vásquez<sup>2</sup>, Betzaida Montero Ulate<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional, Costa Rica

<sup>2</sup> Universidad Técnica Nacional, Costa Rica

jinette.ugalde.naranjo@una.cr , kvasconcelos@utn.ac.cr , bmontero@utn.ac.cr

**RESUMEN.** En la última década las organizaciones enfrentan retos y desafíos con respecto a la idoneidad del talento humano que contratan, ya que se requieren personas que sean proactivas y cuenten con habilidades y destrezas que les permita posicionarse en el mercado en el que se desarrollan. Tomando en consideración lo anterior el Programa de Habilidades Blandas Empresariales implementa talleres mediante los cuales se gestiona el aprendizaje basado en retos, donde los y las estudiantes de la carrera de Administración pueden construir nuevas experiencias que les permiten fortalecer sus habilidades técnicas y blandas. La metodología utilizada en estos talleres es la gamificación que esgrime elementos y mecánicas de juego en un ambiente no lúdico. En este sentido, el objetivo del artículo es mostrar los resultados obtenidos en el periodo 2018-2019 aplicando la gamificación como una herramienta de inserción laboral para el estudiantado de la carrera de Administración de la Universidad Nacional.

**ABSTRACT.** In the last decade, organizations face challenges and challenges regarding the suitability of the human talent they hire since they require proactive and have skills and abilities that allow them to position themselves in the market in which they develop. Taking the above into consideration, the Programa de Habilidades Blandas Organizacionales implements workshops through which challenge-based learning is managed, where Administration students can build new experiences that allow them to strengthen their technical and soft skills. The methodology used in these workshops is gamification that uses elements and game mechanics in a non-playful environment. In this sense, the article's objective is to show the results obtained in the 2018-2019 period by applying gamification as a job placement tool for the students of the Carrera de Administración of the Universidad Nacional.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje, Habilidades blandas, Innovación, Mecánica de juego, Procesos.

**KEYWORDS:** Game mechanics, Innovation, Learning, Process, Soft skills.

## 1. Introducción

En el periodo 2018 Costa Rica experimenta un alza en la tasa de desempleo alcanzó un 10, 2% para el tercer trimestre de este año. Según Ávila “Esa cifra significa que durante el tercer trimestre del año había cerca de 242.000 personas desempleada. Esto son 28.000 más que el mismo periodo del 2017, de las cuales 124.000 son hombres y 118.000 mujeres” (El Financiero, 2018, par. 3). Para el cuarto trimestre 2018 este porcentaje incrementa hasta llegar a un 12%.

En el 2019, según los datos expuestos por el diario digital Noticias de América Latina y el Caribe el porcentaje de desempleo cerró en un 12,4%, lo cual no representa una variante significativa basados en los datos del 2018 (2020).

Por su parte en el 2020 y a raíz de la pandemia por Coronavirus y las medidas instauradas para evitar los contagios, entre ellos el distanciamiento social y el cierre de lugares donde se aglomeran las personas, entre otro, en Costa Rica la tasa de desempleo se incrementó pasando de un 12,4% en el 2019 a un 20% para el periodo comprendido entre octubre y diciembre de 2020 (INEC, 2020).

Según la Fundación Pere Tarres (2020):

Encontrar trabajo hoy en día no es un proceso fácil, y para muchas personas se trata de un camino lleno de frustraciones. Ser elegido en un proceso de selección, requiere la puesta en práctica de multitud de competencias personales, además de las ya requeridas por el puesto de trabajo. Nos encontramos en una sociedad en la cual las primeras impresiones son muy importantes y donde la gran cantidad de canales de contacto entre personas, de medios de comunicación y de información de los que se disponen, provocan que, para ser elegido para un puesto de trabajo, no sólo hay que ser válido, sino que es muy importante saberlo transmitir (par. 1).

Sobre este tema la Ministra de Trabajo Geanina Dinarte Romero indica que:

el desempleo actual es el resultado de la combinación de tres causas fundamentales, un modelo productivo dual con sectores productivos cambiantes y con retos de mejora de productividad y competitividad; de una coyuntura económica con una desaceleración que se ha experimentado a nivel global, regional y local; y de una serie de características estructurales que revelan un desalineamiento entre la oferta y la demanda en el mercado laboral (El País.cr, 2020, par. 5).

Además, comenta que a nivel país que se está trabajando con la disminución de las brechas que generan el desempleo acelerando, por ejemplo, el “bilingüismo y las competencias para el trabajo” asimismo explica que se realizan esfuerzos para que las personas desempleadas obtengan habilidades y competencias requeridas por el mercado (El País.cr, 2020, par. 7-8).

Conscientes de esta realidad que se da en el país, a través del Programa de Habilidades Blandas Empresariales de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, se ha implementado una serie de talleres de capacitación en habilidades blandas que exige el mercado laboral, donde la mediación pedagógica se basa en la gamificación, la cual aporta elementos y mecánicas de juego en espacios no lúdicos, con el fin de que los estudiantes de administración puedan potenciarse exitosamente como oferentes para las diferentes organizaciones.

### Antecedentes

En el 2014 el Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO) de la Universidad Nacional, realiza una encuesta sectorial sobre necesidades de formación y capacitación que requieren las personas trabajadoras en la zona empresarial. Los resultados del estudio muestran que a nivel país no se cuenta con un recurso



humano calificado según las necesidades empresariales. Entre lo que se destaca está la falta de un segundo idioma, conocimientos técnicos y formación en el tema de las habilidades blandas (IDESPO, 2014).

Los resultados anteriores también son fundamentados por el estudio de Cabrera, López y Portillo (2016) sobre las Competencias de los graduados y su evaluación desde la perspectiva de los empleadores, especialmente cuando mencionan que la competencia genérica más valorada por los sectores empresariales es la del trabajo en equipo esto debido a que “además del aspecto colaborativo, le atribuyen una actitud positiva al candidato, hablando así de actitud positiva y de colaboración más que de trabajo en equipo propiamente dicho” (p. 75).

Considerando este panorama a partir del 2018 y hasta el 2020 el Programa de Habilidades Blandas Empresariales, por solicitud de los estudiantes de la carrera de Administración, imparte talleres de capacitación enfocados la habilidad de trabajo en equipo y comunicación, en los cuales adquiere mayor relevancia la medición pedagógica de la gamificación mediante la cual se ha logrado motivar al estudiantado para que con las herramientas dadas puedan fortalecer tanto sus habilidades técnicas como blandas y de esta forma se potencia a nivel laboral y académico.

## 2. Revisión de la literatura

En la última década se le ha brindado mayor importancia al tema de la gamificación como una estrategia educativa que incrementa la motivación del estudiantado en el proceso educativo y la formación profesional. Ante esto Lozada y Betancur (2015) mencionan que:

El juego es un activador en la atención y surge como alternativa para complementar los esquemas de enseñanza tradicional. Esto último motivó el interés de conocer cómo la gamificación ha sido empleada en la Educación Superior. De igual forma, se identificó que para conocer su uso en dicho ámbito se requiere un abordaje según los diferentes campos de conocimiento que agrupan los saberes, y que son los que definen los programas que se imparten en las instituciones (par. 8).

A través de la gamificación es posible integrar la mecánica del juego con el contenido de la capacitación para impulsar los resultados del aprendizaje (Garbade, 2018, par. 28). En cuanto al concepto de gamificación autores como Werbach y Hunter (2014) hacen referencia a que la gamificación es “transformar en un juego algo que no es un juego” (p. 27), para Lozada y Betancur (2016) es “la utilización del juego en contextos diferentes a este” (par. 10). Cordero y Núñez (2018) “la gamificación es un concepto utilizado recientemente por la industria desarrolladora de web; pretende hacer más activas y participativas las experiencias de aprendizaje” (p. 269).

Cuando se interactúa en un mundo simbólico (simulación, role play, caracterizaciones) se da un proceso de desinhibición en los participantes, lo cual también permite la liberación de patrones de conducta aprendidos, en este sentido se generan nuevas formas de relación entre el jugador/a (participante) y el entorno. Es así como, mediante el juego, la persona se da la oportunidad de realizar cosas que en la vida real tal vez no realizarían, de esta forma las personas acceden a otras formas de entender, relacionarse y resolver la cotidianidad. Esta nueva forma de aprender permite que las personas se posicionen, desempeñen nuevos roles, tomen decisiones y sean agentes de cambio activos en futuras situaciones (Fundación Pere Tarres, 2020).

Por otra parte, Hernández, Monroy y Jiménez (2018) mencionan que la gamificación genera el desarrollo de las habilidades del saber, saber hacer y querer hacer, lo que insta al estudiante a enfrentar desafíos de una manera adecuada a la vez que el conocimiento generado puede aplicarlo en el día a día. Para Cordero y Núñez (2018):

La gamificación introduce en el salón de clase distintas acciones, comportamientos, técnicas y mecanismos que crean experiencias atractivas y que convierten un juego en una actividad de aprendizaje,

incrementando de esta manera la motivación y el compromiso de la comunidad estudiantil mediante la consecución de objetivos (p. 272).

Foncubierta y Rodríguez (2014) mencionan que esta metodología va más allá de motivar pues dirigen a los participantes a solucionar problemas al implicar a la persona en el juego. Por otro lado, estos autores indican que a través de la gamificación se puede captar la atención, fomentar la retentiva y la adquisición de habilidades, haciendo que la acción de aprender una actividad más experiencial.

En el ámbito educativo el usar esta metodología permite la consecución de varios objetivos entre ellos: “motivar al estudiantado, aumentar la retención de aprendizaje y mejorar la transferencia de aprendizaje, pues se aprende algo que se aplica en el contexto real, además de conseguir conocimiento e instruirse más rápidamente” (Cordero & Núñez, 2018, p.73).

Sobre este punto Foncubierta y Rodríguez aportan que la gamificación se estimula: la cooperación en los retos y desafíos, la narración a través de la curiosidad y el aprendizaje, la autoimagen con la creación de un Avatar, la competencia sana mediante el uso de tablas de resultado y la tolerancia al error con el juego pensado y la realimentación (Foncubierta & Rodríguez, 2014).

Ferrer, Fernández Reina, Polanco y Caridad (2018, p. 175) indican que los beneficios de la gamificación son:

- Genera retroalimentación oportuna a los estudiantes;
- proporciona información al docente del curso;
- fomenta la relación entre pares y equipos;
- promueve instancias de aprendizaje activo;
- mejora los aprendizajes de los estudiantes; y
- motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.

Hernández et al. (2018) mencionan que lo propuesto por Werbach y Hunter (2012), hace referencia a que:

para tener un juego exitoso hay que incluir tres factores importantes del juego dentro del proceso gamificado, estos son: Componentes de juego, Mecánicas y Dinámicas. Además de estos elementos es necesario que en este proceso se den estos pasos: 1) Definir objetivos del negocio, 2) Definir comportamientos deseados en el mercado meta, 3) Describir el tipo de jugadores hacia los cuales va dirigido el juego, 4) Elegir Actividades a realizar, 5) Incluir diversión en las actividades, y 6) Desarrollar herramientas.

De esta forma, al seguir la propuesta de estos autores, la metodología que se utiliza en los talleres, en este caso de trabajo en equipo, hay más flexibilidad para acoplar la misma en casi cualquier ambiente además del académico.

Ahora bien, según Morschheuser, Hassan, Werder y Hamari (2018) citados por Guzmán, Escudero y Canchola (2020), existen diversos métodos que permiten el desarrollo de las estrategias gamificadas, a continuación, se presenta la tabla 1 donde se exponen.

Ejes metodológicos	Actividades clave
Análisis de contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el perfil del usuario</li> <li>• Identificar sus motivaciones</li> <li>• Conocer sus necesidades.</li> </ul>
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar claramente los objetivos del proyecto, de modo que permitan:</li> <li>• Evaluar el éxito de la estrategia instruccional gamificada</li> <li>• Guiar el proceso en general.</li> </ul>
Prueba conceptual	Probar las ideas de gamificación tan pronto como sea posible
Proceso iterativo	El diseño de la estrategia gamificada debe seguir un proceso iterativo, que facilite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agilidad para verificar continuamente fallas en el diseño</li> <li>• Una rápida corrección de errores</li> <li>• La continua optimización de la experiencia del usuario.</li> </ul>
Conocimiento de dominio	Tener un conocimiento profundo de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de juegos</li> <li>• Psicología de la motivación</li> <li>• Pedagogía</li> </ul> Usualmente se lleva a cabo en equipos interdisciplinarios.
Valoración de viabilidad	Evaluar si la gamificación es una estrategia viable para lograr los objetivos educativos, considerando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Herramientas de desarrollo</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Recursos disponibles.</li> </ul>
Soporte institucional	Asegurar que los accionistas, directivos y docentes involucrados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendan el concepto de gamificación y su potencial impacto en la organización</li> <li>• Apoyen el proyecto y estén dispuestos a dar su retroalimentación al respecto.</li> </ul>
Enfoque en el usuario	Verificar que el proyecto tenga en consideración las necesidades de los usuarios finales, y no solo los objetivos organizacionales; el éxito de una estrategia de gamificación depende, en gran medida, de la motivación de los usuarios.
Uso de métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los criterios o las métricas que serán usadas para evaluar el éxito del proyecto</li> <li>• Las métricas seleccionadas deberán ser claras y permitir valorar si es necesario hacer ajustes durante el desarrollo del proyecto.</li> </ul>
Control de trampas	Limitar las posibilidades de abuso de las mecánicas de juego implementadas, pues esto puede llevar a una baja en la motivación del usuario.
Monitoreo continuo	Establecer un proceso de monitoreo y optimización permanente para asegurar que la estrategia instruccional gamificada cumpla con las necesidades de usuario.
Restricciones éticas	Incluir restricciones legales y éticas durante el diseño de la estrategia gamificada para evitar infringir derechos de autor y otras consideraciones similares.
Involucrar a los usuarios	Tomar en cuenta la retroalimentación del usuario en todas las etapas del diseño para asegurar que cumpla con sus expectativas y necesidades.

Tabla 1. Ejes metodológicos de diseño para aplicar el concepto de gamificación. Fuente: Elaboración propia a partir de Guzmán, Escudero y Canchola (2020).

Tal como se ha mencionado, la gamificación permite que los estudiantes tengan una experiencia educativa diferente, donde el aprendizaje basado en retos les permite gestionar habilidades como el trabajo en equipo y la comunicación, habilidades que las organizaciones buscan en el talento humano.

### 3. Metodología

Para el desarrollo de los talleres de capacitación se utiliza mayormente la metodología de gamificación implementada por “INUIT PLACE SLU” la cual es una técnica de aprendizaje en la que la mecánica del juego es aplicada en el campo educativo-profesional y laboral, lo anterior con el objetivo de alcanzar resultados exitosos por la adquisición de conocimientos, la mejora de alguna habilidad o bien como recompensa de acciones concreta para alcanzar objetivos propuestos (INUIT, 2020).

Esta metodología se basa en tres pilares:

- Implicación: compromiso o implicación en las relaciones laborales.
- Experimentación: crear y experimentar modelos gamificados.
- Resultados: sean de corto, mediano o largo plazo, por prioridades (objetivos).

Al aplicar estos pilares se fomenta la innovación y la creatividad en el proceso de aprendizaje, permitiendo de esta forma que los participantes se identifiquen con la metodología y lo puedan aplicar en ámbitos laborales, académicos y sociales.

Asimismo, en la planificación y diseño de talleres se aplican ejes metodológicos que permiten ajustar estos talleres a las necesidades de la población atendida.

En cuanto a la población participante en los talleres se presenta en la tabla 2, estos son estudiantes de la carrera de Administración, tanto del Campus Omar Dengo como de la Sede Interuniversitaria, misma que participa únicamente en el periodo 2018.

Año	Cantidad de estudiantes	Campus o Sede
2018	490	Campus Omar Dengo y Sede Interuniversitaria
2019	400	Campus Omar Dengo
	90 (I Rally EDA-PROHABLA)	Campus Omar Dengo
2020	120	Campus Omar Dengo
3 años	1100	

Tabla 2. Composición de la población participante durante el periodo 2018-2020. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos "talleres 2018-2020" del Programa Habilidades Blandas Empresariales.

La población está compuesta por estudiantes de la carrera de Administración de primer nivel (cursos del bachillerato) y segundo nivel (cursos de la licenciatura). Las edades oscilan entre los 17 y los 30 años. Una característica que distingue a los estudiantes de Administración es que algunos desde el tercer año de carrera se insertan en el mercado laboral.

En este sentido, a la hora de ejecutar los talleres de trabajo en equipo y comunicación los y las estudiantes participan activamente en la resolución de actividades que van incrementado el grado de complejidad, por lo cual adicional a la comunicación y la colaboración es necesario que estos equipos de estudiantes sean creativos para proponer soluciones idóneas según sea el reto.

Para conformar los equipos de trabajo, los y las estudiantes se dividen según sus afinidades, experiencias previas en la ejecución de tareas entre otras. Además, para cada taller se utilizan juegos de mesa como rompecabezas, tucos (de clase similar a los legos), jengas, así como algunos juegos de corte tradicional.

Una vez iniciado los talleres son los estudiantes quienes asumen el desarrollo de las actividades, la organización de los equipos, así como el espacio de evaluación y catarsis de la actividad.

En cuanto a la validación de la metodología utilizada la hacen las responsables del Programa de Habilidades Blandas Empresariales quienes tienen más de seis años de experiencia en el uso de la gamificación en entornos académicos. Una de las académicas cuenta con más de 20 años de experiencia en la ejecución de capacitaciones a empresas nacionales e internacionales utilizando mediaciones como el "Team Building", "Out Door", "Rallies", aula abierta, entre otros.



De igual forma, las académicas están certificadas en la metodología Wake UP Brain, Diseño de prototipado de estrategias de gamificación y una de ellas está certificada en las metodologías de: Investigación de Legos Serious Play (2014) y será “Máster Teachin” (2021).

Igualmente, en la ejecución de los talleres se aplican los aspectos éticos donde cada participante debe respetar las fortalezas y debilidades de sus pares, además de aplicar normas de cortesía, respeto, honestidad, asumiendo el compromiso de participar en forma activa.

#### 4. Resultados

En este apartado se desarrollan los resultados obtenidos mediante los talleres de trabajo en equipo para los estudiantes de la carrera de Administración. Durante el periodo comprendido entre 2018 y 2020 se atiende a un total de 1100 participantes. A continuación, se muestra la participación por año y curso (Tabla 3).

Año	Curso	Año en el que se imparte el curso	Cantidad estudiantes
2018	Recursos humanos	Tercer año de carrera	80
	Principios Administrativos	Primer año de carrera	64
	Mercadeo	Tercer año de carrera	40
	Sistemas Informáticos	Primer año de carrera	40
	Desarrollo organizacional	Licenciatura	53
	Contabilidad	Segundo año de carrera	25
	Mercadeo y Administración (Sede Interuniversitaria)	Primer y segundo año de carrera	188
<b>Cantidad de estudiantes</b>			<b>490</b>

Tabla 3. Población participante en los talleres de trabajo en equipo. Periodo 2018. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos “talleres 2018” del Programa Habilidades Blandas Empresariales.

Para el periodo 2018 además de contar con estudiantes de la Escuela de Administración del Campus Omar Dengo, se incorporan 188 estudiantes de la Sede Interuniversitaria de Alajuela. Los estudiantes del Campus Omar Dengo cursan el primer, segundo y tercer año de la carrera (Tabla 4).

Año	Curso	Cantidad estudiantes
2019	Taller integrado estudiantes Escuela de Administración (2), Escuela de Ciencias Agrarias (3), Escuela de Historia (2), Maestría del CINPE (1) Estudiantes de Widener University (19).	27
	Taller integrado estudiantes Escuela de Administración (2), Escuela de Ciencias Agrarias (3), Escuela de Historia (2), Maestría del CINPE (1) Estudiantes de Widener University (72).	80
	Principios de Administración	320
	Poder y Liderazgo	40
	Administración de Servicios	40
<b>Cantidad de estudiantes</b>		<b>400</b>

Tabla 4. Participantes de los talleres de trabajo en equipo. Periodo 2019. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos “talleres 2019” del Programa Habilidades Blandas Empresariales.

Para el 2019, se imparten dos talleres de trabajo en equipo donde se da una integración entre estudiantes de diferentes carreras de la universidad Nacional y estudiantes de Widener University, quienes participan del



## Programa de Becas 100K Strong Americas.

En este caso específico, los retos de las actividades asignadas a los equipos incrementaban ya que se tenía que lidiar con las diferencias culturales, académicas, sociales, demográficas y de idioma. Se forman equipos de dos personas, una costarricense y una estadounidense, donde la barrera del idioma debía superarse para alcanzar los objetivos del taller.

Adicional a estos dos talleres de índole interuniversitario, para este periodo se realiza el primer Rally estudiantil de la Escuela de Administración, donde participan 90 estudiantes. En este rally se formaron equipos mixtos, que debían pasar por diferentes estaciones, donde se encontraba un reto que cada equipo debía resolver, para ello debían aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, así como estrategias de creatividad, comunicación y liderazgo con el fin de que los resultados del equipo fueran exitosos.

Para incentivar la participación en este rally gamificado, se aplicó la metodología donde se establece un objetivo, se definieron los comportamientos deseados, se describió el tipo de jugadores para el rally, donde una de las características fundamentales era la proactividad, se escogieron las actividades donde además de incentivar el trabajo en equipo, se lograra la integración del estudiantado y finalmente se incluyó el elemento de diversión en las actividades, y el desarrollar herramientas, tal como Werbach y Hunter lo proponen (Tabla 5 y 6).

Nombre de la Actividad	Objetivo	Mecánica de la actividad	Resultados
Taller de trabajo en equipo	Que los aprendientes adquieran herramientas para fomentar el trabajo en equipo como habilidad blanda necesaria en la inserción laboral.	<p>Se forman equipos de trabajo de manera aleatoria y mixta (equipos conformados por hombres y mujeres).</p> <p>Cada equipo selecciona un nombre, confecciona un identificador para su equipo (avatar de equipo).</p> <p>En cuanto al elemento de competencia cada actividad cumplida debe ser identificada con una pegatina.</p> <p>El equipo que complete las encomiendas gana el rally.</p> <p>Se evalúa el proceso a través de una sesión de realimentación y una evaluación individual tanto para la actividad, como para cada participante.</p>	<p>Promoción de acciones de integración estudiantil.</p> <p>Implementación de estrategias que desarrollan la creatividad.</p> <p>Asumiendo los retos que el juego estipulaba en cada estación, los y las estudiantes desarrollan habilidades como la adaptación al entorno y recursos con los que cuentan.</p> <p>Se incentiva el reconocimiento de fortalezas y debilidades encontradas a mejorar.</p> <p>Se da el proceso de prueba y error, que permite a los estudiantes practicar la tolerancia y ser resilientes.</p>

Tabla 5. Actividades gamificadas para el desarrollo del rally de trabajo en equipo de los estudiantes de la Escuela de Administración. Fuente: Bitácoras taller Liderazgo y trabajo en equipo (Ugalde Naranjo & Vasconcelos-Vásquez, 2020).

Año	Curso	Cantidad estudiantes
2020	Recursos Humanos	120
<b>Cantidad de estudiantes</b>		<b>120</b>

Tabla 6. Participantes de los talleres de trabajo en equipo. Periodo 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos "talleres 2020" del Programa Habilidades Blandas Empresariales.

Para el 2020 solamente se realizan dos talleres con los estudiantes del curso de Recursos Humanos, alcanzando únicamente un total de 80 personas. Lo anterior se da porque en la segunda semana de marzo de 2020 se da una emergencia por la pandemia por Coronavirus, esto hizo que la Universidad cerrara sus instalaciones y las clases se dieran a través de plataformas virtuales. Por tanto, los únicos grupos atendidos son





los agendados para antes de esta fecha.

Con respecto a las fortalezas y habilidades encontradas en los talleres realizados y en el rally se tiene lo siguiente (Tabla 7):

Fortalezas	Debilidades
Integración efectiva del estudiantado.	Conocimiento vago de conceptos como innovación, creatividad.
Reconocimiento de los elementos de la escucha activa: atención, realimentación, preguntas generadoras, lenguaje corporal, entre otros.	Dificultad de ejercer un liderazgo propositivo y situacional. Se muestra en como característica de los grupos la elección de una persona como líder, aunque esta no cuente con las habilidades pertinentes.
Aceptación de la gamificación como mediación pedagógica.	Algunos estudiantes de primer año de carrera tienen mayor dificultad de integrarse, así como de comunicar sus ideas.
Los y las estudiantes asumen los retos propuestos en cada taller.	Al ejecutar los talleres con un número determinado de equipos, se incentivó en los participantes la competencia no sana, lo cual llevaba a algunas personas a frustrarse al no alcanzar los resultados esperados.
Vinculación de habilidades como la comunicación, creatividad, pensamiento crítico y liderazgo con el trabajo en equipo.	El manejo del tiempo juega un papel importante en ejecución de las actividades, pues algunos no lograban enfocarse en estrategias que alcanzaran los objetivos de cada actividad.
Fomento de la participación activa y equitativa de los participantes en los talleres.	
Fortalecimiento de conceptos vistos en los diferentes cursos de la carrera a través de estos talleres.	
Se evidencia el manejo de las habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, especialmente de los estudiantes que cursan los últimos años y tienen experiencia laboral.	
Desarrollo de la habilidad de resiliencia y adaptación, alcanzada a través del uso limitado de recursos, tiempo, entre otros.	

Tabla 7. Fortalezas y debilidades encontradas en los talleres ejecutados en el periodo 2018-2020. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos "talleres 2018-2020" del Programa Habilidades Blandas Empresariales.

Con respecto a las estrategias implementadas durante los talleres se tienen las siguientes:

- Juegos de rol con tarjetas de expresión de emociones, y pensamientos.
- Uso de tarjetas de personajes y paisajes abstractos para la creación de historias y estrategias para la consecución de objetivos específicos.
- Uso de figura humana para expresión de sentimientos. Uso de telas para crear prototipos que estuvieran de acuerdo con los objetivos propuestos.
- Ejercicios de rapport que fomentan la comunicación del equipo.
- Juegos de mesa para el desarrollo de la lógica y resolución de conflictos y desafíos.
- Rally con estaciones de juegos que estimulan el liderazgo y el trabajo en equipo.
- Creación de identificadores para los equipos y recolección de pegatinas para incentivar la competencia sana.
- Historias de vida para aplicar en los espacios de catarsis y realimentación
- Uso de materiales como legos, pelotas, tangran, jenga y material impreso con los cuales el estudiantado puede idear soluciones a los retos propuestos en cada actividad de manera creativa e innovadora.

Como resultado de estos talleres de capacitación también se muestra como fueron aplicados los pilares de la metodología Inuit Place SLU (Tabla 8):

Pilar	Resultado de su aplicación
Implicación	Los y las estudiantes logran generar redes colaborativas para ejecutar los talleres, afianzan las relaciones en este caso académicas que a futuro se transforman en relaciones laborales.
Experimentación	A través de los diferentes retos que encuentran en las actividades el estudiantado logra crear y experimentar estrategias que les permiten conseguir los objetivos planteados en los talleres, la prueba y error son fundamentales para el proceso de aprendizaje.
Resultados	En el corto plazo los estudiantes a través del juego y la simulación de situaciones laborales fortalecen tanto sus habilidades blandas como técnicas. Establecen prioridades en la ejecución de acciones y estrategias para enfrentar los desafíos A corto para quienes están en los últimos años y largo plazo para quienes inician pueden aplicar estas experiencias en los entornos laborales.

Tabla 8. Resultados de la aplicación de la metodología Inuit Places SLU. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los ejes metodológicos propuestos por Morschheuser, Hassan, Werder y Hamari (2018) y citados por Guzmán, Escudero y Canchola (2020), a continuación, se muestra la forma en que se abordaron para los talleres (Tabla 9).

Ejes metodológicos	Actividades clave	Abordaje en los talleres de trabajo equipo
Análisis de contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el perfil del usuario</li> <li>• Identificar sus motivaciones</li> <li>• Conocer sus necesidades.</li> </ul>	Se identifica el perfil del estudiantado a través de los cursos en los que está matriculado y según lo especifica el académico (a) del curso.
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar claramente los objetivos del proyecto, de modo que permitan:</li> <li>• Evaluar el éxito de la estrategia instruccional gamificada</li> <li>• Guiar el proceso en general.</li> </ul>	Se establecen los objetivos de o de los talleres a ejecutar, en este caso determinado el de trabajo en equipo el cual se orienta a la integración de los estudiantes, asumir retos y el manejo de una comunicación efectiva.
Prueba conceptual	Probar las ideas de gamificación tan pronto como sea posible.	En reuniones previas al evento se da el proceso de ideación, para validar las actividades que se llevarán a cabo en el o los talleres.
Proceso iterativo	<p>El diseño de la estrategia gamificada debe seguir un proceso iterativo, que facilite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agilidad para verificar continuamente fallas en el diseño</li> <li>• Una rápida corrección de errores</li> <li>• La continua optimización de la experiencia del usuario</li> </ul>	En estas reuniones previas del equipo del Programa de Habilidades Blandas Empresariales, se verifican las fortalezas o fallas que se pueden dar en el proceso, se gestionan conversaciones con algunos interesados del proceso y se busca la optimización de las actividades.
Conocimiento de dominio	<p>Tener un conocimiento profundo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de juegos</li> <li>• Psicología de la motivación</li> <li>• Pedagogía</li> </ul> <p>Usualmente se lleva a cabo en equipos interdisciplinarios.</p>	En este sentido, las académicas responsables del proceso tienen más de seis años de experiencia en la aplicación de talleres gamificados, pedagogía y manejo de equipos interdisciplinarios, lo cual ha permitido la ejecución exitosa del proceso de capacitación de los estudiantes de la carrera de Administración.
Valoración de viabilidad	<p>Evaluar si la gamificación es una estrategia viable para lograr los objetivos educativos, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Herramientas de desarrollo</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Recursos disponibles.</li> </ul>	Este paso se realiza según el diagnóstico previo de la población con la que se trabaja, las fortalezas y debilidades que esta tenga, con el fin de escoger las herramientas que permitan un adecuado desarrollo (entre estas herramientas se contempla el uso de recursos que motiven a los participantes según los diferentes estilos de comunicación y aprendizaje que posean (visual, auditivo o Kinestésico).

Suporte institucional	Asegurar que los accionistas, directivos y docentes involucrados: • Comprendan el concepto de gamificación y su potencial impacto en la organización • Apoyen el proyecto y estén dispuestos a dar su retroalimentación al respecto.	Desde que el Programa de Habilidades Blandas inicia sus labores ha contado con el apoyo de la dirección de la Escuela de Administración, así como de los diferentes profesores que han permitido el abordaje de estas temáticas en sus cursos.
Enfoque en el usuario	Verificar que el proyecto tenga en consideración las necesidades de los usuarios finales, y no solo los objetivos organizacionales; el éxito de una estrategia de gamificación depende, en gran medida, de la motivación de los usuarios.	A través de los talleres se ha procurado cumplir con los requerimientos de todos los actores del proceso llámense académicos, autoridades y estudiantes.
Uso de métricas	• Identificar los criterios o las métricas que serán usadas para evaluar el éxito del proyecto • Las métricas seleccionadas deberán ser claras y permitir valorar si es necesario hacer ajustes durante el desarrollo del proyecto.	Se cuenta con un proceso de realimentación y evaluación al final de cada taller, donde se proveen instrumentos y estrategias de evaluación que permitan el mejoramiento continuo de los talleres.
Control de trampas	Limitar las posibilidades de abuso de las mecánicas de juego implementadas, pues esto puede llevar a una baja en la motivación del usuario.	En este caso se hace un llamado y se sensibiliza a la población para que la ejecución de los talleres sea la idónea y se cuida el uso reiterativo de mecánicas de juego.
Monitoreo continuo	Establecer un proceso de monitoreo y optimización permanente para asegurar que la estrategia instruccional gamificada cumpla con las necesidades de usuario.	De parte del Programa se procura mantener el Flow en el proceso y se monitorea la motivación de los participantes con el fin de actuar de forma adecuada para que la experiencia sea efectiva.
Restricciones éticas	Incluir restricciones legales y éticas durante el diseño de la estrategia gamificada para evitar infringir derechos de autor y otras consideraciones similares.	Se dan las instrucciones claras de lo que se espera en los talleres, para que el respeto y la cordialidad se mantenga. En el caso de usar metodologías o estrategias que no pertenecen al equipo de trabajo se respeta la propiedad intelectual.
Involucrar a los usuarios	Tomar en cuenta la retroalimentación del usuario en todas las etapas del diseño para asegurar que cumpla con sus expectativas y necesidades.	En la sesión de realimentación y catarsis, así como con la evaluación se utiliza para mejorar los procesos de acuerdo con las necesidades de los y las participantes.

Tabla 9. Ejes metodológicos aplicados para la planeación y diseño de talleres. Periodo 2018-2020. Fuente: Elaboración propia a partir de Guzmán, Escudero y Canchola (2020).

## 5. Conclusiones

La experiencia que generado a lo largo del periodo 2018-2020, ha permitido comprobar que la gamificación como herramienta de mediación pedagógica incentiva el desarrollo de diferentes habilidades blandas que son necesarias en todos los ambientes en los cuales las personas se desarrollan, pero espacialmente en el mercado laboral.

Los principales hallazgos que se dan en este proceso están orientada a la reflexión que emerge en los equipos de trabajo, con el intercambio de ideas y experiencias que le catapultan al mejoramiento de sus habilidades a la vez que permite trabajara en las falencias que se encuentren en el camino.

Cuando los estudiantes trabajan en los diferentes talleres se ven expuestos a afrontar retos y desafíos para lo cual el estar en un ambiente de motivación generada por el juego les permite desarrollar otras habilidades como:

- Adaptación
- Comunicación efectiva
- Resiliencia

- Toma de decisiones
- Creatividad

Para los estudiantes:

En este proceso de capacitación gamificado los y las estudiantes

- Aplican el conocimiento adquirido en los cursos para resolver los desafíos que se presentan.
- Comparten con sus pares y generan redes colaborativas que les permite acompañarse a lo largo de la carrera.
- Se da un proceso de desinhibición en los participantes al ver que en ambientes no lúdicos el juego es una herramienta de crecimiento.

Para profesores:

- Se mejoran los procesos de gamificación que aplican en los diferentes talleres.
- Se participa en una pasantía internacional donde es posible aplicar la estrategia de gamificación y obtener resultados satisfactorios.
- La innovación y creatividad se vuelve habilidades fortalecidas ya que es un reto constante la planificación de este tipo de talleres.

Para la Carrera:

- Utilización de una metodología innovadora que permite motivar al estudiantado.
- Los resultados de los talleres en los que participan los estudiantes de la carrera están acordes con los requerimientos que solicitan las empresas y organizaciones.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Ugalde Naranjo, J.; Vasconcelos-Vásquez, K. L.; Montero Ulate, B. (2021). La gamificación favorece la competencia laboral. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 21-33. ([www.businesssimulationjournal.com](http://www.businesssimulationjournal.com))

## Referencias

- Ávila, L. (2018). Desempleo llegó al 10,2% en el tercer trimestre del 2018. ([https://www.elfinanciero.cr.com/economia-y-politica/desempleo-llego-al-102-en-el-tercer-trimestre/VADTFFQZ6FFEWNWZUGJNEXWQ7E/story/#:~:text=El%20desempleo%20en%20Costa%20Rica,era%20de%209%2C4%25](https://www.elfinanciero.cr.com/economia-y-politica/desempleo-llego-al-102-en-el-tercer-trimestre/VADTFFQZ6FFEWNWZUGJNEXWQ7E/story/#:~:text=El%20desempleo%20en%20Costa%20Rica,era%20de%209%2C4%25))).
- Cabrera, N.; López, M.; Portillo, M. (2016). Las competencias de los graduados y su evaluación desde la perspectiva de los empleadores. *Revista Estudios Pedagógicos*, XLII.
- CentralAmericaData.com (2021). Costa Rica: tasa de desempleo baja a 19%. ([https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22mercado+laboral%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le:%22Costa+Rica%22](https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22mercado+laboral%22&q2=mattersInCountry_es_le:%22Costa+Rica%22)).
- Cordero, D.; Núñez, M. (2018). El uso de técnicas de gamificación para estimular las competencias lingüísticas de estudiantes en un curso de ILE. *Revista de Lenguas Modernas*, (28).
- El País.cr. (2020). Ministra de Trabajo explicó causas del desempleo en Costa Rica a diputados en el Plenario. (<https://www.elpais.cr/2020/02/26/ministra-de-trabajo-explico-causas-del-desempleo-en-costa-rica-a-diputados-en-el-plenario/#:~:text=Se%20el%20desempleo%20actual,nivel%20global%2C%20regional%20y%20local>).
- Ferrer, S.; Fernández, M.; Polanco, M.; Montero, E.; Ferre, C. (2018). La gamificación como herramienta en el trabajo docente del orientador: innovación en asesoramiento vocacional desde la neurodidáctica.
- Foncubierta, J.; Rodríguez, C. (2014). Didáctica de la gamificación en la clase de español.

Ugalde Naranjo, J.; Vasconcelos-Vásquez, K. L.; Montero Ulate, B. (2021). La gamificación favorece la competencia laboral. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 21-33.



- ([https://www.edinumen.es/spanish\\_challenge/gamificaci3n\\_didactica.pdf](https://www.edinumen.es/spanish_challenge/gamificaci3n_didactica.pdf)).
- Fundaci3n Pere Terre (2020). Aprender jugando, tambi3n en la b3squeda de trabajo. (<https://www.peretarres.org/es/conocimiento/blog/aprender-jugando-tambien-en-la-busqueda-de-trabajo>).
- Garbade, M. (2018). Juegos, videojuegos y gamificaci3n: conozca las diferencias. (<https://medium.com/swlh/games-gaming-and-gamification-know-the-differences-d48890dc026c>).
- Guzm3n, M.; Escudero, A.; Canchola, M. (2020). Gamificaci3n de la enseanza para ciencia, tecnolog3a, ingenier3a y matem3ticas: cartograf3a conceptual. Revista Electr3nica Sin3ctica.
- Hern3ndez-Horta, I.; Monroy-Reza, A.; Jim3nez-Garc3a, M. (2018). Aprendizaje mediante juegos basados en principios de gamificaci3n en Instituciones de Educaci3n Superior. Formaci3n Universitaria, 11(5), 31-40. doi:10.4067/S0718-50062018000500031.
- Ingwersen, H. (2017). Gamificaci3n vs aprendizaje basado en juegos: ¿Cu3l es la diferencia?. (<https://blog.capterra.com/gamification-vs-games-based-learning/>).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica(2012). Encuesta Continua de Empleo: Din3mica del mercado laboral costarricense III trimestre 2010 al I trimestre 2012. / INEC. N31 --San Jos3, C.R.: INEC 201297 p.; 28 cm.
- INUIT (2018). Definici3n del t3rmino gamificaci3n. Espa3a.
- Lozada, C.; Betancur, S. (2016). La gamificaci3n en la educaci3n superior: una revisi3n sistem3tica. (<https://www.redalyc.org/jatsRepo/750/75055115006/html/index.html>).
- INEC (2020). Costa Rica: la tasa de desempleo alcanza el 12,4% en 2019 y el presidente Alvarado afirma que "es un tema serio". Noticias de Am3rica Latina y el Caribe. (<https://www.nodal.am/2020/02/costa-rica-la-tasa-de-desempleo-alcanza-el-124-en-2019-y-el-presidente-alvarado-afirma-que-es-un-tema-serio/#:~:text=El%20desempleo%20en%20Costa%20Rica,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20>).
- Werbach, K.; Hunter, D. (2014). Gamificaci3n: Revoluciona tu negocio con las t3cnicas de los juegos. Pearson Education.