

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**EL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE *GAMIFICATION* EN EL
DESEMPEÑO LABORAL.
ESTUDIO DE CASO: ÁREA DE PROYECCIÓN DE CINEPLANET**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

MONTES QUELOPANA, María Cristina

20072108

MORE SALINAS, Raiza Indhira

20091059

Lima, 07 de marzo de 2016

La tesis

**EL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE *GAMIFICATION* EN EL DESEMPEÑO
LABORAL. ESTUDIO DE CASO: ÁREA DE PROYECCIÓN DE CINEPLANET**

[Presidente del Jurado]

[Asesor del proyecto profesional]

[Tercer Jurado]

Dedico de manera especial este esfuerzo a quien me ha demostrado estar siempre a mi lado, y se ha convertido en un compañero de aventuras inolvidables como esta, gracias porque me ayudaste hasta donde no podías Kenichi Fujii. Asimismo a mi abuelita Celia que ha sido mi inspiración durante esta carrera y la mejor consejera, y a mi hermano José, que espero pueda lograr sentirse tan feliz con la carrera que elija, como yo me siento con la mía.

María Cristina Montes

A mis padres, a quienes les debo todo lo que soy. A ellos y a mis hermanas por ser mi mayor fuente de confianza, siempre alentándome a que cumpla mis metas y acompañándome en cada pequeño paso.

Raiza More Salinas



En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de llegar a este punto de nuestras vidas, sintiendo el amor y el cariño de nuestras familias, sobretodo de nuestros padres “Javier & Blanca” y “Ceci & Pepe”, demostrado en todo el apoyo que nos han brindado.

A Kenichi Fujii y Victor Arévalo, por haber sido nuestro más grande soporte durante este viaje de más de un año, en donde han demostrado ser realmente incondicionales y pacientes, son personas en las que siempre podremos confiar.

A Fernando Soriano, Victor Arévalo, Julio Vergara, Pablo Zuñiga, al equipo de Proyección y a la gran familia de Cineplanet que nos permitieron vivir una experiencia de película, al aceptar formar parte de este proyecto, dándonos todas las facilidades para lograr nuestro objetivo.

A nuestros asesores Luis Soltau y Rafael Noe, por la orientación y ayuda que nos han brindado, y sobretodo la confianza que depositaron en nosotras y en esta investigación.

Por último, gracias a todos los que se cruzaron en nuestro camino, y que han hecho que cada paso que demos haya tenido una razón de ser para encontrarnos y poder terminar juntas esta investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	2
1. El Desempeño Laboral como generador de valor para las empresas	2
1.1. ¿Qué es el Desempeño Laboral?	3
1.2. Factores Clave del Desempeño Laboral	5
1.3. Conociendo el desempeño laboral de los trabajadores	8
2. Los tres pilares del Desempeño Laboral	14
2.1. Competencias Laborales.....	14
2.2. Motivación Laboral	14
2.3. Clima Laboral.....	25
3. <i>Gamification</i> , estrategia integral para la Gestión de Personas	31
3.1. La experiencia de jugar	32
3.2. ¿Qué es <i>Gamification</i> ?	32
3.3. El Impacto de <i>Gamification</i> en las Organizaciones.....	36
3.4. Aplicación de <i>Gamification</i> en la empresa.....	37
3.5. Diseño de <i>Gamification</i>	39
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
1. La Metodología del <i>Design Thinking</i>	48
1.1. Comprender: Entender el problema y el contexto	49
1.2. Empatizar: Entender a los usuarios	53
1.3. Definir la necesidad.....	55
1.4. Idear.....	56
1.5. Prototipar	57
1.6. Testear: Validar las ideas	62
1.7. Implementar.....	63
1.8. Medir y Evaluar.....	63

CAPÍTULO 3: CASO APLICADO: ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA	67
1. Cineplex S.A., la cadena más grande de multicines a nivel nacional	67
2. Área de Proyección de Cineplanet	69
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN	81
1. La solución escogida:	81
2. Primera Etapa: Creación e Implementación del Plan Estratégico	82
3. Segunda Etapa: La Estrategia de <i>Gamification</i>	85
CAPÍTULO 5: MEDICIÓN DE RESULTADOS	94
1. Hallazgos post implementación del Plan Estratégico	94
1.1. Resultados cualitativos	94
1.2. Resultados cuantitativos	97
2. Hallazgos post implementación de la estrategia de <i>Gamification</i>	104
2.1. Resultados cualitativos	104
2.2. Resultados cuantitativos	107
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	115
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS	118
ANEXO A: Ficha técnica y Guía de entrevista a expertos en Recursos Humanos	127
ANEXO A1: Matriz de resultados de entrevista a Ricardo Torres	128
ANEXO A2: Matriz de resultados de entrevista a Iris Cabanillas	129
ANEXO A3: Matriz de resultados de entrevista a Luis Guevara	131
ANEXO B: Mapa de Stakeholders	133
ANEXO C: Ficha y guía de entrevista a Coordinador del Área	134
ANEXO C1: Matriz de resultado de entrevista a Coordinados del área	136
ANEXO D: Diagrama de Bucles	137
ANEXO E: Ficha Técnica y Plantilla de Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert,	

Aube, Morin & Malorni.....	138
ANEXO E1: Tabla consolidada de puntajes promedio de Escala de Motivación.....	139
ANEXO F: Ficha Técnica y Plantilla de Test de Clima laboral del <i>Great Place to Work – Trust Index®</i>	140
ANEXO F1: Resultado de la Encuesta GPTW 2014 del área de Proyección	142
ANEXO F2: Tabla consolidada de puntajes promedio de Test de Motivación.....	144
ANEXO G: Evaluación de conocimientos técnicos #1	146
ANEXO G1: Resultados de Evaluación de Conocimientos.....	148
ANEXO H: Lista de indicadores utilizados en la etapa de obtención de la línea base y resultados	149
ANEXO I: Guía de observación de día de mediciones	150
ANEXO I1: Ficha Técnica y Resultados de observaciones – Medición Línea Base	151
ANEXO I2: Ficha Técnica y Resultados de observaciones – Medición Plan Estratégico	152
ANEXO I3: Resultados de observaciones – Medición <i>Gamification</i>	153
ANEXO J: Ficha técnica y Guía de Entrevista a Técnicos de Proyección.....	154
ANEXO J1: Matriz de Resultados de entrevistas a técnicos de proyección	157
ANEXO K: Ficha y guía de indagación de Grupos Focales.....	159
ANEXO K1: Matriz de resultados de Grupos Focal 1	161
ANEXO L: Dinámicas – Medición Línea Base	163
ANEXO M: Mapa de Empatía de los Técnicos de Proyección	166
ANEXO N: Ideación en base al <i>Brainstorming</i> y <i>Cardsorting</i>	167
ANEXO O: <i>Gamification</i> Canvas del Tecnológico de Monterrey	168
ANEXO P: Ficha Técnica y Cuestionario de Test de Marczewski.....	169
ANEXO P1: Resultados de Test de Marczewski.....	170
ANEXO Q: Guía de observación – Presentación de estrategia	173
ANEXO Q1: Matriz de resultados de observación de presentación de Plan Estratégico	174
ANEXO Q2: Matriz de resultados de observación de presentación de <i>Gamification</i>	175

ANEXO R: Dinámicas – Plan Estratégico	176
ANEXO S: Dinámicas <i>Gamification</i>	178
ANEXO T: Guía de indagación de Grupo Focal	179
ANEXO T1: Resultados Grupo Focal luego de Plan Estratégico	180
ANEXO T2: Resultados Grupo Focal luego de <i>Gamification</i>	181
ANEXO U: Prueba de conocimientos # 2	182
ANEXO V: Prueba de conocimientos # 3	184
ANEXO W: Lista de indicadores utilizados en la etapa de implementación de Plan Estratégico	186
ANEXO W1: Resultados de indicadores de la etapa de implementación de Plan Estratégico	187
ANEXO X: Lista de indicadores - Implementación de <i>Gamification</i>	188
ANEXO X1: Resumen de indicadores de la etapa de implementación de <i>Gamification</i> ..	189
ANEXO Y: Área de Proyección de Cineplanet, como parte de la empresa	191
ANEXO Z: Plantilla de Auditoría de Limpieza y Calidad a los equipos de Proyección ..	192
ANEXO AA: Evolución de Puesto de Técnicos de Proyección	194
ANEXO AB: Beneficios brindados en la estrategia de <i>Gamification</i>	195
ANEXO AC: Relación de XP-Niveles-Beneficio	196
ANEXO AD: Bloques de objetivos	197
ANEXO AE: Tabla de logros.....	198
ANEXO AF: Comparativo de resultados de test de motivación y clima laboral - Línea base y Plan estratégico	199
ANEXO AG: Resumen de indicadores luego de la implementación de <i>Gamification</i>	200

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que influyen en el Desempeño Laboral	7
Tabla 2: Niveles de exigencia de Bloom.....	16
Tabla 3: Técnicas de Proyección de Cineplanet	47
Tabla 4: Resumen de Metodología.....	49
Tabla 5: Dimensiones de Escala de Motivación	51
Tabla 6: Dimensiones de la Encuesta de GPTW.....	52
Tabla 7: Caídas de Función de Enero 2015 a Julio 2015 de la Zona Lima	53
Tabla 8: Resultados de la primera medición Motivación Laboral	75
Tabla 9: Resultados de la primera medición Clima Laboral	77
Tabla 10: Resultados de la primera medición Indicadores de Desempeño Laboral.....	79
Tabla 11: Indicadores y Metas del Área de Proyección	84
Tabla 12: Indicadores y Metas de Rango Junior	89
Tabla 13: Indicadores y Metas de Rango Senior.....	89
Tabla 14: Resultados promedio del test de motivación clasificado por dimensiones	97
Tabla 15: Resultados promedio del test de clima laboral clasificado por dimensiones	100
Tabla 16: Notas de Evaluaciones y variación por participante	101
Tabla 17: Variación de Indicadores Línea Base y Plan Estratégico.....	102
Tabla 18: Resultados promedio finales del test de motivación clasificado por dimensiones....	107
Tabla 19: Resultados promedio finales del test de clima laboral clasificado por dimensiones..	109
Tabla 20: Notas de Evaluaciones y variación por participante	111
Tabla 21: Variación de indicadores luego de la implementación de Gamification.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de Evaluación Participativa por objetivos.....	12
Figura 2: Perspectivas de Balanced Scorecard.....	13
Figura 3: Modelo del Iceberg.....	17
Figura 4: Pirámide de las Necesidades de Maslow	22
Figura 5: Tendencia de búsqueda del término Gamification.....	33
Figura 6: Pirámide de elementos de Gamification.....	34
Figura 7: Interacción con el entorno de los tipos de jugadores	41
Figura 8: <i>Gamification Canvas</i>	58
Figura 9: Evolución de espectadores de la industria del cine a nivel nacional	68
Figura 10: Evolución de complejos y salas en Cineplanet.....	68
Figura 11: Organización del Área de Proyección de Cineplanet	69
Figura 12: BSC del Área de Proyección de Cineplanet	83
Figura 13: Línea de carrera de Técnicos de Proyección	87
Figura 14: Cartilla de Técnico de Proyección.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

Desde siempre, el principal objetivo de las empresas es generar rentabilidad, ya que de ello depende su supervivencia en el mercado; sin embargo, para generarla, es necesario que sus colaboradores tengan un buen desempeño laboral y con ello logren alcanzar los resultados esperados. Esto último supone, en muchos casos, una dificultad para las organizaciones.

De ahí que, a través de la presente investigación se busca demostrar que los colaboradores de una organización pueden mejorar su desempeño laboral, a partir de la adecuada implementación de una estrategia de *Gamification*.

Para lograrlo, se realizó inicialmente, una exhaustiva revisión bibliográfica, en la que se identificó cuáles eran las principales variables que tienen efecto directo sobre el desempeño laboral; una vez halladas se describió cada una de ellas y finalmente se dio a conocer acerca de *Gamification*, para poder mostrar cómo la aplicación de esta estrategia, puede lograr tener un efecto positivo sobre las variables encontradas.

La aproximación de esta investigación se realizó mediante el estudio de caso del Área de Proyección de Cineplanet, siendo esta el *Core Business* de la organización; para lo cual se trabajó con el grupo de técnicos del área, a quienes se les realizó una medición de las tres variables previamente identificadas; sobre la base de la situación hallada, se creó, mediante la metodología del *Design Thinking*, la estrategia de *Gamification*. Una vez culminado el diseño de la estrategia, esta fue aplicada y arrojó los resultados esperados.

En síntesis, se cumplió el objetivo de la presente investigación, que es demostrar que la alternativa innovadora de intervención organizacional que postulamos, permite superar los problemas de bajo desempeño laboral. Esta propuesta toma como punto de partida el hecho de que en la naturaleza humana hay un sustrato lúdico, de tal forma que se busca repetir las experiencias que impliquen o generen diversión o disfrute. Si bien, generalmente, se ha relacionado a la diversión y al disfrute como actividades de ocio, no hay ninguna regla que diga que esta no pueda ser también experimentada en el ámbito laboral. De esta manera, lo que se propone es que, a partir de la actual propuesta denominada *Gamification*, los trabajadores puedan disfrutar de su trabajo, sentir que lo que hacen vale la pena y es reconocido, considerar que son parte de la empresa y lograr desarrollarse personal y profesionalmente; para que todo ello, en su conjunto, conlleve a una eventual mejora en el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

Muchos factores influyen en el éxito o fracaso de una empresa; pero, dado que, la empresa y sus resultados son consecuencia de las acciones de sus colaboradores, es necesario gestionar el desempeño de cada una de estas piezas clave que son las personas. Por tal motivo, se debe conocer muy bien al personal con el que se cuenta y enfocarse en sacar lo mejor de cada uno de ellos.

Asimismo, no es novedad que las empresas se encuentran en una lucha constante por atraer y retener talento, para así poder formar equipos de alto desempeño. Este resultado, muchas veces, es alcanzado si logran ser reconocidas como un buen lugar de trabajo. En tal sentido, dicho reconocimiento se puede dar de diferentes formas. En primer lugar, por sus propios colaboradores, quienes al sentirse orgullosos del lugar donde laboran, pueden alcanzar un mayor compromiso y desempeño laboral; en segundo lugar, por talentos externos que no se encuentran en la organización, pero que, debido al buen estatus de la empresa, podrían considerar trabajar en dicho lugar, ya que se sentirían atraídos por la buena reputación que tiene la organización; y, finalmente, por la sociedad en general, ya que la marca es uno de los activos intangibles más valiosos, lo que incluso puede generar *insights* positivos en los clientes.

Por todo lo mencionado, el objetivo general de la presente investigación es:

Demostrar que hay una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores luego de la implementación de una estrategia no convencional llamada *Gamification*. Esta teoría se probará mediante un experimento pre prueba – pos prueba, controlando y midiendo las variables relevantes a los colaboradores del Área de Proyección de Cineplanet.

Así pues, el primer capítulo, iniciará con la explicación del marco teórico donde se hará referencia al desempeño laboral y los principales factores que influyen en este, así como también se dará a conocer el término *Gamification*. En el segundo capítulo se detallará nuevamente el objetivo principal y los objetivos específicos de la investigación, seguidos por la metodología empleada para el desarrollo del caso aplicado. En el tercer capítulo y siguiendo la metodología del *Design Thinking* se desplegará lo encontrado con respecto al problema a resolver, presentando a la empresa con la que se ha trabajado y el área específica. En el cuarto capítulo se detallará el proceso de creación la estrategia de *Gamification* y se presentará el diseño final de la misma. En el quinto capítulo se revelarán los resultados de la aplicación de la estrategia de *Gamification* diseñada para el Área de Proyección de Cineplanet; y finalmente, se señalan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“Es un hecho conocido por todos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas y se implica en el proyecto” (Sucunza, 2004, pp.80). En otras palabras, las personas satisfechas, son más productivas; así pues, buscar la mejor manera de generar una sensación de bienestar en las personas que forman parte de una organización debería ser una prioridad para todas las organizaciones.

En este primer capítulo, se pretende realizar una aproximación teórica que explique cómo, la aplicación de una estrategia innovadora, como lo es Gamification, genera un efecto directo sobre las competencias, la motivación y el clima laboral de los colaboradores dentro de una organización. Factores que, en conjunto, tienen como resultado final un impacto en el desempeño laboral, siendo este último término una de las principales preocupaciones de las empresas hoy en día y la principal razón de ser de la presente investigación.

Para poder explicar lo antes mencionado, se iniciará con la presentación de la variable desempeño laboral, con la finalidad de conocer su relevancia en las organizaciones. Luego, se describirán los principales factores que afectan directamente al desempeño laboral, es decir, las competencias, motivación y clima laboral. Y, finalmente, se expondrá la relación que tienen estas variables, específicamente, con la estrategia de Gamification.

1. El Desempeño Laboral como generador de valor para las empresas

Para iniciar el presente estudio, se tomará como punto de partida, el análisis de lo que se conoce como desempeño laboral. Esto, mediante la revisión de diferentes teorías que buscan darle una definición, además de explorar cuáles son los principales elementos que influyen en él y cuáles son los sistemas más usados para su medición, desde los más tradicionales hasta los más novedosos.

En primer lugar, según Mayhew (s.f.), el objetivo de todo negocio es generar rentabilidad. Este autor señala que el rendimiento de los colaboradores puede definir el éxito o fracaso de la organización. De este aporte, se puede inferir que, a pesar de todos los esfuerzos que haga la organización para tener éxito, es clave centrarse en los colaboradores, ya que de ellos depende el rumbo de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por su parte, Castellanos (2011) también afirma que el desempeño laboral es una de las piedras angulares de las organizaciones para lograr la efectividad y alcanzar el éxito, y que, por esa razón, existe un

constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión de desempeño.

Se puede concluir, entonces, que es de vital importancia para las organizaciones optimizar el desempeño de sus trabajadores, siendo este objetivo algo que, desde siempre, ha preocupado a las organizaciones. Allí radica la relevancia que se le ha dado a este concepto desde hace muchos años atrás, con diferentes aproximaciones que buscan definir, medir y optimizar el desempeño laboral.

1.1. ¿Qué es el Desempeño Laboral?

Como se mencionó, existe una gran variedad de aproximaciones en torno a la definición de desempeño laboral y a sus componentes principales (Varela & Landis, 2010), lo que dificulta determinar un solo concepto de dicha variable. Sin embargo, entre las diversas definiciones, destaca la de Faria (1995), quien afirma que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su puesto, sus funciones, actividades y tareas. Según el autor, resulta importante hacer sentir a los colaboradores que se encuentran en un ambiente laboral estable, esto logrado mediante la promesa de beneficios acordes al puesto que van a ocupar, ya que de ello depende el desempeño laboral de los mismos, el cual ha sido considerado como elemento clave para medir la efectividad y éxito de una organización.

Amparado en dicha definición, Faria presenta el desempeño como el efecto de una causa, siendo esta última la situación en la que coloca la organización al trabajador en cuanto a funciones encargadas, estabilidad, beneficios, entre otros; es decir, se desvincula la parte del trabajador en sí como propio responsable de su desempeño, y se le define como una persona que actúa solo frente al contexto en el que es ubicado por la empresa.

Sin embargo, según Palací (2005), el desempeño laboral es el valor que se aporta a la organización a partir de las distintas conductas que tenga cada trabajador en un periodo de tiempo. Estas conductas, de uno mismo o de varias personas, en uno o varios periodos de tiempo determinados, contribuyen a la eficiencia organizacional. En esta definición, Palací presenta el desempeño laboral como una contribución deseada por la organización; sin embargo, el solo considera la conducta del individuo como el único o el principal factor determinante del desempeño, dejando de lado el resto de factores que se podrían considerar relevantes.

Asimismo, Chiavenato (2004) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado, respecto a las metas que le han sido fijadas. El autor establece la estrategia individual como el medio para lograr los objetivos deseados. Esta postura es muy similar a la anterior ya que presenta el desempeño como un efecto del comportamiento del trabajador según los objetivos

que se les ha marcado, excluyendo de su definición los demás factores determinantes.

Por otro lado, de acuerdo a Bohlander y Snell (2008), acerca de la administración del desempeño, ellos afirman que este es el proceso por el cual se genera un ambiente de trabajo en el que las personas pueden desempeñarse de la manera más óptima. Esta definición, junto a la de Motowidlo y Van Scotter (1994), quienes lo describen como el ejercicio de tareas relacionadas con las funciones encomendadas, sumado a la interacción del empleado con el entorno; otorga una aproximación del término más consolidada, que vincula al trabajador con su entorno como un factor determinante del desempeño laboral. Estas posturas ofrecen una visión holística del término, ya que vinculan la conducta de los trabajadores, sus funciones y la interacción de estos con el entorno.

Además, continuando con el aporte de Borman y Motowidlo (1993), se distinguen dos clases de desempeño en función de sus consecuencias organizacionales: el llamado desempeño de tarea (intra-rol) y el contextual (extra-rol).

Por un lado, cuando se habla de desempeño de tarea, Ree, Carretta y Steindl (2001) hacen referencia a la conducta de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales y, además, indican que éste está compuesto por diversos componentes, tales como:

- Posesión del conocimiento, habilidades y técnicas requeridas para realizar las tareas.
- Formación para nuevos trabajos o simplemente, estar al día de las modificaciones en las demandas de las mismas tareas.
- Aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir las metas organizacionales.

Es decir, cómo es que cada colaborador desarrolla conocimientos, habilidades y competencias para poder lograr una mejora en las actividades diarias que le son designadas, en este aporte solo se nota como el individuo progresa en la medición de los indicadores con respecto a las funciones de su puesto de trabajo y su contribución para la consecución de objetivos su área o de la organización.

Por otro lado, en el caso del desempeño contextual, los autores indican que no basta con cumplir con las obligaciones del rol de tarea del trabajador, sino que también importa que éste se comprometa de forma espontánea en actividades beneficiosas para la organización (Ree et al., 2001). Además, el desempeño contextual está definido como aquellas conductas que no son exigidas formalmente por la organización pero que son necesarias para su éxito global. Estas, en conjunto, reúnen las siguientes características:

- **Voluntariedad:** pues no forma parte de las obligaciones del puesto.

- **Intencionalidad:** es el propio trabajador quien decide establecer un compromiso con la organización mediante sus conductas.
- **Carácter positivo:** pretenden un beneficio cierto de la organización.
- **Carácter desinteresado:** la motivación fundamental de quien las realiza no es un bien personal, aunque no lo descarte.

En otras palabras, se pide que el colaborador muestre un grado de responsabilidad y compromiso al momento de realizar sus funciones, así como proactividad y motivación para poder hacerlo, se puede decir que se busca la actitud del trabajador con respecto a su puesto de trabajo y a la organización a la que pertenece.

Finalmente, una vez expuestas algunas aproximaciones del término, se concluye que pese a que no existe un concepto unificado de lo que es el desempeño laboral; ninguna de las definiciones expuestas excluye a las demás. Para propósitos de esta investigación se tomará como referencia las definiciones de los autores antes mencionados, por lo que se define el desempeño laboral como resultado del comportamiento de cada uno de los colaboradores de una organización, acorde a las metas individuales y grupales fijadas por la empresa. Cabe recalcar que dicho resultado se ve afectado por el entorno del trabajador, ya sea físico o emocional.

Así pues, se identifica a modo de síntesis que, entre las principales variables que se describen como determinantes del desempeño, se encuentran el ambiente de trabajo, el entorno, los objetivos fijados, la conducta individual, las competencias de cada colaborador y las condiciones del puesto. Se analizará a profundidad estas variables en el siguiente acápite.

1.2. Factores Clave del Desempeño Laboral

Como se ha expuesto, existen distintas aproximaciones hacia el término de desempeño laboral; sin embargo, todas coinciden en que son diversos los factores que influyen en el mismo. A continuación, se desarrollaran tales factores a partir de los modelos explicativos del desempeño laboral.

En primer lugar, Campbell (1990) y Campbell, McCloy, Oppler, y Saer (1993) presentan en su teoría del desempeño un modelo que consta de ocho factores, los cuales se exponen a continuación:

- Competencia de tarea específica del puesto.
- Competencias de tarea no específicas del puesto.

- Competencias en la comunicación oral y escrita.
- Demostración de esfuerzo.
- Mantenimiento de la disciplina personal:
- Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados
- Supervisión/liderazgo.
- Gestión/administración.

En tal sentido, Campbell et al. (1993) afirman que estos 8 factores son útiles para describir el desempeño de distintos tipos de trabajo. Cabe resaltar que algunos de estos son más útiles que otros dependiendo del trabajo que se realice.

Por otro lado, Bartram (2005) también realizó estudios similares que le permitieron determinar otros ocho factores. Estos difieren de los propuestos por Campbell, debido a que reconocen otros factores, tales como la creatividad, conceptualización y análisis. Estos elementos de un tiempo a esta parte, vienen acrecentando su reconocimiento e importancia para el desempeño laboral. Los ocho factores determinados por Bartram son definidos como emprender y desempeñar; interactuar y presentar; analizar y reportar; crear y conceptualizar; adaptar y enfrentar; apoyar y cooperar; liderar y decidir y, por último, organizar y ejecutar.

De esta manera, se puede observar que en resumen tanto Campbell como Bartram consideran las competencias de los individuos, la actitud del colaborador frente al trabajo (esfuerzo, disciplina y voluntad) y una estructura de control y organización brindada por la empresa, como factores clave del desempeño laboral.

Así pues, cabe resaltar que, a pesar de los modelos ya descritos, Bohlander y Snell (2008) indican que si bien existen una amplia variedad de factores que influyen en el desempeño, estos se pueden resumir en tres grupos principales a los que denominan: capacidad, motivación y ambiente.

Ambos autores dicen que cada persona cuenta con un patrón de fortalezas y debilidades, pero que es posible que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, se presentan otros factores del ambiente de trabajo que pueden afectar el desempeño.

De este aporte, se logra distinguir la importancia que tienen estos tres factores, la capacidad, la motivación y el ambiente para determinar el nivel de desempeño que tiene cada colaborador. Se recomienda entonces, que el diagnóstico del desempeño deficiente del empleado se enfoque en estos tres elementos interactivos y de manera sistémica, ya que, la presencia de uno

y la ausencia de otro afectan directamente el ejercicio de sus labores.

Para fines prácticos, Bohlander y Snell (2008) brindan algunos ejemplos para detallar cada una de las tres categorías de factores que influyen en el desempeño.

Tabla 1: Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Capacidad	Motivación	Ambiente
Habilidades técnicas	Ambición de carrera	Equipo/ materiales
Habilidades interpersonales	Conflicto del empleado	Diseño del puesto
Habilidades de solución de problemas	Frustración	Condiciones económicas
Habilidades analíticas	Justicia/ satisfacción	Sindicatos
Habilidades de comunicación	Metas/ expectativas	Reglas y políticas
Limitaciones físicas		Apoyo de la administración
		Leyes y regulaciones

Adaptado de: Bohlander y Snell (2008)

Adicionalmente, existen otros autores que han identificado diversas clasificaciones de factores. Por ejemplo, Ones y Viswesvaran (1996), los cuales identificaron 10 factores, que pueden superponerse y coincidir con los factores que desarrolló Campbell. A su vez, otros señalan que el estrés también es un factor que influye en el desempeño, haciendo que este se vea mermado según los niveles de estrés laboral que sufren los colaboradores.

En base a lo antes mencionado, y para fines de esta investigación, se opta por una clasificación de tres factores que impactan en el desempeño laboral.

El primero de ellos, las competencias, en el cual se agrupan todos los conocimientos, capacidades y habilidades con los que cuenta el individuo de manera muy personal; es decir, el potencial que este posee para poder llevar a cabo las tareas designadas, y que pueden variar dependiendo de cada colaborador.

Un segundo factor, la motivación laboral, aquí se combina lo personal con el entorno, debido a que se cuenta con variables que solo dependen del colaborador como las actitudes hacia la tarea u organización, etc. y variables que dependen del contexto de los colaboradores, es decir tanto motivaciones intrínsecas como extrínsecas.

Y finalmente, el tercer factor, el clima laboral, el cuál engloba las condiciones del ambiente de trabajo, las cuales son absolutamente dependientes de la organización. Entendidas como el contexto en el que están ubicados los colaboradores y la estructura de trabajo u organización en la que realizan sus funciones. Por otro lado, se considera también las relaciones interpersonales que existen con los compañeros de trabajo y con el jefe.

Por último, una vez identificados y clasificados los factores que pueden impactar en el desempeño laboral, se debe establecer un plan de acción a seguir que busque optimizar el desempeño de los colaboradores. Estas acciones podrían establecer capacitaciones que desarrollen y potencien competencias necesarios para el desempeño requerido; además, podría darse una transferencia a otro puesto en el que el trabajador se pueda desempeñar de mejor manera; o, incluso, llegar a establecer planes de motivación o cambios en el ambiente, que mejoren la percepción que tienen los colaboradores y que tengan como consecuencia una mejora en el clima laboral.

Entonces, para saber si el desempeño laboral de cada trabajador es el esperado por la organización o para mejorarlo, es imprescindible medirlo, para conocer la situación en la que se encuentran los colaboradores, con la finalidad de tomar el plan de acción más adecuado. En la siguiente sección se aborda este tema.

1.3. Conociendo el Desempeño Laboral de los trabajadores

En primer lugar, para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), a pesar de que existen personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación o medición del desempeño tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados a la organización. La evaluación es trascendental, dado que a partir de dicho proceso, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

Del mismo modo, Chiavenato (2004) indica que toda persona debe recibir retroalimentación con respecto a su desempeño laboral para poder conocer cómo marcha en el trabajo. Esta retroalimentación es de suma importancia, ya que sin esta los colaboradores caminan a ciegas. Basados en la postura de Chiavenato, se concluye que, para que las personas puedan recibir retroalimentación acerca de su desempeño, este debe ser previamente evaluado. De tal manera que se ofrezca una retroalimentación exacta y que realmente aporte valor. Por ello es necesario mencionar que la evaluación no debe ser solo para que los evaluadores conozcan el desempeño de los colaboradores, sino que la clave de este procedimiento es la retroalimentación que se le brinda al evaluado, para que tenga conocimiento de sus aciertos y fallas, y así, pueda comprender la línea de acción que se va a tomar con el objetivo de optimizar su desempeño.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión del desempeño laboral ya sea para evaluar equipos, cuando estos existen en una organización, o para evaluar de forma individual, este último es el enfoque de la ED que se da en

la mayoría de las empresas.

Así pues, ya sea individual o de equipo, un sistema de evaluación eficaz se convierte en una poderosa herramienta para formular planes de desarrollo, metas y objetivos. Las evaluaciones de desempeño son un punto crítico si lo que se busca es optimizar el desempeño, conocer el ejercicio individual y colectivo, evaluar el cumplimiento de metas y determinar los planes de acción según sea el diagnóstico de la evaluación.

Según Chiang, Méndez y Sánchez (2010), existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados se tiene: cantidad y/o calidad de trabajo, responsabilidad, conocimiento del trabajo, colaboración, necesidad de supervisión, etc.

El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente. Mediante estas evaluaciones se puede conocer en qué grado cada trabajador o cada equipo aportan a las metas establecidas y cuál es el aporte exacto de cada uno de estos.

Además, de acuerdo a Dessler y Varela (2011) existen tres razones para evaluar el desempeño de los trabajadores de una organización:

- Brinda información relevante sobre los colaboradores a partir de la cual se tomarán decisiones.
- Permite desarrollar un plan conjunto (colaborador - jefe) para corregir las deficiencias encontradas luego de la evaluación de desempeño y reconocer los logros obtenidos.
- Permite revisar fortalezas y debilidades para poder formular luego un plan de carrera para el trabajador.

Según lo propuesto por Dessler y Varela, entre las razones que menciona para aplicar una evaluación de desempeño, está la de construir un plan conjunto entre el colaborador y el jefe que permita corregir las deficiencias halladas. Este tipo de trabajo conjunto da por resultado planes de acciones aún más completos, ya que no son construidos solo desde la perspectiva del jefe como evaluador, quien determina que se quiere hacer y cómo se debe lograr, sino que involucra al colaborador. Ambos aportan al plan y acuerdan las medidas correctivas que se tomaran. De esta manera se eliminará o mitigará lo que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

A su vez, Chiavenato (2004) señala algunas razones de la importancia de realizar

evaluaciones de desempeño, siendo las principales:

- Facilitar un juicio sistemático para establecer aumentos salariales, transferencias, promociones, y hasta desvinculaciones.
- Comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o conocimientos.
- Permitir que los subordinados tengan conocimiento de lo que el jefe piensa de ellos.

Se distingue claramente, mediante la aproximación de Chiavenato, la importancia que tiene medir el desempeño en las organizaciones; sin embargo, no basta con solo medir esta variable. Las evaluaciones son solo una herramienta que permite tomar decisiones y el valor aportado se basa en la efectividad de estas; es decir, las evaluaciones son un medio, de ninguna manera son un fin.

En cuanto a los tipos de evaluaciones, en la actualidad existe una amplia variedad, puesto que estas se clasifican según los criterios de evaluación, lo cual ha sido descrito por varios autores. Para Bohlander y Snell (2008), la evaluación del desempeño se puede clasificar como administrativa o de desarrollo. Por un lado, la evaluación del desempeño administrativa tiene entre sus principales objetivos tomar decisiones de recompensas, determinar los candidatos para promociones, decidir quién se debe retirar de la organización o del área y evaluar los programas de capacitación, entre otros. Mientras que, la evaluación del desempeño de desarrollo busca, desde el punto de vista individual, identificar fortalezas, evaluar el logro de metas, identificar las necesidades individuales de capacitación, proporcionar un foro para que los líderes ayuden, entre otras funciones.

Ambos criterios son necesarios para la gestión de personas en las organizaciones, ya que el primero se enfoque en los roles de gestión y en la toma de decisiones basados en los resultados de las evaluaciones; y el otro enfoque, se encarga del desarrollo personal del colaborador en relación a sus funciones.

Por otro lado, en cuanto a los responsables de las evaluaciones de desempeño, son múltiples los candidatos encargados de realizarlas. Entre los que presenta Chiavenato (2004) se tiene los siguientes:

- **Supervisor o gerente:** este evaluador es uno de los más comunes en las evaluaciones, ya que tiene un control más directo sobre el equipo, esta es la manera más sencilla de evaluar.
- **Autoevaluación:** los colaboradores que se evalúen mediante un formato predeterminado. Esta manera de evaluar, es provechosa cuando los gerentes buscan incentivar la

participación en el proceso de revisión. Sin embargo, se puede presentar algún tipo de sesgo que afecte a los resultados.

- **Subordinados:** se da cuando la evaluación se realiza a un superior, esta es más apropiada para propósitos de desarrollo más que administrativos.
- **Colegas:** evaluaciones realizadas por los compañeros de trabajo.
- **Equipos:** se realiza cuando los colegas se encuentran en la misma posición y reconoce el logro del equipo en lugar del desempeño individual.
- **Clientes:** evaluación basada en temas de calidad total, buscan la evaluación de clientes internos y externos, para alcanzar la satisfacción de ambas partes.
- **Evaluación de 360 grados:** en esta evaluación participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. Este método es considerado el más completo ya que ofrece una visión holística del desempeño laboral del evaluado y permite conocer la perspectiva de cada evaluador respecto a este.

En relación a la elección del encargado de la evaluación, ésta guarda relación directa con los objetivos que tiene cada evaluación; por ello, es fundamental hacer una buena selección del evaluador para que dicho proceso sea lo más adecuada posible.

Del mismo modo, existe una amplia variedad de métodos de evaluación de desempeño. Entre los métodos tradicionales, se encuentran los siguientes:

- **Método de Rasgos**

Este método está diseñado para medir el nivel en el que un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, este sistema se considera muy práctico pero se debe tener cuidado al aplicarlo, ya que debe estar muy bien ajustado al perfil y puesto que se va a evaluar. Por ello, antes de aplicar la evaluación se debe tener prestablecido una línea base de acción, la cual tenga definida la estructura del puesto, para así, poder evaluar de manera objetiva y que los resultados sean lo más útiles posibles.

- **Escalas gráficas de calificación**

Se hace una evaluación basada en una escala de características a evaluar por cada colaborador. En ella se indica en qué grado se encuentra cada competencia requerida para el puesto, lo cual permite conocer cuáles son las que se deben potenciar o desarrollar según los resultados obtenidos.

- **Investigación de campo**

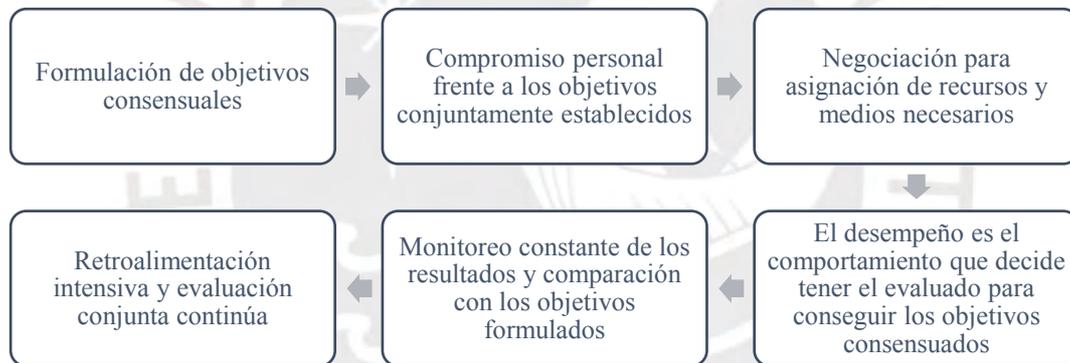
Es considerada uno de los métodos más completos. Requiere entrevistas con especialistas y gerentes de línea. Este tipo de evaluaciones son mucho más complejas en cuanto a recursos y tiempo y se debe tomar en cuenta esta consideración si se cuenta con recursos o tiempos limitados.

Estos métodos tradicionales, han sido los más usados durante años en las organizaciones; pero, aun así, son considerados burocráticos, rutinarios, repetitivos. Por ello, las organizaciones buscan métodos más efectivos y novedosos, que se basan en los resultados de los evaluados, entre los cuales se tienen los siguientes:

- **Evaluación participativa por objetivos (EPP):**

En este método se desarrolla la técnica de relación intensa y visión proactiva, la cual se da de la siguiente manera:

Figura 1: Proceso de Evaluación Participativa por objetivos



Adaptado de: Chiavenato (2004)

- **Medida de productividad**

Según el tipo de trabajo y las tareas realizadas, existen diversos tipos de indicadores que pueden reflejar el alineamiento del desempeño de los colaboradores y las metas de la organización. Este método es muy práctico, ya que una vez establecido lo que se quiere medir, se implementan indicadores como unidad de medida, y para obtener los resultados estos se revisa la información recogida para conocer el cumplimiento de estos.

- **Balanced Scorecard (tablero de mando integral)**

Este método se puede usar para evaluar a los empleados, a los equipos, las áreas de negocio y a la propia corporación. En este modelo considera cuatro categorías:

Figura 2: Perspectivas de Balanced Scorecard



Adaptado de: Kaplan y Norton (2001)

Este método permite evaluar al colaborador desde distintos niveles y verificar el cumplimiento de los objetivos según el rango de cada una de estos.

Según Tom Peters (s.f. citado en Chiavenato 2004), en *Gestión del Talento Humano*, la evaluación del desempeño debe acatar siete recomendaciones, estas son:

- Debe ser constante.
- Debe ser una tarea que tome mucho tiempo.
- Las categorías a evaluar deben ser pocas para así evitar una clasificación forzada.
- Reducir lo más posible la complejidad de los procedimientos y formularios de evaluación formal.
- Los objetivos deben estar previamente establecidos y ser muy claros y explícitos.
- Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas.
- La evaluación formal debe ser solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona.

En conclusión, para tomar la decisión sobre qué método utilizar para la evaluación del desempeño en cada organización, esta se debe basar en el objetivo de la evaluación.

En líneas generales, no existe un método superior al otro. Para obtener los mejores resultados posibles se debe aplicar el método que más se acomode a la organización, y se debe considerar el nivel de exactitud que se requiere y la inversión que se debe realizar, ya que a mayor exactitud, mayor el grado de inversión requerido.

Una vez se tenga medido el desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, es necesario ver a cuál de los factores antes mencionados, la motivación, el clima laboral o las competencias, debe dirigirse el esfuerzo a realizar; es por ello, que a continuación se desarrollarán

cada uno de los factores.

2. Los tres pilares del Desempeño Laboral

Como se mencionó en el subcapítulo anterior, las competencias, la motivación y el clima laboral son los principales factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores; y, ya que éstos tres están vinculados, se puede afirmar que, para optimizar el desempeño laboral, se debe evaluar la situación del personal en cuanto a estos tres factores y tratarlos según sea necesario en cada caso particular.

Además, cabe resaltar que, es fundamental prestar atención a los tres factores en conjunto y no de manera aislada e individual, ya que, por más de que uno sea tratado de manera satisfactoria, si los otros dos son dejados de lado, definitivamente, no se lograrán los resultados deseados. A continuación, se procederá a desarrollar cada uno de dichos factores.

2.1. Competencias Laborales

Como ya se ha mencionado, las competencias o capacidades son un factor fundamental que determina el desempeño laboral. Actualmente, el término no está claramente definido para todos los autores y cada uno hace uso del mismo según su propio punto de vista; es decir, no existe una línea única para este concepto. No obstante, el término ha tomado mayor relevancia en las organizaciones en los últimos años, conforme se han dado a conocer los buenos resultados de la aplicación de la Gestión por Competencias.

2.1.1. ¿Qué son las Competencias?

El uso de los términos capacidad, competencia y habilidad se ha dado de manera indistinta a lo largo de los años; ya que, como se mencionó, no existe un solo enfoque utilizado por todos los autores para definir cada uno de estos tres términos.

Según la Real Academia Española (2014), la competencia es la “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Para diferenciar entre los diversos términos, Alles (2004), en su libro *Diccionario de comportamientos*, presenta la diferencia entre el término competencia y el término comportamiento. La autora define el comportamiento como un ejemplo de conducta para cada grado de competencia; ya que, evidencian la capacidad existente con relación a cada una de ellas. Dicho de otra manera, los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre

una determinada competencia.

Asimismo, para definir competencias, Alles (2004) se basa en la definición de Spencer y Spencer, quien afirma que “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Es decir, la competencia es considerada una parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento del individuo, y, por tanto, ésta anticipa el desempeño de cada uno.

Por otro lado, según Dirube (2004), las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el que se desenvuelven. Al referirse al comportamiento que se manifiesta a través de la conducta, las competencias son consideradas un compendio de conocimientos y destrezas, valores y hábitos y finalmente motivos.

De igual modo, Fernández (2005), propone que cuando se hace referencia a alguien como “competente” significa que la persona desarrolla su actividad de forma eficaz y eficiente. Esto hace que se pueda describir a una persona competente como alguien que logre conseguir un desempeño óptimo de forma sostenida y continua. Además, el autor agrega que las dimensiones competenciales son las siguientes:

- Lo que una persona ES: características personales.
- Lo que una persona HACE: procesos, tareas, datos que usa.
- Lo que una persona PUEDE HACER: características personales.

Siguiendo la misma línea, Fernández afirma que las competencias son grados en los que se manifiesta la conducta pero en este caso visto solo desde un punto de vista positivo. Mientras que, para Chávez (1998), la competencia puede definirse de manera sencilla como el resultado que se obtiene luego de un proceso de integración de habilidades y de conocimientos.

Finalmente, reconociendo la variedad de acepciones que existe en torno al término competencia, Ludeña (2004) menciona que se acepta generalmente que la competencia es una capacidad efectiva para llevar exitosamente una actividad laboral. La competencia laboral no es pues, una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino que es una capacidad real y demostrada. En este caso, la competencia en términos laborales es lo que en la realidad pueden hacer los trabajadores y de ninguna manera se refiere al potencial de cada uno. En base a estas definiciones, se puede concluir que:

La competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para

ello, no solo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades interpersonales de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. (Ludeña, 2004, pp.14).

Sin embargo, pueden ser consideradas competencias, infinidad de comportamientos y capacidades que pueden desarrollarse de manera efectiva, por lo que a continuación se agruparan las mismas para poder entenderlas mejor.

2.1.2. Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer (1993), las competencias se clasifican en cinco tipos, entre los cuales están incluidos los siguientes:

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** actitudes, valores o imagen de una persona.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas
- **Habilidad:** capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

Además, para las clasificaciones de la competencia, se encuentra una propuesta de Fernández (2005), quien coloca las competencias por niveles. Este autor afirma que las competencias poseen 7 niveles de graduación siguiendo la teoría de Bloom (1971), en la que existen diferentes niveles de exigencia, los cuales se presentan a continuación:

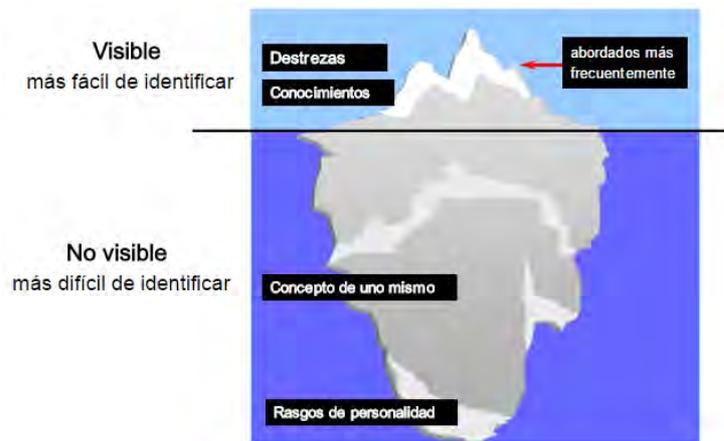
Tabla 2: Niveles de exigencia de Bloom

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Nivel 0	No necesaria. No aplica este conocimiento un puesto en concreto.
Nivel 1	Está familiarizado. Tiene un conocimiento básico de los términos de la competencia, sus procesos y procedimientos.
Nivel 2	Imita y comprende. Logra reproducir con acierto las tareas que alguien realiza y comprende lo que él está haciendo.
Nivel 3	Aplica, adapta y elige. Es responsable de la utilización práctica, adaptando los conocimientos a los distintos entornos y eligiendo el saber más idóneo para cada momento
Nivel 4	Define y analiza los conocimientos precisos para desarrollar las funciones del puesto.
Nivel 5	Sintetiza e innova los conocimientos asociados a la compañía.
Nivel 6	Relaciona y juzga entre todos los conocimientos asociados formulando procesos universales de actuación.

Adaptado de: Bloom (1971)

Estos niveles introducen el Modelo del Iceberg, el cual se muestra a continuación.

Figura 3: Modelo del *Iceberg*



Adaptado de: Spencer y Spencer (1993)

Este gráfico representa a la perfección el Modelo del *Iceberg*, ya que, gráficamente, divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

A su vez, para Spencer y Spencer (1993), las competencias se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- Competencias de logro y acción
- Competencias de ayuda y servicio
- Competencias de influencia
- Competencias gerenciales
- Competencias cognoscitivas
- Competencias de eficacia personal

Entre las variadas formas de clasificación, se halla la de Jolis (1998), quien afirma que las competencias se correlacionan entre sí y que se dividen en cuatro grandes grupos: competencias sociales, de conocimiento, teóricas y prácticas.

Finalmente, en la obra *Gestión por competencias, el diccionario*, Alles (2004) presenta 160 competencias clasificadas en seis grupos orientados a los requerimientos del puesto que tenga el trabajador.

Una vez identificadas las distintas corrientes que clasifican las competencias, se verá a continuación, la importancia de identificarlas y tratar de desarrollarlas.

2.1.3. Importancia de las Competencias en el Desempeño Laboral

Druker (1981) afirma que el *management* representa la misión del hombre, esta es lograr que la gente sea capaz de conseguir una eficacia conjunta a través de potenciar sus puntos fuertes y atenuar sus debilidades. Tiene que ver con la planificación, la ejecución, los resultados y la evaluación de estos; así como con las personas que hacen que lo anterior sea posible.

Entonces, se puede afirmar que, una de las funciones del management es conseguir eficacia en el trabajo y que las personas lleguen a realizarse. Las empresas de hoy agrupan a un gran número de personas con importantes conocimientos y habilidades en casi todos los niveles. Es decir, todos tienen impacto en las decisiones que se toman, en cómo hay que hacer el trabajo y en qué momento. La conclusión es que todos los miembros de una organización deben ser objeto de atención.

Además, Jolis (1998) afirma que es muy importante diagnosticar las competencias de cada individuo ya que te permite saber lo que cada uno aporta al ejercicio de la misión que se le ha encargado para realizarla de la mejor manera posible y analizarlas permite definir los espacios del mercado en los que la organización es competitiva a largo y corto plazo. Agrega que, este reconocimiento de las competencias tiene mucha importancia en los procesos de recursos humanos para lograr la eficiencia en los procesos de evaluación o capacitación al personal.

Por su parte, Dirube (2004) afirma que si somos capaces de identificar las competencias y de definir las en términos de conducta, obtendremos una referencia que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas, formar o desarrollar profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o incluso establecer criterios de retribución. Entonces, se concluye que, gestionar estas competencias de la manera eficiente genera beneficios hacia muchas partes de la organización según el enfoque que se le dé, recalando que es un aporte útil para evaluar el desempeño.

Por otro lado, Fernández (2005), afirma que estamos en un constante cambio con respecto a la forma en la que se gestiona a las personas en las organizaciones, señala además, que la gestión por competencias introduce nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización. De la manera en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de recursos humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.

Dicho modelo facilita la separación entre la organización de trabajo y la gestión de personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias

(Fernández, 2005). Asimismo, añade que este proyecto de gestión por competencias se desarrolla en varias fases, cuyos fines son los siguientes:

- Analizar la situación de partida de la organización en lo que a su cultura y modelo operativo se refiere. Se pretende la adecuación del modelo con las metas estratégicas y operativas, tanto del negocio como de desarrollo de personas.
- Definir las bases conceptuales del modelo en torno a las competencias de negocio.
- Formular el modelo de recursos humanos que permita ejecutar la clasificación retribución, promoción, evaluación, movilidad interna, formación y selección, siempre según el concepto de competencia previamente definido.
- Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los agentes de la empresa y garantizando la plena asunción de los objetivos y beneficios del mismo. Para ello, se propone la creación de equipos mixtos de trabajo como impulso definitivo a la implementación del modelo.

Por ello, reconociendo el aporte de los autores previamente mencionados, se puede resaltar la importancia que tiene la identificación de las competencias a nivel individual y su gestión. Siguiendo estas premisas se obtendrá un resultado a favor de la gestión de personas mediante el desempeño de los trabajadores y, por ende, repercutirá en los resultados de la organización consiguiendo los objetivos planteados.

2.2. Motivación Laboral

Entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, el de la motivación es uno de los más mencionados por los diversos autores, ya que influye de manera significativa sobre éste y puede llegar a determinar el resultado del ejercicio laboral de cualquier trabajador.

Este factor es muy relevante, sobre todo, porque impacta directamente en la autoestima del colaborador, y, por ende, en su comportamiento; es decir, en la manera en la que se desempeña en el campo laboral. Por ello, a continuación, se define qué es la motivación laboral, cuáles son las principales teorías que la respaldan y el impacto que tiene sobre el desempeño laboral.

2.2.1. ¿Qué es la Motivación Laboral?

Para describir la motivación, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) afirman que ésta radica en las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte

de una determinada manera, encaminada hacia las metas. Es decir, la motivación actúa como un motor que genera el movimiento en las personas y determina la manera en la que éstas van a actuar con respecto a una situación, tarea o circunstancia.

Asimismo, estos autores añaden que, el proceso de motivación se inicia mediante la identificación de las necesidades de una persona. Estas necesidades no necesariamente deben ser permanentes, sino que pueden ser temporales o circunstanciales. Dichas necesidades son consideradas deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado, estas pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales. Cuando se presentan estas necesidades por deficiencias lo más probable es que las personas inviertan esfuerzos en combatir las para reducir las o eliminarlas. Estas necesidades generan tensiones internas que conllevan a estas reacciones, una vez combatidas, el empleado encamina su comportamiento hacia las metas, ejecuta sus funciones, recibe la recompensa o castigo correspondiente a su desempeño, y, finalmente, evalúa nuevamente sus deficiencias (Hellriegel et al., 1999).

Lo explicado previamente, es un modelo general del proceso de motivación sencillo y directo. Sin embargo, en el mundo real, el proceso de motivación no resulta estar tan claramente definido paso por paso. Entre las principales razones está que no a todas las personas los motiva lo mismo y de esto depende la energía con la que cada uno responde a ellas. El aporte de estos autores es de mucha utilidad para comprender y tener claro lo complejo que son los procesos de motivación y más aún en una organización en la que se cuenta con trabajadores con personalidades tan diversas y a los cuales los puede motivar cosas totalmente distintas y hasta contradictorias, lo cual vuelve este proceso aún más complejo y difícil de manejar.

Por otro lado, para Robbins (2009), la interacción que tienen los individuos con la situación o el contexto en el que se encuentra da por resultado la motivación de cada uno de estos. Y, como este factor es el resultado de la interacción de ambos elementos, aunque se encuentren dos personas en exactamente la misma situación, su grado de motivación puede ser muy distinto el uno del otro. En este caso, se define la motivación como los procesos que repercuten en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza cada individuo para la consecución de un determinado objetivo. Una vez más, se encuentra una definición para este término, que no aísla este factor del entorno, por el contrario, se afirma que es el efecto en cada individuo al estar ubicado en un determinado contexto, lo cual lo impulsa a actuar de una determinada manera.

Además, en base a la aproximación de Ballesteros (1982), la motivación individual en el trabajo, no cabe duda que es, hasta cierto punto, sustitutiva de la motivación del grupo de trabajo. Esto se debe a dos motivos principales: por una parte, por la actitud que ha tomado la Psicología de la Empresa en cuanto a que la unidad dinámica del trabajo está en el grupo y no en el individuo,

y por otra parte, por la dificultad operativa que existe en la empresa para bajar al nivel del trabajador y realizar con cada uno de ellos una acción motivacional. De igual manera, el autor también añade que los problemas motivacionales a nivel individual, son los siguientes:

- El problema de la adaptación del trabajador a la empresa
- Las relaciones existentes entre adaptación individual y la organización
- La frustración al no promocionar
- La jefatura del grupo
- Aspectos extra laborales de la motivación.

Según lo mencionado, se distingue que los llamados problemas motivacionales a nivel individual se deben a situaciones que se dan en relación con el entorno, con los pares o los jefes y a la situación laboral en la que se encuentran; es decir, si tienen o no la opción de ascender.

Finalmente, el mismo autor afirma que la motivación es básicamente grupal pero esto no excluye la necesidad de realizar acciones individuales para mejorarla y es preciso cubrir la siguiente problemática que se da a nivel personal:

- Incorporación del trabajador a la empresa
- Influencias que el trabajador puede sufrir
- Frustraciones ante la promoción no conseguida

Entonces, no se puede determinar exactamente qué es lo que genera la motivación en las personas o como definitivamente actuarían si se encuentran motivados ya que la motivación de manera inicial se presenta de manera individual y esta depende de la persona, la percepción que tenga de su entorno y como reaccione frente a este.

No obstante, la definición que más se ajusta a esta investigación corresponde a que, la motivación es el impulso que hace que las personas se esfuercen para poder conseguir determinados objetivos en una situación específica. Así pues, todos los autores mencionados afirman que existen diversas variables que se deben revisar si lo que se busca es motivar al personal, además de reconocer los efectos que tiene el personal motivado y desmotivado dentro de la organización y considerar las consecuencias de este resultado.

2.2.2. Teorías sobre la Motivación Laboral

Existe una gran variedad de teorías acerca de la motivación que buscan explicar los

factores o variables que generan motivación en los individuos y cuál es la raíz de estos, así pues se presentan a continuación tres de las teorías más relevante a lo largo de los años.

En primer lugar, según Robbins (2009), existen cuatro teorías tempranas que representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y que los gerentes aún utilizan para explicar la motivación de sus empleados. De las cuales tres se mencionan a continuación:

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta es considerada la teoría más conocida sobre la motivación, enunciada por Abraham Maslow, quien postuló que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco grandes necesidades que son clasificadas en Fisiológicas, de seguridad, de afiliación.

Figura 4: Pirámide de las Necesidades de Maslow



Adaptado de: Robbins (2009)

Dicha teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se logra satisfacer por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. De acuerdo con Maslow, si se busca motivar a alguien, es necesario entender en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra la persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o los superiores, ya que las inferiores ya están cubiertas para el individuo.

Además, estas necesidades han sido clasificadas en dos grupos. Las necesidades de orden inferior que incluyen las fisiológicas y de seguridad, y las necesidades de orden superior que incluyen las sociales, de estima y autorrealización. La diferencia de ambas radica en que las superiores se satisfacen en forma interna, mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior, estas últimas son por lo general sobre las que se trabaja cuando se busca motivar a las personas; ya que, por ser de satisfacción en el exterior, el entorno tiene poder de influencia sobre estas necesidades.

Teorías de las necesidades de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland, el cual plantea que el logro, el poder

y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación, la cuales se definen de la siguiente manera:

- Necesidad de logro: impulso por sobresalir, orientación a la excelencia, al logro respecto de un conjunto de estándares, la lucha por el triunfo.
- Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Dicha teoría afirma que cada individuo se identifica con uno de estos tres grupos, lo cual define qué es lo que en grandes rasgos los motiva de manera individual, pero siempre impulsados por alguno de estos tres factores.

Teoría de la Autodeterminación

Según Ryan, Kuhl y Deci (1997), la teoría de la autodeterminación es un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad que usa métodos empíricos tradicionales, que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta.

Inductivamente, usando los procesos empíricos, Harter (1978) y White (1963) han identificado tres de tales necesidades – la necesidad de ser competente, la de relacionarse, postulada por Baumeister & Leary (1995) y Reis (1994), y la de autonomía, firmada por De Charms (1968) y Deci (1975) – que parecen ser esenciales para facilitar el funcionamiento óptimo de las propensiones naturales hacia el crecimiento y la integración, así como para un desarrollo social constructivo y el bienestar personal.

A su vez, Ryan y Deci (2000) añaden que, mucha de la investigación guiada por la teoría de la autodeterminación también ha examinado los factores ambientales que estorban o reducen la automotivación, el funcionamiento social, y el bienestar personal. Aunque muchos efectos perniciosos han sido explorados, esta investigación sugiere que esos detrimentos pueden ser más parsimoniosamente descritos en términos de la frustración a estas tres necesidades básicas. Por lo tanto, la teoría de la autodeterminación es concerniente no solo a la naturaleza específica de las tendencias positivas del desarrollo, sino que también examina los ambientes sociales que son antagonistas a esas tendencias.

Basándose en la teoría de la autodeterminación, Daniel Pink (2009) en *La sorprendente ciencia de la motivación*, diferencia entre las aplicaciones de motivación extrínseca y motivación intrínseca, en qué circunstancias esta funciona y a cuál debemos apelar si lo que se desea es

obtener los mejores resultados posibles. Apoyado en el experimento de Sam Glucksberg, que demuestra el poder de los incentivos, en el cual a un grupo se les motiva de manera extrínseca, ofreciéndoles dinero por el cumplimiento de una determinada tarea la cual requería cierto análisis y creatividad para solucionarlo; y a otro grupo se le motiva de manera intrínseca, asegurándoles que su trabajo iba a ser premiado pero no con dinero sino con un reconocimiento. Este experimento ofrece una noción inicial de la diferencia entre ambos tipos de motivadores, ya que a los que se les ofrece más dinero si lo hacen en el menor tiempo posible (motivación extrínseca) tienen un desempeño mucho menor y tardan mucho más en concluir la actividad encargada. Este tipo de motivación, como menciona el autor, entorpece el pensamiento y bloquea la creatividad, ya que son motivadores condicionantes: haces una determinada tarea para recibir una determinada recompensa. Entonces, este tipo de motivadores no siempre funcionan. Según el tipo de tareas, este tipo de motivador puede jugar más en contra que a favor.

Asimismo, Pink (2009) también afirma que los motivadores extrínsecos no son inútiles, sino que su utilidad radica en su correcta aplicación, ya que estos funcionan de manera correcta en funciones operativas y repetitivas en los cuales está totalmente definido lo que se tiene que hacer y lo único que debe hacer el colaborador es seguir los pasos indicados; sin embargo, en funciones en las cuales se requiere de creatividad o de toma de decisiones, este tipo de motivadores no tienen el efecto deseado, incluso pueden llegar a tener un efecto totalmente contrario al esperado, entorpeciendo el desempeño de los colaboradores.

En tal sentido, se puede afirmar que existe una vasta variedad de teorías referidas a la motivación, desde las más tradicionales hasta las más modernas, que buscan explicar cuáles son los factores que influyen en la motivación; sin embargo, casi todas postulan que, para generar motivación lo que se debe hacer es identificar y trabajar sobre las necesidades del individuo, diferenciando en cada una de las teorías las necesidades a las cuales hacen referencia, para de esta manera promover la realización de determinadas tareas o funciones.

2.2.3. Importancia de la Motivación Laboral en el Desempeño Laboral

Según Alanís, Tello y López (2014), la mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para estos autores, existe una relación positiva entre satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Así pues, tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización.

Del mismo modo, Castillo-Trejo y Loza- Vidal (2010) reafirmando la importancia de la motivación de los colaboradores para la organización, mencionan que la mejora de la motivación

constituye una estrategia para brindar la mejor calidad de atención y de servicio en la organización, además de la satisfacción propia del trabajador. Es decir, en aras de obtener mejores resultados en la organización, se debe trabajar sobre la motivación laboral de los colaboradores, dado que esto tiene un impacto verdaderamente importante sobre ellos, y, por ende, en los resultados de la organización en general.

El ser humano necesita motivos para moverse, actuar y conducirse; de esta manera, la motivación está constituida por todos aquellos estímulos capaces de provocar, mantener y definir la conducta hacia un objetivo. Si se trabaja sobre la motivación de un individuo o de un grupo de individuos con la finalidad de que realicen de la mejor manera posible una determinada tarea, se les puede estimular para que actúen de la manera que mejor se ajuste a los objetivos de la organización, siempre tratando de reconocer cuales son los factores que provocan un estímulo en ellos y su percepción del entorno.

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona, muchas veces este principio se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

Justamente, allí es donde radica la importancia de la motivación, ya que, de acuerdo a este principio, ninguna tarea puede realizarse con éxito si la persona no cuenta con la capacidad suficiente para hacerla; sin embargo, la capacidad por sí sola no basta para tener un desempeño laboral efectivo, sino que es necesario que la persona sienta motivación por realizar sus funciones. Ésta es la fuerza que pone en movimiento toda la capacidad con la que cuenta.

Por ello, debido a que los motivos de trabajo específicos de cada colaborador, en su conjunto, afectan la productividad de la organización, una de las principales tareas de los Gerentes radica en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas específicas del área en el que está ubicado, y de toda la organización en general.

Por último, todas las afirmaciones acerca de la motivación son variadas pero tienen la misma orientación para definir el término, puesto que todos aseguran que la motivación es el efecto de la relación que se tiene con respecto al contexto en el que está ubicado cada colaborador y en todos los casos se resalta el impacto que tiene en las organizaciones contar con personal motivado para el logro de los objetivos planteados, ya que contar con personal capacitado no es suficiente para asegurar un buen desempeño laboral.

2.3. Clima Laboral

Luego de haber explicado los dos primeros factores del desempeño laboral, que son las

competencias y la motivación laboral, procedemos a desarrollar el tercer y último componente que influye en éste: el clima laboral.

Como es sabido, actualmente, el clima laboral es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas, ya que es un elemento que tiene gran impacto tanto en las interacciones de los trabajadores con la organización, así como en las interacciones entre ellos mismos. Asimismo, según Prieto (2013, pp.73) “propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales”

Las empresas en particular tienen incluso un mayor interés en este tema, como menciona Lizette Alalú, gerente de operaciones de GPTW, está comprobado que las empresas que tienen un buen clima laboral, logran un mayor aumento de retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados.

En tal sentido, para entender mejor en qué consiste y cuál es su verdadero radio de acción, a continuación definiremos el clima laboral.

2.3.1. ¿Qué es el Clima Laboral?

De acuerdo con la literatura revisada, el estudio de clima laboral se ha venido desarrollando, aproximadamente, desde 1960; y, al igual que con todas las materias, se han ido ofreciendo una amplia gama de definiciones de este concepto a lo largo de los años.

En primer lugar, la mayoría de las investigaciones que abordan el estudio de clima laboral consideran que Kurt Lewin fue quien realizó los primeros estudios sobre este concepto, estableciendo que el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre la persona y el entorno que la rodea. Dicha conjunción entre persona y ambiente es lo que Lewin llamó “campo o medio psicológico” (Orbegoso, 2010; García - Bernal, 2006).

No obstante, varios autores han optado por clasificar las distintas definiciones de clima laboral en tres grandes posturas o enfoques: el realista, el subjetivo y el interaccionista (Brunet, 2004). A continuación se expondrán las definiciones de clima laboral de acuerdo a cada uno de estos enfoques:

Enfoque Realista u Objetivo

Como su propio nombre lo dice, el enfoque realista es el que incluye aquellas definiciones de clima laboral que enfatizan las propiedades o características tangibles de las organizaciones y la influencia que éstas tienen en la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Según García-

Bernal (2006) y Orbegoso (2010), para este enfoque, el clima existe de modo concreto y exterior a los individuos, y éstos son meros observadores que lo perciben y reflejan.

En tal sentido, se puede decir que, bajo esta postura, los miembros de la organización no tienen un rol activo en cuanto a la creación del clima laboral, sino que solo cumplen un rol pasivo y espectador del mismo. Y, también, que, al ser todos testigos de las mismas características organizacionales tangibles, tendrán, en su gran mayoría, una percepción similar del clima de trabajo al que se enfrentan.

Enfoque Subjetivo

Por otro lado, el enfoque subjetivo es todo lo contrario al realista, ya que está compuesto por definiciones subjetivas de clima laboral, cuyo énfasis en su definición está en las percepciones individuales que los colaboradores tienen de la organización y no de las características y/o propiedades reales de la misma.

En este caso, el clima laboral es considerado un atributo personal del individuo, puesto que éste es quien percibe su entorno y le otorga un significado a la información recibida de tal forma que sea comprensible. Por lo tanto, aquí el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven, y al ser una descripción individual se convierte en algo mutable y poco fiable (García-Bernal, 2006; Orbegoso, 2010).

Así pues, bajo esta postura se puede decir que los miembros de la organización son quienes desempeñan un papel predominante en la construcción de su clima laboral, ya que sus actitudes y comportamientos personales son los que definen la percepción que tienen del mismo. Además, esto es, justamente, lo que lo hace una percepción totalmente subjetiva que puede variar de un miembro a otro sin existir un consenso absoluto.

Enfoque Interaccionista

Por último, existen las definiciones denominadas de perspectiva interaccionista, que aparecen a finales de la década de los 80. Según García-Bernal (2006) y Orbegoso (2010), este enfoque busca integrar los dos enfoques anteriores, puesto que considera el clima como el resultado de la interacción de las características tangibles de la organización y, también, de las características de los individuos que las perciben.

Bajo este contexto, Robbins (2004) planteó una definición totalizadora que integra los aspectos fundamentales de cada corriente. Este autor define el clima laboral como la percepción que la persona tiene de las vivencias en y con la organización en la que labora; entendiéndose percepción como el proceso por el cual los individuos, a través de sentidos, organizan e interpretan las impresiones sensoriales con la finalidad de darle un sentido al entorno. Definición

frente a la cual, Pasini y Rivas (2013) solo adhieren que la percepción, necesariamente, va a estar influida por aspectos intrínsecos al individuo (personalidad), por atributos propios de la organización y por factores organizacionales.

Por su parte, Sandoval (2004), a partir de las diferentes definiciones de este concepto, llega a la conclusión de que el clima laboral es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye aspectos tales como la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas; y que, a su vez, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos. Así pues, esta autora asegura que el clima se refiere a las características del ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho ambiente, y que, además, tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Entonces, después de haber descrito cada uno de los enfoques sobre las definiciones de clima laboral, cabe resaltar que, para fines de esta investigación, la postura con la cual trabajaremos es la del enfoque interaccionista, ya que es la que combina el enfoque realista y subjetivo y le otorga una definición mucho más completa al clima laboral, abarcando aspectos tanto externos como internos de los colaboradores.

Finalmente, independientemente de la diversidad de definiciones que se han expuesto sobre clima laboral, no excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el clima laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. Por ello, a continuación procedemos a explicar su verdadera importancia en el desempeño laboral de los colaboradores.

2.3.2. Importancia del Clima Laboral en el Desempeño Laboral

Tanto la teoría como la experiencia empírica han demostrado que la importancia del clima laboral radica en muchos y significativos aspectos laborales, de los cuales, los principales son su impacto en el comportamiento de los trabajadores y en el incremento de la productividad de los mismos.

En primer lugar, según Dominguez (2009), el clima laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Este autor enfoca la importancia del clima laboral en el hecho de que éste es un factor que permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus trabajadores, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, los problemas de comunicación que confrontan y cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes. Siendo todos éstos aspectos

fundamentales para el buen desempeño laboral de los mismos.

Por otro lado, para Torres (2007), la importancia del clima laboral está basada principalmente en la productividad. En sus estudios, el autor plantea que la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta el punto en que el recurso humano es considerado como un factor central por las organizaciones, quienes ahora se centran en temas tales como la competitividad, el liderazgo, las estrategias y, por supuesto, la productividad. Y, bajo esa lógica, el autor afirma que el clima laboral es un factor que puede contribuir eficazmente con el incremento de la productividad y con cualquier otro resultado empresarial positivo.

Siguiendo esta misma perspectiva, autores tales como Furnham (2001) también sostienen que el clima laboral percibido por los trabajadores influye, directa e indirectamente, en su productividad, y que, por ello, uno de los principales problemas al que se presentan en las organizaciones es la carencia de acciones de intervención que ayuden a conseguir mejoras e incrementos innovadores en la productividad a través del clima laboral. Incluso, el mismo Robbins (2004) afirma que, las diferentes teorías del comportamiento organizacional han establecido relaciones entre el clima laboral y la productividad, dejando así muy clara la relación directamente proporcional que existe entre estas dos variables.

De igual manera, Pasini y Rivas (2013) manifiestan que diversos autores destacan que, para poder mejorar la productividad a largo plazo, resulta imprescindible mejorar la calidad del clima organizacional. El sustento de esta premisa radica en el hecho que el descontento en el trabajo repercute en variables como el ausentismo, la rotación, y los problemas de salud física y mental, las que tienen un efecto negativo en los costos de la empresa. Por ello, es lógico suponer que cuando una persona pierde el entusiasmo por su trabajo tienda a disminuir su productividad, y adopte una actitud de “hacer lo mínimo requerido”. Así pues, estos autores también evidencian la labor esencial que cumple el clima laboral dentro de las organizaciones, y, sobre todo, en el aspecto del desempeño laboral.

Por último, cabe resaltar que, cada vez más estudios afirman que el recurso más valioso que poseen las empresas es su capital humano, por lo cual éste debe tener un tratamiento preferencial en la organización (Pasini & Rivas, 2013). El clima organizacional incide, positiva o negativamente, en el rendimiento de los miembros de la organización, quienes pueden desarrollar e incrementar su potencial o, justamente, lograr resultados opuestos. Es por ello, y por lo anteriormente expuesto que clima laboral se ha convertido en uno de los aspectos más importante para las organizaciones actuales. Así pues es necesario saber cuáles son las variables que influyen en el clima laboral para poder generar cualquier cambio en este, a continuación se describe brevemente dichos elementos.

2.3.3. Variables que influyen en el Clima Laboral

En cuanto a las variables que influyen en el clima laboral, si bien existen varios componentes que puedan afectar a este, Brancato y Juri (2011) afirman que las principales son cinco: ambiente físico, ambiente social, variables estructurales, personales y propias del comportamiento organizacional. Por ello, a continuación se describe cada una de las variables presentadas por los autores, así como los aspectos más relevantes que incluyen las mismas:

- **Ambiente Físico:** El ambiente físico se refiere a las condiciones físicas en las cuales se desarrolla el trabajo, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- **Variables Estructurales:** Las variables estructurales tienen que ver con la estructura formal de la empresa, lo cual incluye el estilo de dirección, liderazgo, tamaño de la organización, entre otros aspectos.
- **Ambiente Social:** Con ambiente social, los autores hacen referencia a las relaciones directas que existen entre los trabajadores con la organización y entre ellos mismos, tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- **Variables Personales:** Las variables personales se relacionan con las actitudes personales de cada trabajador. En este grupo están incluidas tanto las motivaciones como las expectativas individuales de los colaboradores.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Así pues, se puede observar que, las cinco variables descritas que influyen en el clima laboral, también guardan relación con las diferentes definiciones del término que se expusieron párrafos más arriba, dejando claro que el clima es tanto la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral en general, así como la percepción de sus concepciones personales.

En conclusión, en este capítulo se han abordado uno a uno los tres factores fundamentales que influyen en el desempeño de las personas de cualquier organización. Es claro que una de las mayores contribuciones que el área de Recursos Humanos puede aportar a la empresa es mejorar la efectividad organizacional a través de la mejora del desempeño individual de sus miembros. Para ello, articula una estructura (roles, funciones, responsabilidades) que, aun cuando adecuándose a la dimensión, utilidades y cultura, tiene esa finalidad. Esto es reafirmado por muchos autores, los cuales mencionan las distintas funciones y objetivos de las áreas de Gestión de Personas, siendo Chiavenato (2000) quien las sintetiza de esta manera: “La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas

capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. El autor explica que esto significa conquistar a las personas para que éstas puedan trabajar y desarrollarse de manera tal que realicen su mayor esfuerzo en la organización, manteniendo una actitud positiva.

Así pues, teniendo en cuenta que todas las empresas son diferentes y que cada una tiene sus propios objetivos específicos, y sus objetivos específicos; transversalmente, todas las áreas de Recursos Humanos deben buscar lo siguiente (Chiavenato, 2000):

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Lo que, finalmente, reconoce que los tres factores anteriormente descritos: las competencias, la motivación y el clima laboral, son los que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, y que este último es lo que buscan las organizaciones para poder lograr sus objetivos de eficiencia y rentabilidad. Por ello, es necesario que las personas al frente de las organizaciones realicen un esfuerzo organizado para conseguir tales objetivos; para alcanzarlos se debe considerar a los colaboradores como clientes internos en dónde la máxima que debe primar para las organizaciones es: “Trata a los demás como te gustaría que te traten a ti”.

3. *Gamification*, estrategia integral para la Gestión de Personas

Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, la Gestión de Personas, tiene como objetivo principal incrementar la productividad y la eficacia del equipo humano, a través de la motivación y vinculación de este último con la empresa.

Es por ello que, con el fin de cumplir con tal objetivo, adoptaremos y centraremos nuestros esfuerzos específicamente en la estrategia de *Gamification*, que, al ser una estrategia integradora, se enfoca no solo en desarrollar las competencias laborales de los trabajadores, sino también en incrementar su motivación laboral y en mejorar el clima laboral que reina en el área de trabajo.

En tal sentido, en este subcapítulo daremos a conocer la definición de *Gamification*, su importancia, los ámbitos en los que está siendo aplicado y el impacto que genera en las organizaciones. Sin embargo, antes de empezar con todo lo mencionado, se expondrá una breve introducción sobre la influencia que ejerce el juego en las personas hasta la actualidad.

3.1. La experiencia de jugar

Brown en TED (2008) afirma que el juego siempre ha estado presente en nuestra sociedad de distintas formas. Sáez y Monroy (2010) hablan sobre el hombre del paleolítico, el cual empieza a crear, a través del juego, una serie de manifestaciones culturales cada vez más complejas, como el derecho o la moral. Ellos manifiestan, además, que el juego no solo le brinda al ser humano un beneficio psíquico y físico, sino que también se convierte en una faceta muy importante para las personas, ya que genera cambios significativos y graduales que van formando la sociedad.

Tal es así que, Blatner & Blatner (1997) indican que los seres humanos tienen la necesidad permanente de jugar. Estos autores señalan que, para el desarrollo de la vida del hombre existen cuatro habilidades fundamentales: amar, trabajar, pensar y jugar. Sin embargo, en la actualidad, muchos consideran el jugar una actividad exclusiva para los niños, y que hoy en día es dejada de lado por los adultos. Por ello, Brown (2010) sostiene que hemos perdido este proceso natural que está presente en todos nosotros: el juego.

Brown (2010) también afirma que jugar es una actividad primaria y preconsciente, y que, por tanto, el juego más que una actividad racional, es visceral. Bajo esta misma línea, Huizinga (2012) habla de que se debería incluir en la denominación del hombre el término *Homo Ludens*, ya que si bien siempre se ha pensado que somos racionales, o que somos seres que hacen; al mismo tiempo, los humanos somos seres que juegan.

Por último, como se ha podido detallar, el juego es tan inherente al ser humano como el deseo, tal es así que Collins (2015) menciona que desde los orígenes de la civilización, el deseo, es lo que mueve a las personas. Él hace una reflexión sobre este tema cogiendo como base la conocida Pirámide de Maslow, en donde él considera que solo el nivel de la base son necesidades reales, y que los demás niveles en realidad son solo deseos, de esta manera aparece el anhelo de seguridad profesional y personal, conexiones con los demás y el reconocimiento o autoestima, en conclusión las personas desean sacar el máximo partido de sus vidas.

Es así como *Gamification* entra a tallar para Collins (2015), ya que funciona incorporando estos deseos fundamentales de las personas, a través de la competencia, la interacción social y el logro, en una única estratagema de motivación para el lugar de trabajo. Además, el mismo autor menciona que *Gamification* ayuda a mejorar la seguridad en el empleo, fomenta el trabajo en equipo y la conexión, proporciona la validación inmediata y de largo plazo, y permite a las personas alcanzar su verdadero potencial. Definiremos pues esta estrategia en el siguiente acápite.

3.2. ¿Qué es *Gamification*?

Según Deterding, Khaled, Nacke y Dixon (2011), *Gamification* es un término originado

A partir de estos pensamientos, se desprende la definición de *Gamification*, como “el uso de elementos de juegos (games) en contextos no lúdicos” (Deterding, Khaled, Nacke & Dixon, 2011, pp.2). Y además como “El proceso de usar mecánicas y dinámicas de juego para comprometer a los usuarios y resolver problemas” (Zicherman & Cunningham, 2011, pp. xiv). Para fines de esta investigación se han tomado ambas definiciones y se entiende *Gamification* como “El uso de elementos de juego, en contextos no lúdicos, que tiene como objetivo comprometer a los usuarios”. Así pues, será necesario entender las partes que conforman la estrategia de *Gamification*. Éstas se describen a continuación:

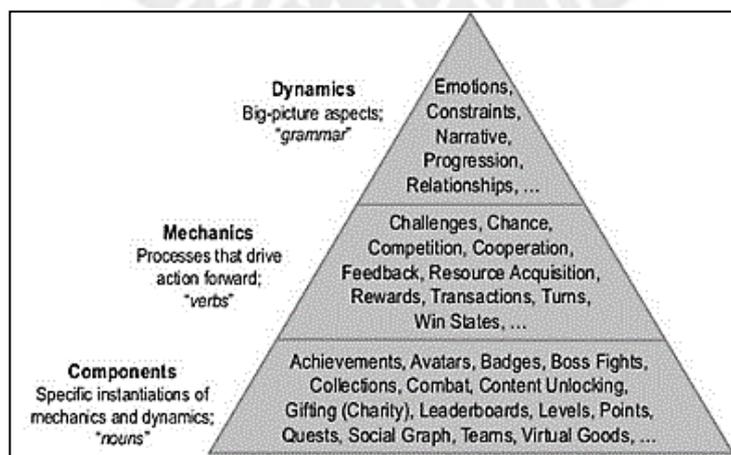
3.2.1. El juego (game)

Existe una diferenciación entre los conceptos de juego “*game*” y juego “*play*”, donde este último tiene una connotación más amplia. Así pues, Caillois (2001) describe “*play*” como el uso de gran cantidad de energía, realizando una acción de manera espontánea y cuyo fin es la propia diversión, con movimiento libre y en una estructura rígida. Por otro lado, las definiciones clásicas de los juegos (*games*) señalan que están caracterizadas por reglas y la competición de personas hacia metas o resultados específicos, todo esto con una actitud lúdica (Salcu & Acatrinei, 2013). Asimismo, aunque la mayoría de ejemplos actuales de *Gamification* son digitales, limitarlo solo a este ámbito sería ponerle restricciones innecesarias, ya que los juegos, así como sus diseños, son categorías que van allá de lo digital (Deterding, Khaled, Nacke & Dixon, 2011).

3.2.2. Los elementos

Según Werbach (s.f), los elementos se pueden describir de la siguiente manera:

Figura 6: Pirámide de elementos de Gamification



Adaptado de: Werbach (s.f).

a. Las dinámicas del juego

Son los elementos de más alto nivel en el diseño del sistema de juego. Son la gramática o la estructura escondida que hace a los juegos más coherentes, estas son distintas a las reglas del juego (Werbach, s.f):

- Restricciones: Limitaciones del juego.
- Emociones: Las sensaciones que el juego intenta generar en los usuarios
- Narrativa: La estructura que junta las piezas del juego en una línea de historia coherente.
- Progreso: El sentimiento de tener algo por conseguir, le da al juego objetivos claros.
- Relaciones: La interactividad y las dinámicas sociales que son importantes para la experiencia de juego.

b. Las mecánicas del juego

“Son los elementos básicos del juego, los verbos o acciones, van marcando las metas, los objetivos por conseguir, los cuales van variando según el juego” (Vargas-Machuca, 2013, pp. 16). Asimismo, según Werbach (s.f), también se pueden incluir a las ya mencionadas:

- Desafíos: Objetivos y obstáculos.
- Oportunidades: Sentimiento de incertidumbre.
- Competición/Cooperación: El diseño interactivo de un juego.
- Feedback: Reporte en tiempo real del progreso.
- Adquisición de recursos: Habilidad para adquirir herramientas para progresar en el juego.
- Transacciones: Intercambios con otros jugadores.
- Turnos: Secuencias de actividad.
- Ganar: Victoria final.

c. Los componentes del juego

Por último, según Konrad (2011 citado en Salcu & Acatrinei s.f.), los componentes son los más cercanos a la superficie del juego. Las cosas más simples para que las personas progresen en el juego, tales como: logros, avatares, insignias, los combates contra jefes, colecciones, combate, el contenido de desbloqueo, gifting, tablas de clasificación, niveles, puntos, misiones, gráfico social, equipos o bienes virtuales.

Además de todo lo anterior, Maan (2011) dice que es necesario resaltar que los juegos

han sido una parte integral de nuestra sociedad desde siempre donde la gente aprecia el sentimiento de ganar puntos, recompensas y autonomía mediante la superación de retos y obstáculos con un elemento de diversión. Así pues, para Werbach y Hunter (2012), *Gamification* trata de entender qué es lo que hace que los juegos tengan tanto éxito y lo que genera tanto compromiso en las personas, para poder aplicar lo descubierto en distintas situaciones.

Por su parte, Werbach y Hunter (2012) afirma que *Gamification*, no es convertirlo todo en un juego, no quiere decir que todos vamos a reemplazar el trabajo por algún juego virtual. Por el contrario, significa que aun estás en tu trabajo en la realidad, solo que mejora esta experiencia. Por otro lado, hay algunas actividades dentro del trabajo que son tiempos de esparcimiento o relajación que no son *Gamification*, pero que la gente toma porque sus trabajos son aburridos. Por ejemplo, el hecho de que más de 9 billones de personas en el 2013 hayan jugado solitario en su centro de labores.

Además, Werbach y Hunter (2012) también señala que tanto los juegos serios en donde se crea realidades virtuales con un fin específico, generalmente de aprendizaje, como la teoría de juegos que analiza el comportamiento de los individuos con respecto a los incentivos, o las campañas que toman algún juego para promocionar su marca como meter un juguete sorpresa en las cajas de cereales o el monopolio de Mc Donald's, no son *Gamification*.

Finalmente, se puede decir que el juego es una mega tendencia. No sólo los niños, también las personas de edad y de ambos sexos juegan y compran juegos. (Kuikkaniemi, Holopainen, Huotari, 2011). Jane McGonigal (2010) afirma que los juegos como World of Warcraft ofrecen a los jugadores los medios para salvar mundos, y el incentivo para aprender los hábitos de los héroes. ¿Y si pudiéramos aprovechar este poder gamer para resolver problemas del mundo real?

3.3. El Impacto de *Gamification* en las organizaciones

Según Werbach y Hunter (2012), *Gamification* es un nuevo concepto, que algunas veces es malinterpretado, pero que ha sido exitosamente usado en algunas organizaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que éste no es la solución para todos los problemas organizacionales.

“Una correcta estrategia de *Gamificación*, eficaz y dinámica, puede ser utilizada para conseguir una variedad de objetivos en todo tipo de ámbitos, logrando que los trabajadores de una empresa y prácticamente cualquier colectivo o individuo, pasen de la mera conectividad al “*engagement*”, participando de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad por parte del empleado” (Bustamante, 2013, pp. 1).

Además, Velásquez (2013) señala aspectos específicos dentro de los recursos humanos en los que *Gamification* ha tenido mayor impacto:

- Innovación: Mejorar la experiencia del “*brain-sotrming*” con sistemas de juegos, para optimizar la participación, productividad, satisfacción y calidad de las ideas generadas.
- Entrenamiento: El Departamento de Defensa de los EEUU creó un juego de simulación para que sus empleados puedan detectar fraudes. Para esto podrían recolectar información e interrogar y luego elegir entre tres posibles hipótesis, y quienes aceptaban recibían un premio. Esta simulación hacía que los trabajadores ganen más experiencia y sepan cómo actuar.
- Reclutamiento: Las fuerzas armadas norteamericanas han lanzado al mercado una serie de videojuegos (America’s Army) como una herramienta de reclutamiento. Esta estrategia ha permitido que se tenga acceso a una mayor cantidad de potenciales aspirantes, así como proveer un entrenamiento preliminar que resulta útil para determinar los mejores aspirantes.

Por último, Cook (2012) menciona cinco razones por las cuales se debería de implementar *Gamification* en las empresas.

- *Gamification* permite a sus empleados medir activamente su rendimiento.
- *Gamification* desarrolla el conocimiento dentro de la empresa.
- *Gamification* mejora el logro a través del trabajo en equipo.
- *Gamification* genera niveles incomparables de compromiso
- *Gamification* refuerza el aprendizaje y desarrollo.

Frente a todo lo mencionado, se puede concluir que, a pesar de los beneficios que puede brindar la estrategia de *Gamification*, hoy en día son solo algunas empresas las que han adoptado a *Gamification* como parte de su estrategia empresarial. A continuación, se mencionarán algunos de los ejemplos de situaciones en las cuales diversas organizaciones han utilizado esta estrategia para conseguir distintos objetivos y han podido de esta manera obtener los beneficios previamente mencionados.

3.4. Aplicación de *Gamification* en la empresa

Son muchos los ámbitos que aprovechan estas mecánicas de juego en nuestra vida diaria. Se puede encontrar el uso de *Gamification* en contextos educativos, económicos, de salud, arte, e incluso vida familiar (Payne, Storbacka & Frow, 2008), contextos, que como se mencionó anteriormente, no son lúdicos.

Según el Grupo de Responsables de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras (GREF, 2014), el *Gamification* se puede aplicar en el sector cultural que busca captar y fidelizar al público para potenciar el sentimiento de pertenencia a un grupo; en la salud, puede ayudar a prevenir enfermedades degenerativas cerebrales, ya que a través del juego puede mantener el cerebro “despierto y joven”; en la formación, puede servir en la enseñanza de segundas lenguas, lenguaje de programación y otras actividades que muchas veces pueden ser complicadas para las personas, especialmente si no tienen conocimientos previos, para motivar al alumno y que éste aprenda de forma amena. Todo esto a partir de devolvernos la curiosidad infantil, de aprender cosas nuevas y mejorarlos. Asimismo, esto supone aprender y evaluar sin componentes estresantes, lo cual ayuda a que los alumnos puedan sentir cierta libertad de acción, ya que en un “juego” no hay mayores sanciones por los errores a diferencia de las evaluaciones tradicionales.

Asimismo, las empresas buscan aplicar *Gamification* de manera efectiva. Es así que, de acuerdo a Vargas-Machuca (2013), existen tres tipos de *Gamification*:

3.4.1. *Gamification* externo

Son todas las prácticas enfocadas al marketing, ventas, etc. El público objetivo son los clientes o los potenciales clientes.

- En marketing se busca romper resistencias, de manera tal que el consumidor esté más receptivo a probar un producto nuevo (GREF, 2014).

3.4.2. *Gamification* interno

Prácticas enfocadas a los recursos humanos para motivar a los empleados y la mejora de la productividad.

- En los recursos humanos se busca promover la participación de manera significativa, esto a partir de proponer ideas innovadoras en reuniones de “*brainstorming*” (GREF, 2014).
- En la selección de personal, *Gamification* ayuda a conocer con más detalle a las personas, para así poder elaborar un perfil más adecuado (GREF, 2014).

3.4.3. *Gamification* para cambiar comportamientos

Práctica para reorientar las costumbres de los grupos a favor de un objetivo empresarial.

Además, una investigación del BBVA (2012) hace referencia de aplicaciones de *Gamification* específicas en algunas empresas:

- Microsoft: Con la aplicación RibbonHero, se anima a los usuarios de MS Office a aprender más sobre las diversas opciones del programa a través de videos y propone pequeñas pruebas.
- Volkswagen: Bajo la estrategia de la “Lotería de la cámara de velocidad”, pudo reducir en Estocolmo la velocidad media de los automóviles que transitaban, bajando desde 32 km/h a 25 km/h.
- Barclays: Con el 56SageStreet, le enseña a las personas mediante un portal sobre dinero, finanzas y banca de manera divertida.
- Bank of América: enseña mediante el “BadCreditHotel” sobre gestión de deudas, historial e informes de crédito.
- Commonwealth Bank: A través de “Investorville”, un mundo virtual, hace que la gente pruebe la suerte de invertir en propiedades sin correr el riesgo de comprarlas.
- Siemens: A través de un juego visual tipo “Farmville”, permite a los empleados conocer las conexiones que hay entre cada sección de una planta y el proceso de fabricación.
- IBM: Hace uso del juego de simulación “INNOV8” para aportar a los trabajadores de las áreas de TI y de negocios una mejor idea de cómo el *Business Process Management* (BPM) impacta de manera efectiva en todo un ecosistema empresarial.
- Google: A los empleados de esta empresa se les dan viáticos que varían según el destino. En caso se supere el límite, pueden presentar un recibo y reciben un reembolso. Si no gastan todos los viáticos, estos pueden ser utilizados en otro viaje (posiblemente uno que no tenga presupuesto) o para volar en primera clase. Según el seguimiento interno, este proceso supera el 90%.

Finalmente, si bien la estrategia de *Gamification* parece interesante y fácil de aplicar, lo cierto es que es necesario conocer la metodología correcta para poder crear la misma. Por ello, a continuación se explicará cómo debe diseñarse una estrategia de *Gamification* en su totalidad.

3.5. Diseño de *Gamification*

Como se ha visto, el *Gamification* es usado en distintos ámbitos de la vida cotidiana, teniendo un papel importante sobre la Gestión de Talento Humano dentro de la empresa, dado

que “el foco de *Gamification* no es convertir el trabajo en un "juego", sino que la intención es enmarcar funciones de trabajo en el lenguaje y metáforas de juego, pero con el objetivo de involucrar y motivar a los empleados” (Incentive Research Fundation, 2012, pp. 4).

En tal sentido, para lograr motivar e involucrar a los colaboradores, es necesario diseñar la estrategia de *Gamification* a partir de esto, es necesario e importante que, antes de definir la propuesta y los objetivos de la misma, se conozca a los usuarios o público objetivo. Es por ello, que a continuación, revisaremos las teorías que giran en torno a los tipos de jugadores y su comportamiento.

Así pues, se encuentran las teorías de Richard Bartle, Amy Jo Kim y Andrzej Marczewski, que muestran unos perfiles de jugadores prototípicos, en torno a los cuales se deben destinar las estrategias de *Gamification* (Vargas-Machuca, 2013).

En primer lugar, tenemos a Bartle (1996), quien estableció una teoría para describir los distintos tipos de jugadores de los MMOG según dos dimensiones:

- Jugadores vs mundo, en donde se va desde un énfasis en la interacción con otro jugador hasta la interacción pura con el mundo de juego o los elementos del mismo.
- Interacción vs acción, aquí los jugadores pueden tener preferencias entre una interacción más cooperativa con otros jugadores, hasta una de ejercer influencia sobre otros elementos, pudiendo ser estos jugadores o no.

A partir de estas dimensiones, los jugadores pueden ser clasificados en:

- **Triunfadores:** Son jugadores básicamente orientados a la consecución de objetivos, siendo la competitividad su principal motivación.
- **Socializadores:** “que son los jugadores que disfrutan de la compañía de otros jugadores” (Aarseth, 2007, 8).
- **Agresivos:** “disfrutan explotando y acosando a otros jugadores” (Aarseth, 2007, 8).
- **Exploradores:** “disfrutan descubriendo los secretos del juego y los mecanismos ocultos, incluyendo descubrir y explotar errores de programación” (Aarseth, 2007, 8).

En la siguiente figura se muestra mejor la interacción entre los jugadores con su entorno:

Figura 7: Interacción con el entorno de los tipos de jugadores



Fuente: Markxsconsulting (2013)

Adicionalmente, Bartle (2012) menciona que estos cuatro tipos de perfiles se solapan en la siguiente proporción: socializadores (80%), exploradores (50%), triunfadores (40%) y agresivos (20%).

Por su lado, Amy Jo Kim lo que hace es sustituir los perfiles de jugadores por verbos, para de esa manera proponer nuevos verbos que puedan segmentar mejor a los jugadores, definiendo a cuatro de ellos como (Vargas - Machuca, 2013):

- **Expresar:** similar al perfil de los “killers” de Bartle, se caracterizan por tener como misión resolver retos con éxito y obtener recompensas por ello.
- **Competir:** similar al perfil de los triunfadores de Bartle, su interés reside en descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema.
- **Explorar:** idénticos a los exploradores de Bartle, estos jugadores, sienten atracción por los aspectos sociales por encima de la estrategia misma del juego.
- **Colaborar:** similar al perfil de los socializadores de Bartle, buscan trabajar en conjunto con otros jugadores, para lograr de esa manera misiones y tareas.

Por otro lado, Marczewski (2013b) propone segmentar a los usuarios en “complacientes” y “no complacientes”, según su predisposición inicial para interactuar con el sistema gamificado. Cabe mencionar que esta teoría es la más aceptada actualmente en el ámbito de *Gamification*.

Así, Marczewski (2013a) muestra 6 tipos de usuarios básicos, en primer lugar 4 tipos de usuarios, los cuales son motivados por factores intrínsecos:

- Los Socializadores están motivados por entablar relaciones. Quieren interactuar con otros

y crear conexiones sociales.

- Los Espíritus Libres están motivados por la autonomía. Quieren crear y explorar.
- Los Triunfadores son expertos en conseguir logros, buscan la perfección. Su objetivo es alcanzar la maestría.
- Los Filántropos están motivados por propósito y significado. Sienten que forman parte de algo grande que quieren transmitir al resto y les gusta ayudar.

Luego, existe un tipo de usuarios que son influenciados por motivadores extrínsecos, estos son “los Jugadores”, aquellos usuarios que llegan al sistema gamificado debido a las recompensas (puntos, premios, etc.), este tipo se divide en 4 subtipos:

- Los Interesados, parecidos a los Filántropos que responden a las preguntas y comparten el conocimiento, pero estos lo hacen por un costo. Si no hay recompensa no se involucran.
- Los Consumidores, parecidos a los Triunfadores, hacen lo necesario por conseguir una recompensa. Sin embargo, no buscan la perfección, solo se guían por las recompensas y hacer lo justo y necesario para conseguirlo.
- Los Networkes, parecidos a los Socializadores, se relacionan con otros usuarios, pero con la finalidad de que estas sean útiles y les puedan ser beneficiados. Suelen estar alrededor de usuarios con gran influencia para ser notados y que así su influencia también crezca.
- Los Explotadores, parecidos los Espíritus Libres que exploran el sistema. Sin embargo, estos lo hacen con la intención de encontrar fallas y explotarlas en beneficio propio, no las reportan a menos que otros usuarios tengan mayores beneficios que él.

Finalmente, el último tipo, “Los Revolucionarios”, están motivados por el cambio. En general lo que buscan es revolucionar el sistema, ya sea directamente o a través de otros usuarios para forzar un cambio negativo o positivo que a pesar de representar a una minoría, tienen el potencial realizar grandes cambios. Al igual que los Jugadores, este tipo también presenta 4 subtipos:

- Los Intimidadores, son los Asesinos mencionados por Bartle. Son aquellos que buscan afectar negativamente a otros usuarios por simple hecho que pueden hacerlo.
- Los Destruidores, son aquellos que quieren romper con el sistema directamente. Lo hacen hackeando o encontrando vacíos en el reglamento que le arruina la experiencia a los demás.
- Los Influenciadores, son aquellos que buscan cambiar la forma en la que el sistema

trabaja a través de la influencia que ejercen sobre otros usuarios. Estos pueden ser muy útiles si es necesario realizar algún tipo de cambio, pero si no se tiene cierto control es posible que se conviertan en Intimidadores.

- Los Mejoradores, son parecidos a los Espíritus Libres en que exploran el sistema, pero estos buscan también las fallas del sistema para arreglarlo. Si son bien tratados, pueden ser de gran ayuda, pero si se les maltrata pueden convertirse en destructores.

Según Vargas - Machuca (2013), una vez conocido los posibles segmentos a los que el diseñador de la estrategia se enfrenta, es necesario profundizar en las bases que sientan cada uno de los tipos de perfiles psicológicos para poder entender lo que les mueve en su mente para actuar de tal manera. Para ello se mencionaran nuevamente algunas de las teorías psicológicas fundamentales para poder aplicar *Gamification*.

En primer lugar, la Teoría de la Auto-Determinación (SDT, *Self Determination Theory*) propuesta por Ryan y Deci (2000), en la cual se menciona la importancia de la motivación intrínseca, ya que esta lleva a realizar las cosas porque a uno mismo le nace hacerlo, es decir disfruta lo que hace. Esta teoría también ha sido aplicada al marco organizacional, y varios estudios (Eden, 1975; Deckop & Cirka, 2000; Shirom, Westman & Melamed, 1999; Gagné & Deci, 2005) muestran un incremento en la productividad de los trabajadores cuando se aplican técnicas para promover la motivación intrínseca, y disminuyen la autonomía cuando se aplicaban métodos de recompensa externa.

En este sentido, la estrategia de *Gamification* debe estar diseñada de tal manera que se centre en brindar a los usuarios autonomía, para que ellos puedan tomar sus propias decisiones; necesidad de relación, ya que el ser humano es un ser social y por lo tanto tiene el deseo de pertenecer a algún grupo; y competencia, para que pueda sentir que realmente tiene las capacidades para enfrentar a los distintos desafíos y pueda ir superándose de manera gradual.

Siguiendo esta perspectiva, Daniel Pink (2009) en “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva” menciona, que a pesar de conocer los beneficios de los motivadores intrínsecos, hoy en día existe un desfase entre lo que la teoría dice y de lo cual todos tienen conocimiento y lo que se aplica actualmente en las organizaciones. Así pues, este autor recomienda que no solo nos centremos en los motivadores extrínsecos, ya que muchas veces estos nublan el foco y solo hacen que las personas se centren en las recompensas; en su lugar, deberíamos centrarnos en los tres pilares de las Ciencias de la Motivación, que son Autonomía, Maestría y Propósito. Solo cabe resaltar, que el diseño de una estrategia de *Gamification*, adicionalmente, debe tener un propósito, el cual le da a la persona involucrada un sentido que va más allá de la recompensa para poder seguir adelante con el desafío.

Para complementar ambas teorías, es importante mencionar la Teoría del Flujo, publicada por Mihály Csíkszentmihályi en 1975, quien menciona que “el flujo es un estado subjetivo que las personas experimentan cuando están completamente involucradas en algo hasta el extremo de olvidarse del tiempo, la fatiga y de todo lo demás, excepto la actividad en sí misma” (Csíkszentmihályi 1990, pp. 183).

Para entender mejor el concepto de estado de flujo es necesario describir sus partes:

- **Objetivos claros:** la forma en que las personas piensan es la forma en que las personas actúan. Al definir una serie de objetivos que estén acordes con las habilidades y destrezas del equipo, las expectativas y normas se pueden percibir; y los objetivos son vistos como alcanzables.
- **Concentración y enfoque:** al tener un alto grado de concentración en un campo limitado, es decir en unas pocas tareas, la persona podrá enfocarse y profundizar en aquello que está realizando. Realizar muchas tareas en el mismo tiempo distrae la concentración y hace que se pierda el foco.
- **Retroalimentación directa e inmediata:** un correcto *feedback* hacia las personas que están haciendo el trabajo, en el momento que lo están haciendo, hace que estas corrijan el curso y enderecen la realización de las actividades. De esta forma, el comportamiento y la realización de las tareas puede ser ajustado como se necesite.
- **Equilibrio entre el nivel de habilidad y desafío:** establecer metas imposibles no es de ninguna forma motivadora para una persona. De la misma forma, una meta demasiado fácil no constituye incentivo suficiente para que una persona entre en el estado de flujo. Para lograr esto es necesario un nivel de complejidad adecuado en el que la persona sienta que el trabajo que está realizando aportará valor.
- **Actividades intrínsecamente gratificantes:** si la actividad no motiva a la persona de forma interna, no se expresará un entusiasmo al momento de realizarla, por lo que el sobreesfuerzo de esta se notará y será imposible que entre en un estado de flujo. Para esto, las actividades propuestas deben ser gratificantes para la persona de forma interna. Por ejemplo, establecer actividades muy mecánicas y rutinarias mermará la energía de las personas y se aburrirán muy rápido.

Así pues la conjugación de estos componentes lleva a que las personas queden inmersas en el llamado estado de flujo en el que se obtienen los siguientes resultados:

- **Pérdida del sentimiento de autoconocimiento:** fusión entre acción y conciencia.

- Distorsión del sentido del tiempo: alteración de la percepción temporal
- Sentimiento de control sobre la actividad o situación

Estas consecuencias, aplicadas al campo organizacional, pueden llevar a aumentar increíblemente la motivación y el clima organizacional dentro de una empresa, mejorando así el desempeño laboral de las personas.

Esto supone que el estado de flujo no es estático, sino más bien dinámico; es decir, “La satisfacción no se encuentra en los resultados, sino en el proceso de la actividad en su conjunto, lo cual permite una sensación más prolongada” (Salanova, Martínez, Cifre, y Schaufeli, 2005, pp. 90).

Vargas - Machuca (2013) señala que, a todas las personas, en algún momento cuando empiezan a jugar, les cuesta encontrar el ritmo, pero una vez que uno se familiariza con el juego, se puede pasar horas y horas jugando, perdiendo de esa manera la noción del tiempo. Lo que se podría entender cómo alcanzar el estado de flujo. Esta afirmación es reforzada dado que se dice que, “La satisfacción no se encuentra en los resultados, sino en el proceso de la actividad en su conjunto, lo cual permite una sensación más prolongada” (Salanova, Martínez, Cifre, & Schaufeli, 2005, p. 90). Se espera pues, que los elementos del juego puedan proporcionar a los usuarios, la experiencia del flujo (Muntean, 2011).

Por todo lo anterior, para poder crear un buen diseño de *Gamification*, es necesario:

- Ofrecer metas y guías claras (Hokoda & Fincham, 1995).
- Ofrecer retroalimentación consistente (Hokoda & Fincham, 1995).
- Facilitar la información más relevante para tomar decisiones apropiadas. (Maan, 2011).
- Apoyar y guiar para ir por las vías que llevan a esos resultados.

En conclusión, el “*Game Thinking*” y el “*Game-Design*” en conjunto, debe centrarse en lo que es importante para la empresa y enmarcarlo en un contexto de juego que impulsará mayores rendimientos. (Incentive Research Fundation, 2012, pp. 4). Así pues, se debe diseñar la estrategia de *Gamification*, sin dejar de lado, el tipo de jugador que será participe, ya que de esta manera, la estrategia tendrá un mayor impacto en los usuarios.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como se ha mencionado, es necesario reconocer que el objetivo de toda empresa es lograr consolidarse en el mercado y convertirse en una organización sostenible a lo largo del tiempo, pero, sobre todo, rentable. Por dicho motivo, es necesario enfocarse en las personas, sobretodo en el rendimiento que estas puedan tener; ya que de ello depende la eficiencia de las organizaciones.

Sin embargo, en muchas empresas el desempeño se ve mermado por la mala gestión de las competencias, la baja motivación, el mal clima laboral o algún otro factor. Así pues, bajo este contexto, *Gamification* se presenta como una innovadora estrategia para influir y motivar grupos de personas. Esta emplea herramientas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos.

Entonces, por todo lo mencionado, el objetivo general del presente estudio es:

Demostrar que hay una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores luego de la implementación de una estrategia de *Gamification*.

Para lo cual, a medida que se desarrolle la investigación, se desea alcanzar los siguientes objetivos específicos de manera transversal, y que son aplicables al caso de estudio:

- Identificar cuáles son las principales variables que afectan directamente al desempeño laboral, recociéndolas específicamente en el caso de estudio.
- Corroborar que al incrementarse los índices de motivación y clima laboral, y al mejorar el nivel de competencias requeridas, los colaboradores logran aumentar sus índices de desempeño laboral.
- Demostrar que las actividades lúdicas pueden optimizar las competencias, mejorar la motivación laboral y generar un buen clima laboral en los colaboradores.
- Conocer los efectos que tienen la aplicación de una estrategia convencional de Recursos Humanos y una estrategia *Gamification* sobre un mismo grupo de estudio.
- Demostrar que la estrategia de *Gamification* aplicada, y adaptada según las necesidades de cada organización, potencia las tres variables previamente mencionadas, que, a su vez, optimizan el desempeño laboral.

Así pues, teniendo en cuenta tanto la teoría presentada en el capítulo previo, como los objetivos de la presente investigación, este segundo capítulo explica cómo fue el desarrollo de

cada una de las etapas bajo las cuales está constituida; es decir, se detalla la metodología que se empleó para la recolección, procesamiento y análisis de los datos del presente estudio.

En primer lugar, es necesario definir el tipo de investigación que estamos realizando. Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), los diseños de investigación se pueden clasificar en dos tipos: investigación experimental e investigación no experimental; siendo la manipulación de variables la diferencia entre ambas. En base a ello, el tipo de investigación que hemos desarrollado en el presente estudio es la de tipo experimental, ya que se trabaja en un caso concreto y con un grupo de personas específicas sobre las que ejercemos influencia.

Asimismo, el experimento empleado fue el de “Diseño de pre prueba/ pos prueba con un solo grupo”, el cual permitió dar seguimiento constante al grupo de estudio, aplicándole una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, y una prueba posterior al mismo. La ventaja de este diseño fue que nos ofreció un punto de referencia para conocer el nivel inicial en el que se encontraba el grupo con relación a la variable dependiente antes de la manipulación, y también permitió medir la magnitud del cambio generado en ésta luego del estímulo.

Para esta investigación, se trabajó con toda la población de Técnicos del Área de Proyección de Cineplanet de la ciudad de Lima. Como se puede observar en la tabla, tal población está conformada por 8 hombres entre 23 y 38 años, cinco cuentan con una formación académica profesional o técnica y los otros tres son empíricos. Asimismo, todos ellos cuentan con la capacitación especializada para poder manipular los equipos de proyección de la cadena.

Tabla 3: Técnicos de Proyección de Cineplanet

TÉCNICOS	PROFESIÓN	TIEMPO EN LA EMPRESA	EDAD
Técnico 1	Empírico	3 años 2mese	25
Técnico 2	Técnico Electrónico - Estudiante de Ing. Industrial	3 años 1mes	26
Técnico 3	Estudiante de Derecho	9 años	29
Técnico 4	Técnico Electrónico	15 años 8 meses	38
Técnico 5	Empírico	15 años	33
Técnico 6	Estudiante de Ing. Electrónica	9 meses	24
Técnico 7	Estudiante de Ing. Electrónica	7 meses	23
Técnico 8	Técnico Electrónico	5 meses	23

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en relación a la metodología de la investigación, la que se utilizó fue la metodología del *Design Thinking*. Por ello, empezaremos por definir en qué consiste esta metodología y por qué hemos decidido usarla en la presente investigación.

1. La Metodología del *Design Thinking*

El *Design Thinking* (DT) es una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo, y que otorga el protagonismo al proceso de diseño. Sin embargo, no es solo una cuestión de “diseño”; sino, más bien, de una invitación a pensar como diseñadores. Se trata, pues, de una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito (Brown, 2008).

El DT es un concepto que ha adquirido relevancia en los últimos años en todo el mundo. Para Serrano (2015, pp.18), “El DT empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de distintas disciplinas para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable”.

Además, una de las características más importantes de esta metodología es que permite que las personas trabajen en equipo para desarrollar innovaciones de manera abierta y colaborativa. Es decir, estimula la cooperación y la creatividad rompiendo con ideas preconcebidas con el fin de generar opciones innovadoras para abordar problemas o mejorar situaciones (Serrano, 2015).

El proceso del DT está compuesto por un conjunto de siete etapas: entender/comprender, empatizar, definir, idear, prototipar, testear e implementar. Si bien estas etapas tienen un orden, no significa que no se interrelacionen entre sí y que se pueda volver a uno o más pasos antes de continuar con el siguiente. Como dice Tim Brown (2008, pp.6), “la mejor forma de describir el proceso de diseño es metafóricamente como un sistema de espacios más que como una serie predefinida de pasos ordenados”. Se debe mencionar en este punto que algunos autores consideran algunas etapas más y otros algunas etapas menos, pero todos muestran el mismo proceso de diseño.

Cabe resaltar que la elección de esta metodología para la investigación se debió a que sus características calzan a la perfección con el diseño de la estrategia de *Gamification* que se está implementando, así como con la consecución de objetivos del presente estudio. Ambas son teorías modernas que tienen a la innovación como protagonista en su campo de acción; este elemento en común es vital para las organizaciones actualmente, ya que hace que puedan hacerle frente al constante cambio que hoy en día se vive en el mundo empresarial.

Para aplicar la metodología del DT es necesario tener conciencia sobre el problema, mostrar empatía con el usuario final y tener un proceso de soluciones prácticas y creativas, lo que hace que un proyecto como el que se plantea en esta investigación, *Gamification*, pueda lograr

una mejor aceptación y éxito. Adicionalmente, la empresa elegida, hace un tiempo, ha decidido adoptar la metodología del DT con el fin de mejorar sus procesos internos y proponer soluciones innovadores para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Todo ello, hace conveniente utilizar el DT, no solo para explicar mejor y con más detalle todo el proceso de creación e implementación de la estrategia de Gamification en al Área de Proyección de Cineplanet, sino también para alinear la estrategia con la cultura organizacional de la empresa.

A continuación, se presentan las siete etapas de la metodología del DT con las respectivas herramientas, técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron utilizadas en cada una de ellas, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4: Resumen de Metodología

ETAPAS	Herramientas Cualitativas	Herramientas Cuantitativas
Comprender	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a expertos Entrevistas a profundidad Mapa de stakeholders Diagrama de bucles 	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de Hay Group Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni El Great Place to Work® Trust Index Indicadores de desempeño laboral
Empatizar	<ul style="list-style-type: none"> Observación Entrevistas a Profundidad Grupos focales Dinámicas grupales Mapa de empatía 	
Definir	<ul style="list-style-type: none"> Definir el problema jugando 	
Idear	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Cardsorting 	
Prototipar	<ul style="list-style-type: none"> <i>Gamification</i> CANVAS 	
Testear		
Implementar		
Medir y evaluar	<ul style="list-style-type: none"> Observación Grupos focales Dinámicas grupales 	<ul style="list-style-type: none"> Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni El Great Place to Work® Trust Index Indicadores de desempeño laboral Prueba de conocimientos

Fuente: Elaboración propia

1.1. Comprender: Entender el problema y el contexto

La primera etapa de la metodología del *Design Thinking* es la de comprender. Como su propio nombre lo dice, lo que se busca en esta etapa es lograr tener un conocimiento claro y profundo del problema que se está resolviendo y del contexto dentro del cual se está desarrollando.

Según Serrano (2015, pp.73), en esta etapa se debe analizar, pero sobre todo hacerse preguntas; ya que “se trata de comprender en profundidad lo que hacen las personas para quienes lo que quieres innovar va dirigido”. Por ello, los autores sugieren juntarse con personas que puedan tener conocimiento sobre el tema y prestarles atención.

En tal sentido, en la presente investigación, la etapa de comprender el problema se centró, particularmente, en entender a qué se debía el bajo desempeño del Área de Proyección de Cineplanet, problema previamente advertido por la Asistente Administrativa y el Coordinador de Proyección, y reflejado en la medición de indicadores de la línea base; para ello, se utilizaron diversas herramientas de recolección de datos. A continuación se muestra el detalle de cada una:

1.1.1. Herramientas de Investigación Cualitativa

a. Entrevista a expertos en RR.HH.

En primer lugar, para poder profundizar y entender a mayor detalle el desempeño laboral y los factores que influyen en este, se realizaron tres entrevistas a expertos en temas de Recursos Humanos. El objetivo de estas fue tener un panorama más amplio y un *feedback* más enriquecedor sobre las variables ya mencionadas. La ficha técnica y la guía de entrevista a los expertos en RR.HH. se encuentra en el Anexo A. Para ver los principales hallazgos ir a los Anexos A1, A2 y A3.

b. Mapa de Stakeholders

El mapa de stakeholders fue una herramienta utilizada para identificar, primero, a los principales actores que intervienen en el problema del bajo desempeño de los Técnicos de Proyección; y, segundo, para poder establecer el grado de influencia que estos ejercen en el área del caso de estudio, y viceversa. Para ver el mapa de stakeholders, ir al Anexo B.

c. Entrevistas a Profundidad a Stakeholders

Se realizó una entrevista personal al Coordinador del Área de Proyección. El objetivo de esta entrevista fue conocer cuál era su percepción y opinión sobre el desempeño de los Técnicos de Proyección. Para ver la ficha técnica y la guía de entrevista ir al Anexo C. Para ver los principales hallazgos de la misma ir a los Anexo C1.

d. Diagrama de Bucles

Esta herramienta se utilizó para identificar las principales variables que influían en el bajo desempeño laboral de los Técnicos de Proyección; así como, para mostrar la relación que estas guardaban entre sí. Todo ello con el objetivo de tener un conocimiento mucho más claro y

profundo del problema. Para ver el diagrama de bucles detallado, ir al Anexo D.

1.1.2. Herramientas de Investigación Cuntitativa

a. Metodología de Hay Group

Dado que, la cantidad de personas que corresponden a la población de estudio es reducida, es necesario demostrar la relevancia y criticidad del puesto de trabajo que tienen los Técnicos de Proyección dentro de Cineplanet, para ello se utilizó el método de Hay Group. Según Varela (2006) existen distintos métodos de valuación de puestos, entre ellos el método cuantitativo de valuación por puntos que se utilizará en esta ocasión, ya que analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo forman, en contraste con otros métodos que aprecian al puesto como un todo. Así pues, el dividir los puestos en sus componentes, facilita la comparación de distintos puestos, esta característica al mismo tiempo, permite que aún una sola persona pueda aplicar la valuación. La metodología completamente desarrollada será mostrada en el siguiente capítulo, ya que es el que corresponde al caso de estudio.

b. Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

Según Castillo (2014), esta encuesta se elaboró en el 2010 y ha sido traducida y adaptada en distintos idiomas por lo que esta herramienta puede ser usada en países como el nuestro. Está basada en los planteamientos teóricos de la Teoría de la Autodeterminación y fue diseñada con la técnica de Likert, en donde se muestran 7 opciones de respuesta.

La escala descrita consta de 19 ítems, cada uno de los cuales contiene un enunciado para ser calificado por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 a 7, donde la puntuación corresponde a los siguientes enunciados: “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “Levemente de Acuerdo”, “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, “Levemente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”. Para ver la ficha técnica y el modelo del cuestionario (ver Anexo E)

Las preguntas están divididas en 5 dimensiones, con la finalidad de determinar los factores de motivación de los encuestados, las cuales son:

Tabla 5: Dimensiones de Escala de Motivación

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
A-motivación	Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.
Regulación Externa	Se refiere a realizar una actividad con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo. Ésta se divide en regulación externa material y regulación externa social.
Regulación Introyectada	Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.
Regulación	Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o

Identificada	significado y porque la considera importante
Motivación Intrínseca	Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

Fuente: Elaboración Propia

Así pues, este cuestionario fue tomado a los Técnicos de Proyección para poder tener una línea base sobre cómo se encontraba su motivación con respecto al ámbito laboral, y cómo la variable motivación se encontraba relacionada con el desempeño laboral que estos tenían. Para ver los resultados de la primera medición ir al Anexo E1.

c. El Great Place to Work® Trust Index

Este instrumento es un encuesta elaborada por Great Place to Work® Institute (2015), la cual está dirigida a los colaboradores de las empresas que participan en el Ranking. Esta mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo. Está compuesta por alrededor de 50 afirmaciones que cubren las cinco dimensiones que corresponden con el Great Place to Work® Model©. Para ver la ficha y el cuestionario, ir al Anexo F.

Tabla 6: Dimensiones de la Encuesta de GPTW

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Credibilidad	Comunicaciones abiertas y accesibles Capacidad para coordinar recursos humanos y materiales Integridad al impulsar consistentemente la visión
Respeto	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional Participación en decisiones relevantes Cuidado de los empleados como individuos con la vida e intereses personales
Imparcialidad	Equidad – tratamiento equitativo para todos, en términos de recompensa y esfuerzos Ausencia de favoritismo al contratar y promover Justicia – ausencia de discriminación, apelación
Orgullo	Por el trabajo personal desempeñado Por el propio equipo de trabajo y sus logros Por la empresa, sus productos y su presencia en la comunidad
Camaradería	Posibilidad de ser auténtico Socialmente amigable con atmósfera de bienvenida Sentido de familia o equipo

Adaptado de: EIDICO (2008)

Cabe resaltar que, la elección de la presente encuesta radica en que es una práctica habitual de Cineplanet tomarla, puesto que le permite participar en el ranking de GPTW. Cineplanet ha ocupado el 6to puesto en el 2012, 4to puesto en 2013, 10mo puesto en 2014 y por último 7mo lugar en el 2015. Los resultados de la encuesta tomada en el 2014 correspondientes específicamente al área de Proyección se pueden observar en el anexo F1. Así pues, esta encuesta también fue aplicada a los técnicos de Proyección, para poder obtener una línea base sobre la variable clima laboral. Para ver los resultado ver Anexo F2.

d. Prueba de Conocimientos:

Se evaluaron los conocimientos técnicos del equipo de proyección a través de una prueba escrita realizada por el Coordinador del área, con el objetivo de medir cuál era su nivel de conocimientos sobre los equipos de proyección que tienen a su cargo y el manejo de los mismos. Para ver la prueba realizada ir al Anexo G, y para ver los resultados de la misma G1.

e. Indicadores de Desempeño Laboral

El área solo contaba con un indicador de desempeño laboral, el cual era la cantidad de caídas de función por técnico, este indicador cuenta los incidentes en los cuales la sala deja de operar por algún motivo, estos motivos pueden ser externos, cuando no es responsabilidad de Cineplanet; operacional, cuando ocurre alguna negligencia o descuido en las operaciones del día a día y de proyección, el cual se refiere a las fallas producidas por los equipos.

Así pues se realizó una revisión de este indicador desde enero hasta agosto del año 2015, esto con el objetivo de conocer la situación inicial de los Técnicos de Proyección, lo que sirvió además para poder relacionarlo con los resultados de motivación y clima. En la siguiente tabla, se puede apreciar la cantidad de caídas de función, que se tuvieron en el periodo mencionado y cuál era el porcentaje que era responsabilidad directa del área de Proyección.

Tabla 7: Caídas de Función de Enero 2015 a Julio 2015 de la Zona Lima

TIPO DE AFECTACION	MES						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Caída de función (total)	44	37	37	30	88	38	42
Externo	5	13	1	0	11	10	0
Operacional	2	0	4	5	1	1	8
Proyeccion	37	24	32	25	76	42	34
% Corresponde a Proyección	84%	65%	86%	83%	87%	71%	81%

Fuente: Cineplex S.A.

A partir de los datos mostrados en la tabla, se puede ver que la cantidad promedio mensual de caídas de función es 39, es decir más de una caída por día. Así pues además de este indicador, se utilizó la data que poseían para poder obtener otros indicadores que mostrarían cuál era el desempeño laboral de los técnicos de proyección. Esta medición se llevó a cabo desde el 10/08/2015 al 11/09/2015. Para ver la lista de indicadores empleados para la obtención de la línea base y sus resultados ir al Anexo H

1.2. Empatizar: Entender a los usuarios

Después de la comprensión real y profunda del problema a desarrollar, sigue la etapa de

empatización con los usuarios. Esta etapa es la base del proceso de diseño que está centrado en las necesidades de las personas, y por eso es especialmente importante.

Según el *Institute of Design at Stanford* (s.f.), la empatía es el elemento esencial del proceso de diseño. Como los problemas que se trata de resolver no son nuestros, sino que son problemas de otras personas, no contamos con la información suficiente acerca de lo que los afectados sienten y/o piensan sobre el mismo. Por ello, para poder diseñar para estas personas debemos reconocer lo que ellos sienten y lo que es importante para ellos.

Siguiendo la línea del mismo autor, lo básico para ser empático es observar, involucrarse, mirar y escuchar. En tal sentido, se puede afirmar que existen tres aspectos fundamentales dentro del proceso de empatización: observar a los usuarios y sus comportamientos en su contexto natural, sin que sepan que están siendo observados; generar conversación con ellos (no importa si son conversaciones simples o bien estructuradas) y siempre preguntar ¿por qué?; por último, mirarlos y escucharlos cada vez que se expresan o dicen cómo se sienten para entender qué hay detrás (*Hasso Plattner Institute of Design*, s.f.).

Finalmente, la única forma de crear innovaciones significativas es conociendo realmente a los usuarios y preocupándose por lo que les pasa. Las personas activas en su entorno son las que inspiran y direccionan al diseñador. El diseñador debe sumergirse en este entorno y aprender.

Ahora bien, específicamente, para la presente investigación, la etapa de empatización se centró en entender a los Técnicos de Proyección de Cineplanet, ya que ellos son los usuarios finales de la estrategia propuesta. Por ello, para lograrlo, se emplearon diversas herramientas de recolección de datos. A continuación se describirán las mismas:

1.2.1. Herramientas de Investigación Cualitativa

a. Observación:

Se utilizó la técnica de observación para recolectar datos objetivos sobre las conductas y actitudes de los Técnicos del área de Proyección. La guía de observación se pueden ver en el Anexo I (observaciones de día de medición), así como la ficha técnica y los principales hallazgos se podrán encontrar en el Anexos II.

b. Entrevistas a Profundidad a los Técnicos de Proyección:

Se realizaron entrevistas iniciales a cada uno de los ocho Técnicos de Proyección. El objetivo de las entrevistas a profundidad fue conocer la situación de los técnicos dentro del Área de Proyección y dentro de la empresa en general: su desempeño laboral, el desarrollo de sus

competencias, su motivación y clima laboral. La ficha y la guía de entrevistas a los Técnicos de Proyección se puede ver en el Anexo J. Los principales hallazgos de las mismas en el anexo J1.

c. Grupos Focales:

Se realizó un grupo focal inicial con los ocho Técnicos de Proyección. El objetivo de este fue ratificar las precisiones obtenidas de las entrevistas a profundidad, obtener información relevante sobre las competencias, motivación y clima laboral de los Técnicos de Proyección, y consolidar información para la futura creación de la estrategia de *Gamification*. La ficha técnica y la guía utilizada para estos grupos focales se puede ver en el Anexo K, y los principales hallazgos en el Anexo K1.

d. Dinámicas Grupales:

Se realizaron un total de seis dinámicas grupales a los Técnicos de Proyección, en una sesión de acercamiento inicial donde también se llevaron a cabo las encuestas de motivación, clima laboral y prueba de conocimientos. El objetivo de las dinámicas fue observar las habilidades de trabajo en equipo, cooperación, liderazgo, y compañerismo entre los Técnicos de Proyección. El detalle de cada una de las dinámicas desarrolladas se muestra en el Anexo L.

e. Mapa de Empatía:

Por último se efectuó un mapa de empatía, esta herramienta permitió recoger de manera gráfica el resumen de las observaciones, dinámicas grupales y entrevistas, así como también identificar los *insights* más relevantes. Para ver el mapa de empatía, ir al Anexo M.

1.3. Definir la necesidad

Según *Hasso Plattner Institute of Design* (s.f) una vez recopilada la información en la etapa de empatía, se debe definir la necesidad de los usuarios, para ello, se debe crear coherencia sobre la información recopilada. Esta etapa se considera crítica para todo el proceso, ya que la finalidad es determinar un *Point of View* (POV) que significa crear una declaración de problema viable y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Para ello, se utilizaron diversas herramientas de recolección de datos. A continuación, se muestra el detalle de cada una de ellas:

1.3.1. Herramientas de Investigación Cualitativa

a. Definir el problema jugando

En esta fase se utilizó el método de “Definir el problema Jugando” con el cual se busca armonizar tres elementos esenciales: usuario, necesidad e *insight*. Así pues, se puede formar una

oración de la siguiente manera: El (usuario) necesita (necesidad) porque (*insight*). En este caso, basándonos en el problema hallado se determinaron tres POVs principales.

Se inició con la determinación del POV para los técnicos del área de Proyección de Cineplanet, los cuales han sido considerados los principales usuarios para esta estrategia y para los cuales se buscaba diseñar. De igual manera, la herramienta también se aplicó para construir un POV para el Coordinador del Área por el nexo y el interés que tenía en la solución del problema. Y finalmente, apoyados en la herramienta ya mencionada se construyó un POV para los demás interesados, entre los cuales consideramos que se encuentra el Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Jefe de Recursos Humanos, viéndolos a todos como la empresa en sí misma. Los POV, se encuentran definidos en el siguiente capítulo.

1.4. Idear

Según el *Institute of Design at Stanford* (s.f.), en la fase de idear se inicia el proceso de diseño y de generación de múltiples ideas. Esta fase se inició con la finalidad de crear una gran cantidad de ideas las cuales al final ofrecen muchas alternativas como posibles soluciones, en esta etapa se determinó que no había ningún tipo de restricción para proponer ideas. Se utilizaron así, diversas herramientas, las cuales serán descritas a continuación:

1.4.1. Herramientas de Investigación Cualitativa

a. Brainstorming

Se inició este proceso de ideación con la ayuda de la herramienta “Brainstorming”, método con el cual se buscaba proponer la mayor cantidad de ideas posibles para solucionar el problema planteado y teniendo en cuenta la necesidad de los Técnicos de Proyección, este proceso se dio sin ninguna restricción, sin descartar ninguna idea y sin hacer juicios sobre las propuestas realizadas, este trabajo se realizó con el apoyo de materiales, tales como post its, que ayudaron a registrar cada idea y colocarla de manera visual para todo el equipo.

b. Cardsorting

Una vez realizado el “Brainstorming”, se empleó el “Cardsorting” para seleccionar una cierta cantidad de ideas y agruparlas según un determinado criterio. En esta etapa no se analizó la factibilidad de las ideas sino las que se consideraron más relevantes e interesantes a aplicar.

Culminada la etapa de generación de ideas mediante el “Brainstorming” y el “Cardsorting” se optó por la implementación de la estrategia de *Gamification* para dar solución

al problema identificado. En este punto cabe resaltar que para el desarrollo del caso aplicado, como parte de la estrategia de *Gamification*, se construyó previamente un plan estratégico para el área de Proyección, el cual se muestra a detalle en el capítulo IV.

Dicho plan estratégico, no solo era un requisito fundamental para la correcta implementación de la estrategia de *Gamification*, sino que, además, era imprescindible para poder conocer su impacto con respecto a la implementación de un plan estratégico, el cual se considera una estrategia convencional de Gestión de Personas. Para ver el resumen de ambas herramientas, ver Anexo N.

1.5. Prototipar

Para que las ideas antes consideradas, puedan comunicarse mejor y puedan ser entendidas, es necesario generar elementos informativos tales como dibujos, artefactos, objetos o cualquier elemento con la que los usuarios puedan interactuar, idealmente debe ser algo con lo que el usuario pueda trabajar y experimentar, todo ello con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final (*Institute of Design at Stanford*, s.f.).

El Institute of Design at Stanford también menciona que el prototipar se debe dar no solamente para probar la funcionalidad de la idea planteada, si no también sirve para poder:

- Conseguir empatía: ya que se puede profundizar aún más la comprensión del problema.
- Exploración: se pueden desarrollar múltiples opciones de solución.
- Evaluación: para probar y refinar soluciones con los usuarios.
- Inspiración: Inspira a los demás mostrando los objetivos que se desean conseguir.

En conclusión, el crear prototipos sirve para aprender, acercarse al usuario, resolver desacuerdos, ayudar en la ideación, reducir la falta de comunicación, y sobretodo controlar el proceso de creación de soluciones.

Es por ello que, para la investigación se ha considerado esta etapa una de las más importantes del experimento. A continuación, se describirán las herramientas y acciones utilizadas para crear el prototipo de solución:

Estrategia de Gamification:

Como se ha mencionado, la propuesta de solución fue implementar una estrategia de *Gamification* para los técnicos de proyección, para ello se tuvo como referencia el *Gamification Canvas* (Game on! Lab., s.f) adaptado del *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder.

El *Gamification Canvas* es una herramienta creada para ayudar a encontrar soluciones basadas en los elementos del juego de manera dinámica, organizada y sistemática. Si bien, el creador de esta herramienta fue Sergio Jiménez, Creador del Gamification Model Canvas, Fundador de Game Marketing y Game On! Lab y Co-Fundador del Gamification World Congress. (Gamemarketing., s.f.) Ésta también ha sido adaptada por otros autores, uno de los cuales es el Tecnológico de Monterrey (ver Anexo O), esta fue la adaptación tomada como referencia para la presente investigación.

Así pues, se consideró esta adaptación porque es la más adecuada para poder crear la estrategia y presentar todo lo que se ha considerado para ello, esto debido a que hace que se consideren los riesgos que se pueden dar antes de la implementación, y también hace que se establezca la gestión de la misma. Sin embargo, el orden de creación de la estrategia ha sido ligeramente modificado, ya que según Werbach y Hunter (2012), en primer lugar, se debe estructurar el juego que se presentará para que sea más coherente, esto quiere decir que primero deben definirse las dinámicas del juego, luego las mecánicas y por último, para complementar las anteriores, deben de definirse y detallarse los componentes que se utilizarán. Por ello, el lienzo con el que se trabajó tuvo la siguiente estructura:

Figura 8: Gamification Canvas



Adaptado de: Tecnológico de Monterrey (s.f.)

A continuación se describirá como se realizó la creación del prototipo de la estrategia:

a. *Objetivo:*

Para poder implementar la estrategia de *Gamification* era necesario brindarle al área de Proyección de Cineplanet directrices para poder organizarse mejor y así tener mejores resultados con respecto al desempeño de los técnicos, por ello, se realizó un plan estratégico para el área, el cual consistía en definir los siguientes aspectos:

- **La misión del área**

La cual se construyó con la participación de todos los integrantes del área; es decir, con los técnicos de proyección, asistente administrativo y coordinador del área; en una sesión en donde a través de la técnica de *brainstorming*, explicada líneas arriba, se respondieron las siguientes preguntas, las cuales dieron pie a generar la misión del área: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién trabajamos?

- **La visión del área**

Al igual que lo anterior también fue creada en la misma sesión a través de *brainstorming*.

- **Los objetivos del área**

Fueron establecidos en un trabajo conjunto con el Coordinador de Proyección y la Asistente Administrativa, con el uso de la herramienta del *Balance Score Card* (BSC) de Kaplan y Norton (2001), teniendo en cuenta las 4 perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

De estas perspectivas se formularon los objetivos de los técnicos de proyección, los cuales son el soporte de los objetivos del área, los cuales se detallan en el capítulo 4. El uso de esta herramienta se dio, ya que además de brindar distintas perspectivas para la consecución de objetivos, da a los interesados visibilidad sobre lo que se quiere lograr, es decir de los objetivos propuestos; ayuda a sintetizar y organizar la información que se tiene; ayuda a que se pueda comunicar de manera ágil, entre otros.

Para poder conocer mejor a los usuarios de la estrategia, además de la etapa de empatía, se tomó el *Marczewski's User Type Test*. Este instrumento creado por el autor de *Gamification, a simple introduction & a bit more*, Andrzej Marczewski, permitió saber qué tipos de jugadores son las personas para quienes se va a diseñar la estrategia, dado que, a partir de los resultados, se creó una estrategia de *Gamification* acorde con el perfil de cada uno de ellos.

El test se podía dar en línea y los resultados son analizados de manera inmediata. Fueron 24 preguntas sencillas y las respuestas se escogían en una escala de cinco (Totalmente de acuerdo;

de acuerdo; ni en acuerdo, ni en desacuerdo; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo).

Sin embargo, dado que la prueba está disponible en inglés, ésta se tradujo al español y se tomó de manera presencial. Luego se ingresaron los datos a la página web del autor y se obtuvieron los resultados de cada uno de los participantes. La ficha técnica y el cuestionario empleado se podrá ver en el Anexo P. Los resultados de cada usuario se verán en el anexo P1.

Cabe resaltar que esta prueba fue elegida, ya que Marczewski es el único autor que ha adaptado los tipos de jugadores en el contexto de *Gamification*.

b. Comportamientos Esperados:

En cuanto a los comportamientos esperados de los técnicos de proyección, se optó por crear indicadores que respondan a los objetivos antes mencionados, así como también brindarles metas específicas para cada indicador.

- **Los indicadores del área**

Al igual que los objetivos fueron hechos a través de la herramienta del BSC, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas y realizando, luego, la vinculación de los indicadores con los objetivos formulados. Se realizó la vinculación no solo con los objetivos del área sino que también se establecieron objetivos para los técnicos de proyección de acuerdo a los objetivos designados.

- **Metas**

Se establecieron metas para cada uno de los indicadores que tenían los técnicos de proyección, para ello se tomó en cuenta la línea base antes medida.

c. Dinámicas:

Dado que se debe estructurar el juego que se presentará como estrategia, se definieron las dinámicas del mismo. Esto implicó definir:

- **Restricciones:** se definieron las limitaciones del juego y las reglas del mismo.
- **Emociones:** a partir de la entrevista con el coordinador se definió las emociones que se deseaban lograr con el juego (motivación, satisfacción, orgullo, etc.).
- **Narrativa:** se creó un relato coherente que simulaba la historia principal del juego.
- **Progreso:** se definieron los avances que los técnicos de proyección deberían de lograr.
- **Relaciones:** se crearon dos equipos y se definió la relación entre ambos.

d. Mecánicas:

Una vez definida la dinámica general del juego, se detallaron los siguientes puntos que son las mecánicas del juego, esto permitió crear experiencias en los usuarios que enriquecieron la actividad dentro del juego, las cuales fueron:

- Desafíos propuestos tanto individuales como grupales.
- Oportunidades que pueden surgir a lo largo del camino.
- *Feedback* del progreso que los técnicos van teniendo.
- Transacciones e intercambios con otro equipo u otro jugador.
- Secuencias de actividades o cronograma.
- Victoria final, en qué consiste y cómo se logra.

e. Componentes:

Para completar la estrategia se implementaron diversos elementos, tales como avatares, tablas de clasificación, colecciones, niveles, puntos, logros, equipos, misiones, etc.

f. Seguimiento y monitoreo:

Dada la limitación de presupuesto y tiempo que se tenía para la implementación de la estrategia, no se pudo lograr realizar una aplicación móvil, por ello se implementaron formularios en *Google drive* para poder dar seguimiento al progreso de los “jugadores”, asimismo, a cada uno se le creó una cartilla personal que se actualiza con la data recibida a través de los formularios de *Google Drive* de manera semanal.

Esta cartilla se encuentra en el Área de Proyección de la empresa, y puede ser vista en cualquier momento por los participantes. Las personas encargadas de actualizar estas cartillas son la Asistente Administrativa y el Coordinador de Proyección. Asimismo, cada vez que se actualicen las cartillas, se envía una foto a cada uno de los participantes a través del correo electrónico.

g. Riesgos potenciales:

Antes de implementar la estrategia fue necesario determinar que riesgos posiblemente se producirían, estos podían ser de comportamiento, que se podía dar porque los técnicos no deseaban escuchar la estrategia que se propone y en las dinámicas que se realizaron no participen; de actitud, es decir que la estrategia no sea bien recibida por los técnicos y no estén motivados para ser parte del “juego” o que no le tomen la importancia que se requiere; y de resultado, que la estrategia no impacte como se espera en el desempeño laboral de los técnicos de proyección.

h. Estética:

Junto con el Área de Marketing de la empresa, se dio identidad visual y estética a los elementos que se utilizaron para las cartillas, tales como los colores, iconos, tipografía, entre otros empleados por Cineplanet, para reflejar así la cultura de la empresa.

Además, se contactó con una empresa desarrolladora de aplicaciones móviles¹, para mostrarle el prototipo de la estrategia y recibir *feedback* del mismo con la intención de mejorarla y certificar si el juego creado usaba de manera adecuada los elementos de juego. Asimismo, se pudo conocer cómo ha sido implementada la teoría de *Gamification* para aumentar el desempeño laboral de los colaboradores en otras organizaciones,

Por último, cabe resaltar que no se dejará de lado la adaptación hecha por Sergio Jiménez, en donde se consideran los costos y el retorno de la inversión de la estrategia, esta adaptación será vista más adelante ya que ha servido para poder analizar la relación costo – beneficio de la estrategia luego de ser implementada.

1.6. Testear: Validar las ideas

El *Institute of Design at Stanford* (s.f.), dice que testear es la oportunidad de refinar las soluciones propuestas para así poder mejorarlas. El testeo se da a través del *feedback* y de las opiniones de los interesados sobre los prototipos que se han creado.

Para el caso de estudio, hubo un *feedback* constante, por parte del Coordinador de Proyección, del experto en diseño de juegos, del Área de Desarrollo y Talento Humano (DTH) de la empresa, de los Directores de las áreas de Tecnología, Operaciones, Finanzas y el Gerente General de la empresa, así como también de los Técnicos de Proyección. Sin embargo, en esta etapa no se les presentó la estrategia completa a los técnicos, sino, más bien, se les preguntaba por algunos de los elementos de juego de forma independiente. Este prototipo tuvo una mejora constante antes de llegar a la solución final

Para poder facilitar la recopilación de información se utilizó la herramienta llamada Malla Receptora de Información, esta herramienta divide el *feedback* recibido en cuatro cuadrantes: temas que se encontraron interesantes, críticas constructivas, preguntas que la experiencia reveló, y, por último, las ideas que surgieron durante la experiencia o presentación.

¹ No se cuenta con la autorización para poner el nombre de la empresa.

1.7. Implementar

Luego de haber implementado las mejoras correspondientes, y haber obtenido el prototipo final, se procedió a la implementación de la solución en dos etapas.

En primer lugar, se implementó solo el plan estratégico realizado para el área, el cual fue presentado en comité a los Técnicos de Proyección. Este plan fue llevado a cabo durante un mes, y luego de ello fue medido. Todo ello, con el fin de conocer el impacto adicional de la estrategia de *Gamification* con respecto al impacto de la implementación del plan estratégico. El monitoreo para esta primera etapa se dio a través de la medición de indicadores de manera constante, los resultados obtenidos fueron dados a conocer a los técnicos al final del periodo de evaluación.

Luego, se puso en marcha la estrategia de *Gamification* en su totalidad, esta también fue presentada en comité a los técnicos de proyección, pero a diferencia de la anterior esta sesión fue más didáctica y colaborativa. El monitoreo también se dio a través de los indicadores, pero además, también fue medido a través de los otros elementos de juego creados para la estrategia, esto se daba a conocer de manera semanal a los usuarios.

1.8. Medir y Evaluar

Esta es la última etapa del proceso de investigación, en la cual se lleva a cabo la medición y evaluación de resultados apoyados en diversas herramientas métricas que permitieron conocer las variaciones con respecto a la fase inicial o la llamada línea base.

Esta etapa consta de dos partes, la primera se refiere a la medición hecha luego de la implementación del plan estratégico en el Área de Proyección; y, la segunda, está enfocada en la medición hecha luego de la implementación de la estrategia de *Gamification*. Todo ello, con el fin de conocer si es que los indicadores de desempeño variaron entre una y otra etapa.

A continuación se describirán las herramientas cualitativas y cuantitativas que se utilizaron para esta etapa.

1.8.1. Herramientas de Investigación Cualitativa

a. Observación:

Para esta etapa, también se utilizó la técnica de observación previamente mencionada en la etapa de empatía. Al igual que las observaciones iniciales, el objetivo de éstas también fue detectar algún cambio en las conductas, comportamientos o actitudes en los técnicos de

Proyección. La guía de observación de los días de presentación de los cambios se pueden observar en el Anexo Q, y la ficha técnica y los resultados de las dos observaciones se podrán ver en los Anexos Q1 y Q2. Asimismo, también se podrán observar los Anexos I2 e I3, donde se encuentran los resultados de las observaciones de los días de medición del Plan Estratégico y Gamification respectivamente, que corresponden a la guía presentada en el Anexo I.

b. Dinámicas Grupales:

Se organizaron 2 sesiones con un total de tres dinámicas grupales en cada una, para los Técnicos de Proyección. El objetivo de las dinámicas en esta etapa era lograr verificar si había alguna variación en su comportamiento con respecto a habilidades como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, etc. Además de identificar si lo que registraban en sus test o entrevistas concordaba con sus manera de desenvolverse en el grupo. El detalle de cada una de las dinámicas desarrolladas se muestra en el Anexo R y en el Anexo S.

c. Grupos Focales:

También se realizaron dos grupos focales con los ocho Técnicos de Proyección divididos en dos grupos, uno al término de la implementación del Plan estratégico y otra luego de la implementación de *Gamification*. El objetivo de los grupos focales fue conocer más a fondo sus opiniones y perspectivas con respecto a la estrategia implementada, además de recibir *feedback* con el propósito de conocer posibles mejoras de la estrategia. La guía utilizada para estos grupos focales se puede observar en el Anexo T. El resumen de las observaciones luego de la implementación del plan estratégico se pueden encontrar en el anexo T1, y luego de la implementación de *Gamification* en el anexo T2.

1.8.2. Herramientas de Investigación Cuantitativa

a. Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

En esta etapa se aplicó nuevamente la Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, con la finalidad de conocer si se generó alguna variación luego de la implementación de ambas estrategias. El detalle del test se muestra en el Anexo E, y la tabulación de los resultados luego de la aplicación del Plan Estratégico y Gamification respectivamente en los Anexo E1

b. El Great Place to Work® Trust Index

Al igual que la Escala de Motivación, para esta etapa se aplicó nuevamente el Test de Great Place to Work® Trust Index previamente detallado. El objetivo fue identificar si se presentó alguna variación una vez implementadas las propuestas de solución. El detalle del test se muestra

en el Anexo F, y la tabulación de resultados luego de la aplicación del Plan Estratégico y Gamification en el Anexo F2.

c. Prueba de Conocimientos:

Asimismo, se evaluaron los conocimientos técnicos del equipo de proyección a través de una prueba escrita realizada por el Coordinador del área. Esto también se dio luego de la implementación de ambas soluciones y en la misma sesión que se aplicaron los test de Motivación y Clima. Ver detalle de las pruebas en el Anexo U y Anexo V, y los resultados de las mismas en el Anexo G1.

d. Indicadores de Desempeño Laboral

Uno de los puntos más importantes de esta fase final, es el análisis cuantitativo que se da mediante la medición de los indicadores de desempeño previamente establecidos para conocer la posible variación de estos, el porcentaje de variación y en quiénes se dio mayor cambio. Esta última medición ofrece resultados cuantificables más exactos y de mayor relevancia para los interesados en optimizar el desempeño laboral del área. Así pues, durante cada una de las implementaciones se realizó la medición de dichos indicadores. Para ver los indicadores utilizados en la implementación del Plan Estratégico, ver Anexo W; y para los indicadores utilizados en la implementación de la estrategia de *Gamification*, ver Anexo X. Los resultados de los indicadores se podrán ver en los Anexos W1 y X1.

Finalmente, la culminación de esta etapa permite determinar conclusiones y sugerir recomendaciones acerca de la estrategia que se implementó en el Área de Proyección, en cuanto al diseño de esta, la forma de implementación y los resultados obtenidos.

Una vez descrita la metodología que fue empleada en la presente investigación, se procederá a explicar cómo fue que se desarrolló la estrategia de *Gamification* para el caso de estudio seleccionado. Para ello, se dividirá el análisis del caso aplicado en tres etapas: (1) Entendimiento del problema, donde se detalla cómo fue el proceso de empatización con los usuarios para el entendimiento real del problema a resolver; (2) estrategia de solución, donde se describe paso a paso cómo fue la creación de la estrategia de *Gamification*; y (3) análisis de resultados, donde se muestra el impacto real que tuvo la estrategia de *Gamification* en el desempeño laboral de los colaboradores.

En este punto, cabe resaltar que, para el caso de estudio, el análisis se centrará solo en dos de los tres factores que afectan el desempeño laboral, los cuales son motivación y clima laboral. Esto debido a que las competencias son un factor que se desarrolla luego de un tiempo prolongado, y, considerando el período que se ha establecido para la presente investigación, no

se puede medir si efectivamente se desarrollan gracias a la implementación de la estrategia de *Gamification* que se plantea como solución al problema del Área de Proyección de Cineplanet. Por ello, solo se medirán los conocimientos técnicos, dado que ésta es una competencia esencial requerida para el puesto de trabajo de técnico de proyección, y se verá la mejoría de esta competencia a lo largo de las fases de solución del problema.



CAPÍTULO 3: CASO APLICADO: ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder entender el problema que se pretende resolver en el presente estudio, es necesario, en primer lugar, describir la empresa de manera general, y luego, el área específica sobre el cual se deseaba trabajar.

1. Cineplex S.A., la cadena más grande de multicines a nivel nacional

Cineplex S.A, conocida en el mercado como Cineplanet, es una empresa peruana dedicada a la industria de la cinematografía, cuenta con más de quince años de operación y actualmente tiene 32 complejos a nivel nacional, de los cuales 17 se encuentran en la ciudad de Lima y 15 en provincias. Hoy por hoy, Cineplanet es la cadena de multicines más grande a nivel nacional, ya que sus 232 salas en todo el Perú la convierten en la empresa líder en número de salas, espectadores y recaudación del país. Además, contempla varios proyectos a desarrollar para sus próximos años de operación. (Cineplex S.A., 2015)

La empresa tiene por objeto dedicarse, principalmente, a la exhibición de películas en las salas de cine que opera, así como a cualquier otra actividad análoga al giro cinematográfico incluyendo la venta de productos de dulcería. Además, también puede enajenar, adquirir y distribuir todo tipo de material cinematográfico. Es decir, en general, Cineplanet puede desarrollar todas aquellas actividades que estén relacionadas con servicios de entretenimiento fuera del hogar vinculado con la experiencia cinematográfica. (Class & Asociados, 2015).

Industria y posición competitiva

Cineplanet opera dentro de la industria del cine peruano, que es una industria que ha presentado un continuo crecimiento durante los últimos años, principalmente, gracias a tres factores específicos que son favorables para el desarrollo del negocio de la industria del cine: las mayores posibilidades de acceso a los complejos de cine, las medidas adoptadas por las cadenas que operan localmente para convertir la asistencia al cine en un paquete completo de entretenimiento y la capacidad de consumo de la población que refleja la situación económica nacional (Class & Asociados, 2015).

Hoy en día, el Perú es uno de los países más competitivos de la región dentro de la industria del cine debido a su continuo crecimiento. Ello se ha visto reflejado en un crecimiento entre 10% y 15% cada año, desde el inicio del *boom* de los multicines, a fines de la década de 1990 hasta la actualidad. Durante el 2014, se registró la asistencia de cerca de 39.5 millones de

espectadores a nivel nacional, cifra superior en 14.4% al número total de espectadores del 2013. Todo ello como resultado de la apertura de nuevos complejos a nivel nacional, y de las mejoras realizadas en calidad de exhibición y servicio al cliente por las principales cadenas de cine (Class & Asociados 2015).

A continuación se presenta un gráfico donde se muestra la evolución del número de espectadores a nivel nacional durante el período 2007-2014:

Figura 9: Evolución de espectadores de la industria del cine a nivel nacional

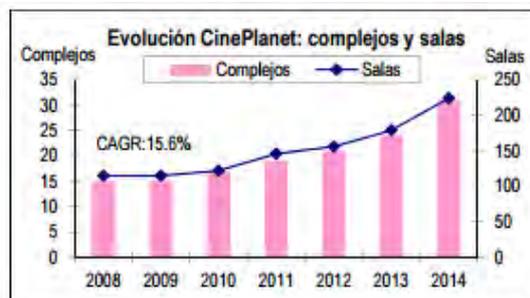


Fuente: Class & Asociados 2015

Como se observa, el crecimiento es constante y la tendencia es creciente. El número de espectadores casi se ha triplicado en tan solo siete años, y se espera que este crecimiento sea igual o, incluso, superior en los próximos años.

En este punto, cabe resaltar que, la industria del cine peruano está conformada, principalmente, por cinco cadenas: Cineplanet, Cinemark, Cinestar, UVK y Cinerama; de las cuales, Cineplanet es la empresa líder y la que cuenta con una sólida presencia en el país, teniendo más del 40% de participación en el mercado peruano. Además, Cineplanet es el principal operador de salas de cines a nivel nacional, contando al cierre del ejercicio del 2014 con 42.3% del total de salas de exhibición a nivel nacional (Class & Asociados, 2015). A continuación se muestra la evolución de complejos y salas de Cineplanet durante el período 2008 -2014:

Figura 10: Evolución de complejos y salas en Cineplanet



Fuente: Class & Asociados 2015

Como se observa, el número de complejos y de salas de Cineplanet ha aumentado

considerablemente en los últimos años, pasando de 15 complejos y 100 salas en el en el 2008 a más del doble de ambos en el 2014.

Así pues, tal incremento en el número de complejos operados y el sólido posicionamiento alcanzado por la cadena Cineplanet, le permitió contar con 42.6% de la recaudación de taquilla en el ejercicio 2014. Además, con respecto a las ventas de la empresa, éstas también han presentado una tendencia positiva, registrando una recaudación total de 244 528 miles de soles en el ejercicio del 2014, lo cual representa un aumento de más de 25% con respecto al 2013 (Class & Asociados, 2015).

Hasta este punto se ha hablado de Cineplanet en general, pero, para conocer mejor el problema que afectaba a la empresa, es necesario empezar a revelar información sobre el área específica donde éste surgió. Por ello, la siguiente sección trata acerca del Área de Proyección: qué es, cuáles son sus funciones, por qué es un área importante, cuál fue el problema que se generó, quiénes son los stakeholders relacionados, etc.

2. Área de Proyección de Cineplanet

El Área de Proyección es el área encargada de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios requeridos por los equipos de proyección y sonido que son utilizados a diario para la proyección de películas en el cine, tanto en materia de mantenimiento preventivo como correctivo. Es decir, brinda soluciones inmediatas a los problemas relacionados con el sistema de proyección, y, al mismo tiempo, garantiza el óptimo funcionamiento de los equipos de proyección y del sistema de sonido dentro de la cadena. Todo ello con el objetivo de asegurar la calidad de las películas y de brindar la mejor experiencia audiovisual posible a los clientes.

Asimismo, el área se encuentra dentro de la Dirección de Tecnología de la empresa, y, actualmente, cuenta con un Coordinador de proyección, un Asistente Administrativo y 13 técnicos distribuidos en Lima y Provincias. A continuación se presenta la organización del área:

Figura 11: Organización del Área de Proyección de Cineplanet



Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el área de Proyección, es un área de soporte y los técnicos forman parte

de los colaboradores que trabajan en la oficina principal, y no forman parte del organigrama de cada uno de los complejos de cine. Para mayor detalle ver en el Anexo Y.

Significancia del área

Como se mencionó en el capítulo anterior, la muestra con la que se decidió trabajar para demostrar la hipótesis planteada fue toda la población de Técnicos de Proyección de la ciudad de Lima, que son un total de ocho personas. Sin embargo, como esta cantidad puede parecer poco significativa, con la ayuda del Coordinador y la Asistente Administrativa de Proyección, se procedió a realizar el “Análisis de Valoración de Puestos de *Hay Group*” para demostrar el impacto que el puesto de Técnico de Proyección tiene dentro de Cineplanet. A continuación se muestran los resultados del análisis realizado:

Imagen 7: Análisis de Valoración de Puestos de *Hay Group*

PUESTOS EVALUADOS	SABER			PENSAR				ACTUAR				TOTAL	
	Técnica	Relaciones Humanas	Gerenciales	Factor Habilidad (Ptos. Hay)	Marco de Referencia	Complejidad de Pensamiento	Factor Solución de Problemas	Factor Solución de Problemas (Ptos. Hay)	Libertad de actuación	Magnitud	Impacto		Factor Responsabilidad (Ptos. Hay)
Técnico de Proyección	F	2	II	350	E	4	50%	175	D	2	S	115	640
Técnico de Sistemas	D	1	II	200	F	3	43%	86	D	1	C	66	352
Técnico de Mantenimiento	C	1	I	115	C	2	22%	25.3	D	1	C	66	206.3
Gerente de Complejo	E	3	IV	460	E	2	29%	133.4	E	1	C	100	693.4
Jefe de Ventas o Servicio en Complejo	B	3	III	175	C	2	22%	38.5	D	1	C	66	279.5
Staff de complejo	A	1	I	66	B	1	14%	9.24	B	1	R	22	97.24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, se evaluaron seis puestos diferentes, tres de ellos giran en torno a las áreas de soporte de la empresa: Técnico de Proyección, Técnico de Sistemas, Técnico de Mantenimiento, los otros tres pertenecen a puestos clave dentro de cada complejo de cine: Gerente de Complejo, Jefe de Ventas o Servicio en Complejo y Staff de complejo. Además, se midieron tres factores principales: Factor Habilidad, Factor Solución de problemas y Factor Responsabilidad; cada uno como resultado de la medición de tres subcategorías. En el caso del factor habilidad, se midieron las subcategorías técnica, relaciones humanas y gerenciales. Para el factor solución de problemas, se midieron las subcategorías marco de referencia, complejidad de pensamiento y solución de problemas. Y, en cuanto al factor responsabilidad, las subcategorías que se midieron fueron libertad de actuación, magnitud e impacto.

Para el Análisis de Hay Group, el puesto con la mayor cantidad de puntos es el más crítico y el que tiene un impacto mucho más grande en los resultados de la organización. Así pues, el puntaje más elevado lo obtuvieron los gerentes de complejo con un total de 693.4, mientras que el segundo lugar fue ocupado por los técnicos de proyección con un puntaje total de 640. No resulta extraño que el puesto de gerente de complejo haya sido el más valorado, ya que son ellos

quienes están a cargo de gestionar el complejo que les ha sido asignado, para que todo marche de la manera más eficiente. Sin embargo, el puesto de técnico de proyección también fue valorado de manera casi tan alta como el de un gerente, aun cuando este puesto no contemple funciones administrativas o de manejo de equipo como el de un gerente, lo cual sería un claro indicador de la importancia de este puesto dentro de la empresa, ya que sus funciones son indispensables, casi de la misma manera como el de alguien que maneja un complejo o local de la cadena.

Usualmente, se cree que el Área de Ventas o el Staff de Complejo es lo más importante para un cine, ya que esos colaboradores son los encargados de brindarle una excelente atención al cliente en sus visitas a los Complejos. No obstante, es necesario reconocer que las personas van al cine a ver una película como fin principal, y si la proyección de la película es mala, si falla o no se proyecta por alguna razón técnica, así los clientes sean tratados muy bien por los colaboradores, sus expectativas no serán satisfechas y su experiencia no será la que esperan.

Es así que, en base a todo lo expuesto, se considera que Área de Proyección es el *core business* de Cineplanet, puesto que sin la proyección de *films* y películas de manera eficiente y con calidad, la empresa no podría generar ningún tipo de ingreso.

Proyecto de digitalización de los equipos de proyección

Para explicar el problema que se generó en el Área de Proyección de Cineplanet, es necesario tener claro que: “El tamaño, el tipo de películas a exhibirse, los espacios y la distribución de las salas y el precio de venta de los boletos están definidos por la zona de influencia de cada complejo. En cambio, la calidad de sonido, imagen y servicio son características que se mantienen uniforme en todos los complejos de cines” (Class & Asociados 2015, pág. 4).

En este sentido, cabe mencionar que, en el 2012, Cineplanet inició el Proyecto de digitalización de los equipos de proyección en todas las salas de cine de la empresa (tanto en Perú como en Chile), bajo los mejores estándares de la industria. Tal proyecto tuvo una duración de dos años, culminándose en junio del 2014. Con la digitalización de todas las salas, se pasó de tener una programación y proyección de salas manual a una automatizada; gracias a la cual, ahora se tiene una proyección controlada, interconectada e integrada bajo un sistema de información.

Este fue el evento más importante que ha tenido la empresa y, sobre todo, el más difícil de manejar para el Área de Proyección. Si bien el digitalizar todas las salas fue una decisión estratégica para el negocio a largo plazo, a corto plazo trajo algunos problemas. Estos se dieron, principalmente, por la mala gestión de personal que se realizó con los Técnicos de Proyección; el área de Desarrollo y Talento Humano, no contaba con que los Técnicos rechazarían radicalmente la propuesta económica que se les ofreció para instalar los equipos de proyección, así como

tampoco contaban con que ellos se sublevarían, teniendo una posición de no querer trabajar si no había un mejor acuerdo monetario, esto representó un quiebre en la relación entre los técnicos y la empresa, ya que desencadenó una fuerte discusión, esto debido a que los técnicos conocían el precio por digitalizar una sala de un técnico especializado del extranjero, pero no entendían que no se les podía brindar los mismos beneficios. Esta situación generó que se produjeran desvinculaciones, negociaciones hostiles por aumento de sueldos y la contratación repentina de nuevos técnicos. Tal contexto, no hizo más que producir un mal clima laboral en el Área de Proyección y una baja motivación laboral de los técnicos para realizar sus funciones, situación que hasta el inicio de esta investigación seguía vigente.

Ahora bien, para tener una comprensión real de este problema, así como del contexto dentro del cual se desarrolló, fueron necesarias tres cosas: identificar a los principales *stakeholders* relacionados; realizar una medición del clima, la motivación y los conocimientos de los Técnicos de Proyección; e identificar otras variables relacionadas con el problema.

En primer lugar, en cuanto a los *stakeholders* relacionados, los identificados fueron once: Los Técnicos de Proyección, el Coordinador de Proyección, el Director de Tecnología, el Gerente General de Cineplanet, el Director de Operaciones, los Gerentes de Complejos, los Operadores de Proyección, el Jefe de Desarrollo, el encargado del Almacén de Proyección, los auditores de procesos y los clientes finales del cine. (Ver Anexo B)

Además, como cada uno de los involucrados tenía intereses diferentes y no del todo alineados, fue necesario realizar entrevistas a profundidad a los más afectados con el problema; es decir, a los Técnicos de Proyección y al Coordinador del área. Este fue un paso fundamental e indispensable en el desarrollo de la presente investigación, pues la comprensión real del problema, radicaba en la empatización con los usuarios.

Para empezar, es importante recordar que la empresa, como cualquier negocio de servicios, tiene como principal objetivo que los clientes queden satisfechos con la experiencia vivida al acudir a sus locales. Cineplanet, en particular, tiene como misión crear y brindar una experiencia de entretenimiento inolvidable. Así pues, la empresa al reconocer cuáles son las expectativas que tienen los clientes en relación a la calidad audiovisual de las películas que se proyectan, necesitan que estas sean colmadas, ya que ello puede generar un aumento en sus ingresos, así como en su participación en el mercado y la fidelización de la marca. Por tal motivo es indispensable que los técnicos de proyección, así como todos los colaboradores, se comprometan con la misión de la empresa, y contribuyan para la consecución de la misma.

Además, como se mencionó anteriormente, se le realizó una entrevista a profundidad al Coordinador de Proyección con el fin de conocer la percepción que tiene sobre el área, tanto en

lo que respecta a las competencias de los técnicos, motivación laboral y clima laboral, los cuales influyen en el rendimiento mostrado por los técnicos. Asimismo, es importante saber la posición del Coordinador con respecto a este asunto, ya que debido al puesto que ocupa, debe mostrar los resultados de su área reflejados en los índices de desempeño laboral, esto le exige obtener cada vez mejores resultados.

Así pues, el Coordinador de Proyección manifestó tener ciertas preocupaciones, ya que se ha percatado del bajo desempeño de los técnicos. Por un lado, reconoce que el equipo tiene conocimientos técnicos acerca de lo que es proyección, obtenidos gracias a las diversas capacitaciones, los cuales les permiten realizar sus funciones, pero que aun así todavía carecen de conocimientos relacionados a temas de sonido.

Además de la falta de algunos conocimientos técnicos, señaló que el equipo en general también carece de otras competencias blandas como trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, entre otros. Estas competencias, resultan indispensables para desempeñarse de la mejor manera, ya que si bien, la función principal de los técnicos es el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de proyección, también deben saber explicar de manera amable, sencilla y rápida sobre lo que sucede con el sistema de proyección y sonido a los distintos gerentes de complejo a los cuales atienden.

Por un lado además, señaló que los técnicos realizan sus funciones porque tienen que cumplirlas, pero que no dan su mayor esfuerzo, y que, por el contrario hacen lo mínimo necesario. Esto se observa con mayor frecuencia en los técnicos con mayor tiempo de antigüedad, los que participaron del conflicto que hubo durante el proyecto de digitalización. Por otro lado, los técnicos con menor tiempo en la empresa, si bien entraron altamente motivados y realizaban sus funciones sin contratiempos, rápidamente perdieron las ganas de seguir esforzándose, ya que consideran que no tienen mayores oportunidades de crecimiento profesional. Asimismo, reconoce que los técnicos están disconformes con el sueldo que reciben, ya que estos no consideran que sea un salario justo para las actividades que realizan.

Otro punto relevante, según el Coordinador, es que considera que el clima laboral del área es deficiente, pero que lo atribuye completamente a lo sucedido en el proyecto de digitalización, ya que fue este suceso lo que, para el Coordinador, marcó un punto de quiebre. Esto generó un distanciamiento de los técnicos con sus superiores, incluido el Coordinador, quien a pesar de ser su jefe directo, podía sentir que era excluido de su equipo. No obstante, el Coordinador menciona que entre los técnicos se llevan bien, ya que se suelen hacer bromas, pero que desconoce cuándo se presentan conflictos, ya que él no forma parte del grupo.

De esta manera se puede apreciar que el Coordinador de Proyección, debido al puesto

que ocupa, desea obtener los mejores resultados, ya que a través de ellos él también es medido. Sin embargo, reconoce que existen problemas dentro de su área, aunque los atribuye, principalmente, a un suceso específico (el proyecto de digitalización) y que, lamentablemente, el equipo no ha podido superar aún. Por tales motivos, el Coordinador ha estado trabajando para solucionar este impase de una manera eficiente, por lo que cuando se le explicó la metodología de la estrategia que se pensaba implementar estuvo de acuerdo, y que consideraba que iba a obtener los resultados esperados.

Por otro lado, para los técnicos de proyección, aparte de las entrevistas a profundidad, también se llevó a cabo con ellos un grupo focal y mediciones de índices de motivación, clima laboral y conocimientos técnicos. Todo esto con la finalidad de poder tener información acerca de la apreciación que ellos mismos tienen sobre el área, así como obtener indicadores objetivos que reflejen lo que está sucediendo.

Según lo expresado en las entrevistas y el grupo focal, los técnicos reconocen que reciben diversas capacitaciones, tanto dentro como fuera del Perú. No obstante, no consideran justo el hecho que dichas capacitaciones sean con la condición de firmar un contrato de permanencia por dos años en la empresa, lo cual les imposibilita tener algún aumento de sueldo o buscar nuevas oportunidades laborales. Asimismo, señalan que debido a que requieren de conocimientos técnicos específicos, una vez que los adquieran ya no podrán seguir aprendiendo, lo cual les imposibilita seguir una línea de carrera. Además, mencionan que el intervalo entre las capacitaciones no está definido, y que por el contrario se dan de manera esporádica, por lo que no saben cuándo va a darse la oportunidad de ir a una. Por esta razón, consideran que las capacitaciones son una especie de premio para aquel técnico que se haya desempeñado mejor en sus labores según el coordinador (de manera subjetiva), por lo que no todos los técnicos han recibido la misma cantidad de capacitaciones.

De igual manera, señalaron que en un primer momento se sintieron muy motivados por trabajar en Cineplanet, ya que la consideraban una empresa de prestigio a la cual no se podía ingresar fácilmente. Sin embargo, mencionan que, en la actualidad, el hecho de trabajar para una empresa como Cineplanet no es suficiente para permanecer motivados. Esto se debe, especialmente, porque sienten que su trabajo no es valorado, así como por la remuneración, la cual consideran que no está acorde con las actividades que realizan. Asimismo, señalan que a estas razones se le suma el hecho que son conscientes que el puesto de técnico no facilita líneas de carrera, lo cual les imposibilita crecer en la empresa.

No obstante, se pudo observar una clara distinción entre los técnicos de mayor antigüedad con los más nuevos. Los primeros mostraban desgano, apatía, e incluso, decepción por su trabajo,

mientras que los otros estaban un poco entusiasmados y contentos de trabajar en la empresa; aun así, no se pudo apreciar una gran identificación con la empresa. Asimismo, señalaron que de alguna forma ya se han acostumbrado a Cineplanet, por lo que si no hay alguna mejora económica considerable o de condiciones laborales, no se cambiarían de trabajo, aunque mencionaron que si les ofrecían el mismo trabajo pero mejor remunerado se cambiarían rápidamente, ya que podrían solventar mejor los gastos de sus hogares.

Por otro lado, los técnicos mencionan llevarse bastante bien entre ellos, ya que se divierten con las bromas que se hacen, por lo que sienten que tienen un buen ambiente de trabajo. Señalan que una de las razones por las que se llevan bien es porque saben aguantar las bromas, lo cual hace ameno el trabajo. Aunque también resaltaron el hecho que muchos de ellos son “egoístas”, ya que no comparten los conocimientos que tienen respecto al trabajo, y que más que un equipo son varios individuos trabajando de manera solitaria velando solo por sí mismos. De igual manera, mencionan que la relación que tienen con su jefe es buena, ya que consideran que él los entiende y los apoya cuando lo necesitan.

Así pues, lo que los técnicos esperan ser reconocidos y valorados por la empresa, debido al rol importante que tienen en esta. Del mismo modo, las condiciones que se dan actualmente para recibir capacitaciones y las pocas posibilidades de crecimiento profesional influyen en el hecho que estos se puedan sentir descontentos. Igualmente, el sueldo es otro factor relevante para los técnicos, ya que estos han señalado ser los principales proveedores en sus respectivos hogares. Asimismo, parece existir una noción errada de “buen clima laboral”, ya que lo que los técnicos consideran un buen clima es hacerse bromas entre ellos, pero se pudo apreciar que en lo relacionado al trabajo existe distanciamiento. Además, resulta curioso que los técnicos hayan mencionado la buena relación que tienen con su jefe, pero que, como se mencionó anteriormente, el Coordinador se siente de alguna manera excluido de su equipo.

Adicionalmente a lo ya mencionado, se realizaron mediciones a través de escalas, evaluaciones e indicadores para obtener información que pueda corroborar la data que se brindó en las entrevistas y el grupo focal. A continuación se muestran los resultados obtenidos en esta primera medición. El detalle se puede ver en el Anexo E1.

Tabla 8: Resultados de la primera medición Motivación Laboral

MOTIVACIÓN LABORAL	
DIMENSIONES	LINEA BASE (promedio)
A motivación	5
Regulación externa material	3.33

Regulación externa social	3.25
Regulación introyectada	2.09
Regulación identificada	2.17
Motivación intrínseca	2.38

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados, se puede apreciar que la primera dimensión de A motivación, la cual indica la falta de motivación, presenta el puntaje más elevado. Esto significa que los técnicos no consideran sentirse carentes de motivación para realizar sus labores. Pero, esto no significa que se sientan motivados necesariamente, solo indica que, en líneas generales no les falta motivación.

Luego, observamos la dimensión de Regulación Externa Material, la cual hace referencia a realizar una actividad con el fin de obtener alguna recompensa, como beneficios o mayor sueldo, o evitar un castigo, como una suspensión o el despido. En este caso se aprecia que, en general, los técnicos consideran que estas recompensas o castigos, pueden ayudar ligeramente a que uno ponga mayor esfuerzo en su trabajo.

Del mismo modo ocurre con la dimensión Regulación Externa Social, la cual es muy similar a la dimensión anterior, solo que en esta las recompensas o castigos no son tangibles, sino que depende de las críticas o halagos de terceras personas, como compañeros, familiares o jefes. Acá se observa que lo técnicos también consideran este factor como ligeramente importante para esforzarse en sus labores.

En la Regulación Introyectada, el eje principal ya no está fuera de la persona, sino que es esta misma la que de acuerdo a sentimientos de culpa, vergüenza y orgullo buscará realizar sus actividades. Así pues, el puntaje para esta dimensión es la que ha tenido mayor aceptación por parte de los técnicos, por lo que son estos sentimientos que buscan probarse a sí mismos los que tienen una mayor resonancia en los técnicos.

Para la Regulación Identificada, la persona se esfuerza en las diversas actividades que realiza si es que ha sido capaz de asignarle un valor importante, algo que pueda identificarlo y sea más personal. Entonces, el puntaje de esta dimensión es el segundo que tiene mayor aceptación por parte de los técnicos, lo que significa que el esfuerzo que realizan es porque va con sus propios valores y es un trabajo que les importa realizar.

Finalmente, la dimensión de Motivación Intrínseca hace referencia a realizar una actividad por el simple hecho que le gusta realizarla, que no depende de otro factor para que sea interesante por sí misma. Es así que, la puntuación de esta dimensión refleja que a los técnicos les gusta el trabajo que realizan, ya que la actividad en sí misma es interesante lo que hace que continúen.

De esta manera, se puede apreciar que la motivación de los técnicos es más interna que externa, ya que en general realizan su trabajo y se esfuerzan por factores personales, sin dejar de lado factores externos como el sueldo, que fue mencionado en las entrevistas. Asimismo, los resultados no han mostrado indicios de una gran carencia de motivación, lo cual es contradictorio con la información obtenida de las entrevistas y el grupo focal. Esto puede deberse a la deseabilidad social, y el hecho que hayan respondido de manera “adecuada” en la encuesta para quedar bien. No obstante, estos resultados ayudan a poder entender mejor la situación.

Tabla 9: Resultados de la primera medición Clima Laboral

CLIMA LABORAL	
DIMENSIONES	LINEA BASE (puntaje promedio)
Credibilidad	2.47
Respeto	2.37
Imparcialidad	2.57
Orgullo	2.09
Camaradería	2.11

Fuente: Elaboración propia

Esta Escala de Clima Laboral cuenta con cinco dimensiones y presenta un formato de respuesta de tipo Likert con cinco opciones, donde 1 es “Totalmente de acuerdo” y 5 es “Totalmente en desacuerdo”, por lo que se espera que las puntuaciones estén más cercanas al “1”. El puntaje deseado por Cineplanet para esta prueba, es el que supere el 90% es decir que se tenga como promedio 1.5. Para ver los resultados detallados por dimensión, ver Anexo F2

La primera dimensión de Credibilidad hace referencia a la relación del trabajador con sus compañeros y en especial con su jefe, en la cual existe confianza para poder comunicarse de manera efectiva. Se observa que la puntuación está ligeramente por encima del punto medio, lo cual significa que no hay desconfianza pero que tampoco hay confianza en las relaciones.

La segunda dimensión de Respeto hace referencia a cómo el trabajador es tratado dentro de su centro de labores, sea tanto por parte de los jefes como de los propios compañeros. El puntaje obtenido para esta dimensión resulta mayor que para la dimensión anterior, pero igualmente está muy cercana al punto medio, lo que puede significar que, si bien no está sintiendo que está siendo tratado mal, tampoco siente que el trato y los beneficios que tiene en el trabajo sean buenos.

La tercera dimensión de Imparcialidad hace referencia al trato sin distinción que reciben los trabajadores. Esta dimensión es la que peor ha puntuado. Lo que puede significar que los técnicos consideran que existen diferencias en el trato que reciben los trabajadores y que las remuneraciones no están bien equilibradas.

La cuarta dimensión de Orgullo hace referencia al sentimiento propio del trabajador de

que está realizando algo importante. Esta dimensión fue la que obtuvo el mejor puntaje, lo cual puede significar que a los técnicos realmente les gustan las actividades que realizan, ya que es algo que tiene un valor especial para ellos. Esta dimensión es similar a las dimensiones de Regulación Introyectada y Regulación Identificada de la Escala de Motivación Laboral, por lo que no resulta extraño que sus resultados sean muy similares también.

Finalmente, la quinta dimensión de Camaradería hace referencia a que el trabajador considera que todos los trabajadores son como una gran familia y que el centro de labores es percibido de manera acogedora. Para esta dimensión la puntuación obtenida fue la segunda mejor, lo cual puede significar que los técnicos tienen sentimientos positivos sobre cómo perciben la relación que tienen con sus compañeros. Esto se pudo apreciar durante las entrevistas cuando mencionaban que entre ellos se llevaban bien, ya que se suelen bromear mucho.

Así pues, al revisar los resultados de esta prueba, se observa que la dimensión con mayor desacuerdo es la de Imparcialidad, lo cual se ve reflejado en algunas quejas brindadas por los técnicos que sentían que la alta gerencia no se preocupaba por ellos, y que por el contrario consideraban como más importante al área de operaciones en complejos, especialmente dulcería. No obstante, según esta escala las puntuaciones de las dimensiones están al rededor del punto medio, por lo que se podría decir que no es ni bueno ni malo. Aunque, de acuerdo a lo observado hay una gran diferencia, por lo que también hay que considerar la posibilidad que los técnicos hayan respondido con deseabilidad social esta escala.

De igual manera se les tomó una prueba de conocimientos técnicos, con una escala de calificación de 0 a 20. Para ver los resultados ver Anexo G1. Lo que se pudo observar es que el promedio total es relativamente bajo, ya que no llegan ni al 75% de aciertos en promedio, e incluso dos de los técnicos desaprobaron dicha evaluación. Es decir, hay técnicos que no tienen ni el 50% de conocimientos que deberían tener. De los ocho técnicos, solo uno supera el 75% aunque por muy poco, y el resto no, lo cual evidencia una clara falta de conocimiento acerca de las funciones que realizan. Para el coordinador de proyección, lo esperado era que todos estén por encima del 75% en la evaluación.

Por último, en cuanto a la medición de indicadores de desempeño del Área de Proyección, los resultados siguieron la misma línea que las evaluaciones de conocimientos. A continuación se muestran los resultados obtenidos en la primera medición de indicadores.

Tabla 10: Resultados de la primera medición Indicadores de Desempeño Laboral

INDICADORES	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	TOTAL
Cantidad de mantenimientos	4	3	2	4	2	2	2	3	22
Auditoria ²	13.57	17.33	11.36	8.71	6.71	12.14	9.07	11.71	11.325
Caídas de función	6	5	6	6	3	4	7	3	40
Puntualidad sin tolerancia	63%	34%	30%	66%	39%	36%	68%	52%	49%
Puntualidad con tolerancia 15'	90%	86%	66%	84%	78%	63%	75%	77%	77%
Cumplimiento de horas	46%	54%	52%	76%	49%	34%	88%	51%	56%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, el desempeño laboral de los Técnicos de Proyección fue medido a través de seis indicadores: cantidad de mantenimientos, nota de auditoría, cantidad de caídas de función, puntualidad sin tolerancia, puntualidad con tolerancia de 15 minutos y cumplimientos de horas de trabajo.

En cuanto al primer indicador, los técnicos solo realizan 22 mantenimientos al mes en total, lo cual es un número muy reducido para la cantidad de salas que existen en Lima. Asimismo, se puede apreciar que la mitad de los técnicos solo han realizado dos mantenimientos en todo un mes, es decir que han hecho un mantenimiento cada 15 días, y los técnicos que hacían más mantenimiento lo hacía solo una vez por semana.

En relación al segundo indicador, la nota promedio de auditoría es de 11.3, que es una nota muy baja frente a lo que se espera de los técnicos. El Coordinador esperaba que los técnicos obtengan el 80% de la nota (16), ya que consideraba que estos tenían los conocimientos adecuados. Pero tal y como se observa, solo un técnico fue capaz de cumplir con dicha expectativa, y si se compara con la evaluación del conocimiento, es el mismo técnico que obtuvo la más alta nota. Por otro lado, tres de los técnicos tuvieron notas desaprobatorias, lo que refleja un trabajo deficiente en el mantenimiento preventivo.

Para el tercer indicador, se presentaron en total 40 caídas de funciones, lo cual representa pérdidas económicas para la empresa, así como el desprestigio de la marca. Si bien, las caídas de función no se pueden controlar del todo, el mantenimiento preventivo juega un rol sumamente importante, ya que con adecuados mantenimientos la cantidad de caídas de función disminuiría. Así pues, no resulta extraño que se hayan producido tal cantidad de caídas de funciones, cuando

² La nota de auditoría está basada en la plantilla que se muestra en el Anexo Z

solo se realizaron 22 mantenimientos preventivos en un mes.

En cuanto a la puntualidad, menos del 50% de las veces, en promedio, los técnicos llegan temprano sin tolerancia, mientras que el 77% de las veces lo hacen con 15 minutos de tolerancia. Esto refleja el hecho que los técnicos no son puntuales, y si bien aumenta el porcentaje si se les da 15 minutos de tolerancia, igual sigue sin ser, al menos, el 90%, que es lo que el coordinador esperaría. Que los técnicos sean puntuales es de suma importancia, ya que esto les permitirá realizar los mantenimientos preventivos de manera adecuada, debido a que toman horas en realizarlos. Pero si no cumplen en llegar a la hora de entrada que es 9am, entonces no tendrán el tiempo suficiente para realizar un correcto mantenimiento, lo cual puede ser una de las razones por las que hay tan poco mantenimiento en el mes.

Por último, con relación al cumplimiento de las horas, solo el 56% de las veces los técnicos respetan realmente su horario de trabajo. Esto afecta al área y la empresa, ya que ante una emergencia no están para resolverlo y se pierde tiempo mientras llegan al complejo.

Así pues, estos indicadores han ayudado a ver cómo se relacionan los diversos puntos, y el no cumplirlos influye de manera negativa en el desempeño laboral. Estos resultados obtenidos han sido utilizados como línea base para la presente investigación, ya que muestran cómo estaba funcionando el área antes que se aplique la estrategia propuesta. Además, servirá como punto de comparación con los resultados obtenidos una vez culminada la investigación.

Finalmente, una vez que se conoció la percepción y el sentir de los principales involucrados en el problema, se procedió a relacionar todas las variables que guardaban relación con el mismo. Esta conexión entre variables se logró gracias a un diagrama de bucles que detalla si la relación es directa o inversamente proporcional entre las variables. Ver anexo D.

Como se observa en la figura, la variable desempeño está relacionada directa e indirectamente con otras catorce variables, entre las cuales están la motivación, el clima laboral y las competencias de los Técnicos de Proyección. Y, además, cabe resaltar el impacto que el bajo desempeño tiene tanto en la experiencia audiovisual de los clientes como en los costos en los que incurre la empresa por la inversión en repuestos.

En el siguiente capítulo se desarrollará la parte de ideación de la solución al problema planteado, y también, los diferentes prototipos que se realizaron hasta llegar a la mejor solución posible para cumplir con el desafío.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN

Como se identificó en el capítulo anterior, el principal problema que aquejaba al Área de Proyección de Cineplanet era el bajo índice de desempeño laboral; atribuido hasta el momento a la baja motivación de los técnicos de proyección y el mal clima laboral que se percibía en el área; por ello, se consideró indispensable brindarle una solución a este problema, apoyados en la investigación teórica, con la finalidad de que el área pueda superar esta problemática.

Así pues, luego de conocer a profundidad el problema, en este capítulo se desarrollarán tres puntos descritos en la metodología: idear, prototipar y testear. De esta manera, se revelará cual fue la estrategia utilizada y cuál fue su proceso de creación.

1. La solución escogida:

Antes de definir a *Gamification* como estrategia de solución, hubo un proceso de ideación, en el cual surgieron otras posibles soluciones. Las opciones se dieron a través del *Brainstorming* y luego fueron organizadas a través del *Cardsorting*. Algunas de las ideas que surgieron fueron aumentar sueldos, brindar más capacitaciones, cambiar al personal, no realizar cambios, etc. Pero una de las ideas que más aceptación tuvo, además de *Gamification*, fue la de implementar un plan estratégico para el área, acción que convencionalmente se realiza para organizar mejor a un equipo humano y comunicar lo que se desea que logren.

Esta idea fue muy fuerte e hizo notar al equipo de investigación que podía ser implementada. Sin embargo, se advirtió que el hecho de realizar una estrategia como *Gamification*, requería incondicionalmente tener ya instaurado un plan estratégico en el área. En el caso del área de Proyección de Cineplanet, no se contaba con este plan por lo que, en primer lugar, se diseñó e implementó uno. Este, además, serviría para saber, posteriormente, qué impacto tenía el hecho de solo implementar un plan estratégico y compararlo con el impacto que podía generar la estrategia de *Gamification* por si sola.

Por lo mencionado, el experimento tuvo 3 etapas, la primera, llamada pre-prueba, fue la que se realizó para obtener data inicial sobre el desempeño laboral de los técnicos de proyección y así poder entender mejor el problema que se suscitaba, la segunda etapa fue el de prueba, etapa en la cual se llevó a cabo la implementación de un plan estratégico, seguida de la implementación de la estrategia de *Gamification*. Y finalmente la pos prueba para conocer los resultados y variaciones que causó la estrategia implementada.

2. Primera Etapa: Creación e Implementación del Plan Estratégico

Como parte de la solución, luego de recopilar la data necesaria en la pre prueba, se creó un plan estratégico, en colaboración con el coordinador de proyección y los técnicos del área. Este consistió en definir los siguientes puntos:

- **La misión del área:**

Como se mencionó en el capítulo anterior, para la creación de la misión del Área de Proyección se dio respuesta a las preguntas:

- **¿Quiénes somos?** Un equipo de técnicos
- **¿Qué hacemos?** Garantizar el óptimo funcionamiento de los equipos de proyección
- **¿Para quién lo hacemos?** Para la cadena de cines
- **¿Cómo lo hacemos?** Con responsabilidad, dedicación y esmero.
- **¿Por qué lo hacemos?** No está definido
- **¿Dónde lo hacemos?** No está definida debe ser en Perú y Chile

Esto dio como resultado el siguiente enunciado: *“Somos un equipo técnico capacitado que garantiza el óptimo funcionamiento de los equipos de proyección de la cadena con responsabilidad, dedicación y esmero para asegurar una experiencia audiovisual de excelencia”*.

Sin embargo, al ser muy extensa la declaración de la misión, esta se resumió en: *“Garantizarle una experiencia audiovisual inolvidable a nuestros clientes”*.

- **La visión del área:**

A partir del anhelo del equipo de proyección, la visión del área fue reflejada en la siguiente oración: *“Ser un equipo de especialistas técnicos de la industria del cine, capaces de prevenir o brindar soluciones inmediatas a los problemas relacionados con el sistema de proyección”*

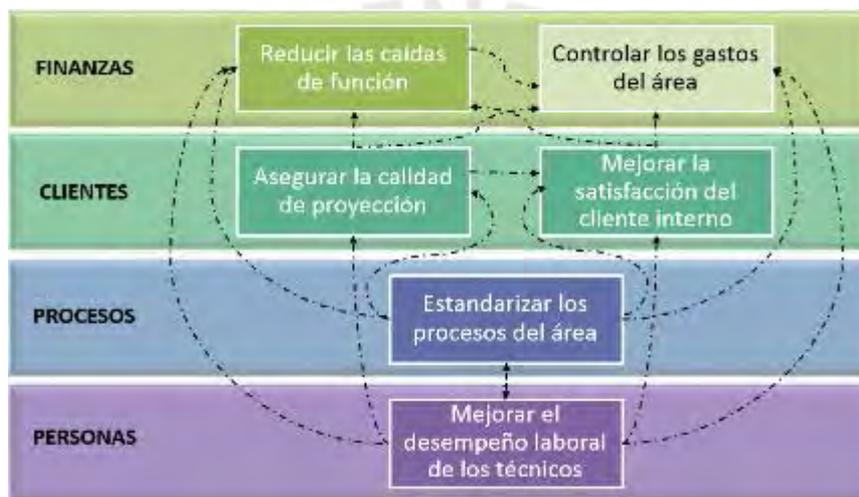
La visión refleja el ideal del área ya que tiene como objetivo solucionar problemas de la principal actividad del negocio y hasta prevenirlos de ser posible. Por lo tanto, es consecuente con la visión de la compañía. Así pues responde a las siguientes preguntas:

- **¿Cómo queremos que sea el área?** Queremos ser especialistas técnicos que solucionen todo tipo de problemas presentados en los sistemas de proyección de la cadena de cines.

- **¿Cuáles son los principales servicios que el área ofrecerá?** El área ofrece mantenimientos preventivos y correctivos para los equipos de proyección.
- **¿Cómo hablará de la organización todo aquel que tenga relación con el área?** Se espera que se considere a los integrantes del área como un equipo de soporte que sea efectivo y responda rápido ante emergencias.
- **Los objetivos del área:**

Con el uso de la herramienta del *Balance Score Card* (BSC), se creó el mapa estratégico del área, en donde se encontraban los objetivos de la misma.

Figura 12: BSC del Área de Proyección de Cineplanet



Fuente: Elaboración propia

A excepción del objetivo: “Controlar los gastos del área”, los demás objetivos son impactados de manera directa por los técnicos de proyección, es así que a partir de ellos, se formularon los objetivos de los técnicos de proyección. Dicho objetivos fueron divididos en 5 perspectivas, cada una de las cuales cuenta con los siguientes objetivos:

- **Mantenimiento Correctivo:**
 - Reducir caídas de función
 - Mejorar el tiempo de respuesta ante una emergencia
 - Realizar el cierre en el registro de caídas de función
- **Mantenimiento Preventivo:**
 - Brindar mantenimiento preventivo para asegurar la calidad de proyección
 - Cumplir el cronograma de mantenimiento preventivo

- Obtener una calificación superior a 15 en las auditorías de calidad y limpieza.
- **Colaborador Ejemplar**
 - Cumplir con las recomendaciones de Seguridad Ocupacional
 - Cumplir con horarios de trabajo y puntualidad.
 - Utilizar los implementos de seguridad y herramientas brindados por la compañía.
- **Relación con Stakeholders**
 - Mejorar la satisfacción por el servicio brindado a los complejos.
 - Mejorar la relación con operadores de proyección y gerentes de complejo.
 - Mejorar las relaciones laborales con los demás técnicos de proyección.
- **Estandarizar Procesos**
 - Crear una guía de inducción al Área de Proyección
 - Asegurar los conocimientos técnicos
 - Crear un manual *What If?*
- **Calidad de Audio**
 - Calibrar las salas de toda la cadena a nivel nacional.

Si bien, todos los objetivos mencionados eran los que se ambicionaba que los técnicos cumplieran, esto no fue posible dado que algunos de los objetivos no se podían cumplir debido a que no contemplaban funciones específicas del puesto. Por lo mismo, en la primera etapa de medición sólo se trabajó con las tres primeras dimensiones para todos los técnicos por igual: mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo y colaborador ejemplar, los resultados que se obtuvieron luego de comunicar este plan al equipo de técnicos de proyección serán detallados en el siguiente capítulo.

- **Los indicadores y metas:**

Una vez que se determinaron los objetivos para los técnicos de proyección, fue necesario crear indicadores y establecer metas para cada uno de ellos, los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 11: Indicadores y Metas del Área de Proyección

PERSPECTIVA	INDICADORES	META
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de mantenimientos realizados	12 (mensual)
	Nota en las Auditoria de Limpieza y Calidad	15 (30% adicional)
	Porcentaje de seguimiento a cronograma	75%
	Cantidad de caídas de función	3 (mensual)

Mantenimiento Preventivo	Tiempo de respuesta promedio	180 min. (promedio)
	Porcentaje de cierre de reporte de caída de función	100%
Colaborador Ejemplar	Porcentaje de uso de implementos de seguridad	75%
	Porcentaje de puntualidad con tolerancia de 15 minutos	93% (20% adicional)
	Porcentaje de cumplimiento de horas de trabajo	68% (20% adicional)
	Porcentaje de uso de uniforme	No tenían uniforme
	Porcentaje de veces que lleva herramientas completas	75%
Compromiso con Stakeholders	Nota de encuesta a complejos	-
	Nota de encuesta realizada a sus compañeros	-
Calidad de Audio	Nota de auditoría de calibración de sonido	-

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el plan estratégico previamente presentado, fue construido en base al *feedback* brindado tanto por el Coordinador de Proyección y el Gerente General, asumiendo las labores del director de tecnología. Dicho plan surgió a través de un proceso de trabajo colaborativo de varios días.

Una vez diseñado el plan estratégico, la segunda etapa fue la implementación del mismo, así pues dicho plan, se dio a conocer en comité a los técnicos de proyección. Los resultados de esta fase en comparación a la línea base, serán presentados en el siguiente capítulo. A continuación se presentará la creación e implementación de la estrategia de *Gamification*.

3. Segunda Etapa: La Estrategia de *Gamification*

En este subcapítulo, se expondrá en qué consiste la estrategia de *Gamification* implementada y como fue diseñada. Además, se detalla cada una de sus partes y se explica la razón por la cual se utilizó cada uno de los elementos. Así pues, siguiendo la metodología presentada en el capítulo anterior, se trabajó en la creación de la estrategia de *Gamification* teniendo como base la estructura del lienzo de *Gamification Canvas*.

El primer paso para el diseño de la estrategia fue definir los objetivos que se querían lograr con el juego; si bien el objetivo general del juego era aumentar el desempeño laboral de los técnicos de proyección; además de ello, se deseaba:

- Aumentar la motivación laboral de los técnicos y mejorar el clima laboral del área
- Desarrollar el conocimiento técnico acerca del sistema de proyección y sonido
- Incentivar el trabajo en equipo de los técnicos del área
- Tener una evaluación constante sobre los indicadores de desempeño los técnicos

Una vez planteados los objetivos que se deseaban lograr con la creación del “*game*”, el siguiente paso fue conocer el perfil de los jugadores, esto para conocer para qué tipo de usuarios

se estaba diseñando la estrategia, ya que es necesario tener en cuenta qué los motiva y qué buscan cuando están “jugando”. Además se tenía que ver si alguno de ellos podía presentar una resistencia ante el juego, ya que si alguno de ellos resultaba ser del tipo disruptor, posiblemente no estaría dispuesto a participar.

Para ello, la principal herramienta utilizada fue el *Marczewski's User Type Test*, este dio como resultado que todos los participantes mostraban características de manera predominante del tipo *Achievers*, sin embargo también mostraban características de otros tipos de jugadores como los “espíritus libres” o los “socializadores”. Para poder ver los resultados de cada uno de los Técnicos de Proyección. (Ver Anexo P1)

Consiguientemente, es necesario mencionar que los jugadores del tipo *Achievers* son motivados por conseguir logros y desafíos, buscan siempre superar los objetivos marcados en el juego y conseguir una recompensa por ello. Asimismo, sienten orgullo de su nivel del juego y por cómo es su avance frente a otros jugadores. Esto ayuda a la motivación de los jugadores, ya que se les presentan desafíos acordes a sus habilidades, lo cuales una vez superados, ayudan a fortalecer su sentido de competitividad, es decir se sienten capaces de superar diversos retos de manera efectiva.

Todas las características mencionadas fueron tomadas en cuenta al momento de diseñar el juego para este equipo, así como también las necesidades y anhelos particulares encontrados en la etapa de empatización. Asimismo, los comportamientos esperados, fueron tomados del plan estratégico previamente detallado, los objetivos se mantuvieron, y esta vez sí se propuso cumplir con todos y no de manera parcial, como en la implementación del plan estratégico.

Los siguientes pasos se centran en la creación del juego per se, así pues se explicará primero la dinámica creada, en donde se distinguen los siguientes puntos:

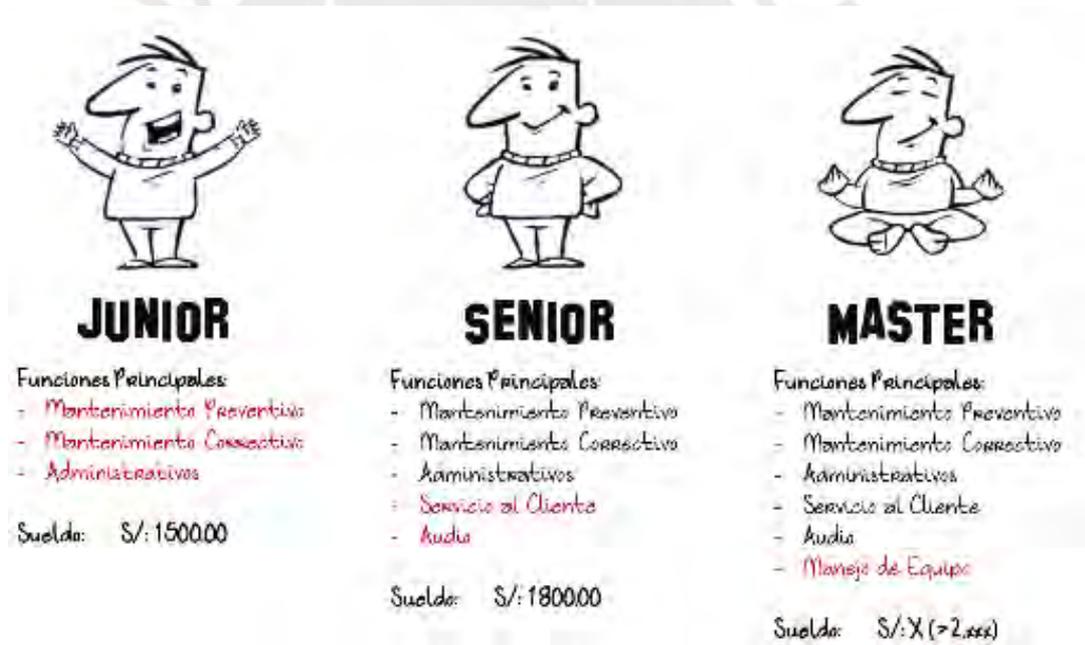
- **Narrativa:**

Dado que se trata de un “game” creado para un contexto laboral de largo plazo, la historia del juego inicia al ingresar a la empresa como Técnico de Proyección, el cual formará parte del área de Proyección, pertenecerá a un equipo y tendrá un rango (comenzará siendo un *Junior*, luego podrá ser *Senior* y finalmente un *Master*). Este técnico, como nuestro personaje principal en la historia, ganará experiencia a medida que permanezca y se desenvuelva dentro del área, tendrá que respetar las políticas de la compañía y tendrá objetivos que cumplir, medidos a través de indicadores para alcanzar sus metas; además, de cumplir con la labor encomendada que es garantizar una experiencia inolvidable a los clientes de Cineplanet.

- **Progreso:**

A diferencia de la estructura inicial del área, en donde todos los Técnicos de Proyección se encontraban en un mismo nivel de puestos; se diseñó una línea de carrera y distintos niveles dentro del equipo como parte de la estructura del juego con la finalidad de cubrir una de las principales necesidades de los técnicos. El técnico que ingresará al área, de ahora en adelante, será un técnico *Junior*, el cual tendrá que cumplir con los objetivos establecidos y la experiencia requerida para poder subir al rango *Senior*. Éste, de igual manera, deberá cumplir con los objetivos y la experiencia respectiva del rango, para poder pasar al siguiente rango de *Master*. La línea de carrera planeada para este equipo, supone que el técnico *Junior* pueda subir de rango a *Senior* como mínimo en un año, y de *Senior* a *Master* en dos años como mínimo. Es así que, se enfatizó esta línea de carrera, porque los técnicos sentían que no había ninguna opción de crecimiento dentro del área para ellos. Para ver la evolución de puesto ir al Anexo AA.

Figura 13: Línea de carrera de Técnicos de Proyección



Fuente: Elaboración propia

- **Relaciones:**

Teniendo en cuenta el tiempo dentro de la empresa, la experiencia en el área de proyección, el desempeño (indicadores) y la consecución de objetivos se decidió darle a cinco de los técnicos el rango de *Junior* y a los otros tres el rango de *Senior*. Teniendo todos la posibilidad de que en seis meses puedan ascender si cumplen sus objetivos y la experiencia requerida. Se decidió establecer un periodo de seis meses, para que los técnicos puedan demostrar su desempeño, ya que con esta información se podía

presupuestar y asignar recursos para esta nueva línea de carrera.

Por otro lado, el trabajo de los técnicos de proyección, en general se realiza de forma individual: sin embargo, se deseaba fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre ellos, por ello se crearon dos equipos de 4 integrantes cada uno. De esta manera, se detectó que había espacios de tiempo en las tardes que se podían aprovechar para que los técnicos compartan su conocimiento y experiencia a través de actividades que se plantean como parte de la estrategia y que se explicarán líneas abajo.

Los integrantes de cada equipo fueron seleccionados por la zona donde residen, cada uno de los equipos eligió su nombre y líder, y negociaron los complejos que cada uno de ellos atenderían.

- **Restricciones:**

Como todo juego se deben tener en consideración algunas reglas que se establecieron y se presentan a continuación:

- Para poder subir de rango es necesario completar la experiencia requerida y las metas de cada indicador.
- No se podrá seguir acumulando experiencia si es que se ha llegado al máximo nivel del rango y no se han cumplido las metas propuestas
- Si la nota de una auditoria de mantenimiento preventivo es menor a 10.5 se descontará 10 mantenimientos en el indicador de cantidad.
- No se podrá dejar de hacer mantenimiento a los equipos de proyección por más de una semana seguida.
- Cada dos meses se realizará un corte en la medición de indicadores y se verá quién obtendrá el reconocimiento de Técnico Estrella.
- Por lo menos dos veces a la semana en la tarde entre lunes y jueves los equipos se reunirán para realizar el desafío propuesto.
- Se contemplan como sanciones:
 - No contestar llamadas de manera reiterativa.
 - Llegar tarde más de 35% de las veces en un mes.
 - No cumplir con las horas de trabajo más de 35% en un mes.
 - Incumplimiento o desacato de órdenes.
 - Otras que el Coordinador considere relevantes.

- **Emociones:**

Una de las sensaciones que se deseaba conseguir con el juego, era que los técnicos se sientan satisfechos con su trabajo y así puedan mejorar su desempeño laboral, pero esto

no se conseguiría si no aumentaba la motivación en ellos o si las relaciones entre ellos no generaban un buen clima laboral, por ello, se quería lograr, en primer lugar, incrementar la satisfacción con su trabajo, generar sentimientos de pertenencia con el área y con la empresa, y lograr que se sientan valorados como personas y como talento realmente importante para la compañía, y de esta manera crear compromiso con la empresa.

Luego de haber establecido la dinámica general del juego, es necesario revelar las mecánicas del mismo, por lo tanto a continuación se presentan estos mecanismos:

- **Desafíos individuales**

Esta es la principal mecánica del juego presentado en forma de bloques de objetivos cada uno de los cuales tenía metas o desafíos que los técnicos debían de cumplir según su rango. Para los Técnicos *Junior*, se midieron tres perspectivas, mientras que para los Técnicos *Senior*, se midieron cinco perspectivas:

Tabla 12: Indicadores y Metas de Rango Junior

PERSPECTIVA	INDICADORES	META
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de mantenimientos realizados	150 (anual)
	Nota en las Auditoria de Limpieza y Calidad	16 (promedio)
	Porcentaje de seguimiento a cronograma	85% (promedio)
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de caídas de función	3 (mensual)
	Tiempo de respuesta promedio	240 min. (promedio)
	Porcentaje de cierre de reporte de caída de función	95% (promedio)
Colaborador Ejemplar	Porcentaje de uso de implementos de seguridad	95% (promedio)
	Porcentaje de puntualidad con tolerancia de 15 minutos	95% (promedio)
	Porcentaje de cumplimiento de horas de trabajo	95% (promedio)
	Porcentaje de uso de uniforme	95% (promedio)
	Porcentaje de veces que lleva herramientas completas	95% (promedio)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Indicadores y Metas de Rango Senior

PERSPECTIVA	INDICADORES	META
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de mantenimientos realizados	300 (2 años)
	Nota en las Auditoria de Limpieza y Calidad	17 (promedio)
	Porcentaje de seguimiento a cronograma	90% (promedio)
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de caídas de función	3 (mensual)
	Tiempo de respuesta promedio	210 min. (promedio)
	Porcentaje de cierre de reporte de caída de función	97% (promedio)
Colaborador Ejemplar	Porcentaje de uso de implementos de seguridad	97% (promedio)
	Porcentaje de puntualidad con tolerancia de 15 minutos	97% (promedio)
	Porcentaje de cumplimiento de horas de trabajo	97% (promedio)
	Porcentaje de uso de uniforme	97% (promedio)

	Porcentaje de veces que lleva herramientas completas	97% (promedio)
Compromiso con Stakeholders	Nota de encuesta a complejos	85% (promedio)
	Nota de encuesta realizada a sus compañeros	85% (promedio)
Calidad de Audio	Nota de auditoría de calibración de sonido	16 (promedio)

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores y metas del Técnico *Master* todavía no han sido establecidos, debido a que ninguno de los técnicos cumple con los requisitos de este rango, y el Coordinador de Proyección aún no define en su totalidad cuáles serán las funciones del Técnico *Master*.

- **Secuencias de actividades o cronogramas**

Tanto para el mantenimiento preventivo, como para la calibración de sonido se entregaron cronogramas personalizados para cada uno de los técnicos considerando los complejos designados a cada uno de ellos.

- **Desafíos grupales**

Los equipos competirán entre sí cada semana, dado que se les asignará un problema técnico frecuente en el área, que tendrán que resolver y luego presentar de manera ordenada las posibles causas y los descartes a realizarse para darle solución al problema. Esto servirá para preservar el conocimiento de los técnicos con respecto a los equipos de proyección y se verá reflejado en un manual *What If?* que será desarrollado con sus aportes junto con el área de procesos de la empresa.

De igual manera, en algunas de estas reuniones también se les dará un desafío que tendrán que resolver *in situ* y presentar dicha solución el mismo día, éste será un problema del área que requiera una solución creativa, para lo cual se les brindó un taller de DT, con la finalidad de que conozcan esta herramienta, que luego será utilizada para resolver dicho problema.

- **Transacciones e intercambios con otro equipo u otro jugador**

Como se mencionó los complejos asignados a cada técnico fueron negociados por ellos mismos en la reunión de presentación de la estrategia, quedó abierta la posibilidad de que cada dos meses podían volver a negociarlo si así lo deseaban.

- **Feedback**

Cada semana se envía a los técnicos de proyección el progreso que van teniendo con sus indicadores y se señala quién es el técnico que lleva ventaja sobre los demás liderando la tabla de posiciones; además, mensualmente el Coordinador de Proyección cita a los técnicos que van teniendo el desempeño más bajo, para conversar sobre los motivos del bajo rendimiento.

De igual forma, cada dos meses se premia al Técnico Estrella, esto depende de quién ha obtenido el mayor avance de indicadores en general. Por último, cada seis meses se premia al equipo ganador.

Para completar la estrategia, se hizo uso de diversos elementos, cada técnico tenía una cartilla personalizada, que se encuentra colgada en el área de proyección y que todos los demás colaboradores de oficina pueden apreciar, en dónde se muestra:

- Nombre y caricatura, ambos personalizan la tarjeta y da sentido de pertenecía.
- Rango que tienen (Junior, Senior, Master) y equipo al que pertenecen.
- Tres vidas, simulan las oportunidades que tienen de no romper las reglas, si cometen una falta estas se pierden, si se pierden tres obtienen una suspensión.
- “Claquetitas Planet”, podrán ganarlas cuando suban de nivel o cuando obtengan ciertos logros, para luego canjearlas por beneficios. Se pueden ver los beneficios en Anexo AB.
- Contador de experiencia (XP), por cada minuto que trabaje en la empresa, el técnico ganará un punto de experiencia
- Nivel, al acumular XP, podrán subir de nivel y ganar “Claquetitas Planet”. Ver relación de puntos de experiencia y niveles en Anexo AC.
- Bloques de objetivos, con iconografía que representa los indicadores. Cada rango tiene distintos bloques de objetivos y metas. Ver Anexo AD
- Logros, actividades extraordinarias que los técnicos realizan y por las cuales deberían ser reconocidos, se representan a través de estrellas en la parte inferior de la cartilla. Ver tabla de logros en el Anexo AE.

La cartilla personal de cada técnico se presenta a continuación, esta se diseñó con ayuda del área de *Marketing* de la empresa, ya que era necesario darle identidad visual y estética a los elementos que se utilizaron como los colores, iconos, tipografía y otros utilizados por Cineplanet, para reflejar así la cultura de la empresa.

Figura 14: Cartilla de Técnico de Proyección



Fuente: Elaboración propia

Tanto para el técnico *Junior*, como para el *Senior*, el indicador “Cantidad de Mantenimientos” ya tiene una cantidad base, esto es así porque como se explicó, se desea que los técnicos puedan ascender en 6 meses, debido a que ya han tenido logros en la empresa que no han sido debidamente reconocidos. Así pues, ya tienen la ventaja de un puntaje de XP y su respectivo nivel.

Para el seguimiento y monitoreo de la estrategia se crearon archivos compartidos en *Google Drive* donde los técnicos pueden registrar los mantenimientos que realizan; asimismo, los complejos pueden registrar las caídas de función que tienen y el tiempo de respuesta de los técnicos, los técnicos también pueden cerrar los casos de caídas de función de los complejos que tienen asignados, asimismo se puede ver en línea el cronograma de mantenimiento y se registra la nota que obtuvieron cada vez que se realiza una auditoría. Estas bases de datos alimentan luego la actualización de indicadores, los cuales se pueden observar en las cartillas.

Dado que ya se mencionó como se logró la estética del juego, se expondrán los riesgos que se contemplaron para la presentación de la estrategia de *Gamification*.

- **De comportamiento:**

Dado que se tuvo una reacción negativa ante la presentación del plan estratégico, se temía que pase lo mismo con la presentación de *Gamification*, por lo que se planeó un mayor involucramiento durante la presentación de los técnicos, así como el hecho de que la presentación se realizó con la técnica del *Story Telling*. En esta exposición, la presentación de las caricaturas fue crucial para la identificación con la estrategia.

- **De actitud:**

Se tenía previsto que la estrategia no sea bien recibida por los técnicos y no estén motivados para ser parte del “juego” o que no le tomen la importancia que se requiere. Sin embargo, esto solo se presentó en uno de los participantes que luego de darle el primer *feedback* indicó que el puesto de trabajo no era lo que él esperaba y llevaba algunos meses buscando un nuevo trabajo.

- **De resultado:**

Por último, se temía que la estrategia no impacte como se espera en el desempeño laboral de los técnicos de proyección. Esto se explicará mejor con las mediciones realizadas y presentadas en el siguiente capítulo.

Todo lo antes expuesto, denota que la estrategia de *Gamification* empleada, sugiere una de las muchas maneras en que un grupo puede trabajar, de manera que cada miembro pueda alcanzar el estado de flujo, ya que se espera que con dicha estrategia, los técnicos puedan sentirse libres de expresar sus ideas y contribuir con la organización.

Así como también se organizó a los técnicos en equipos de trabajo con una meta en común y con objetivos claros para cada uno de ellos, de la misma manera, se establecieron objetivos intermedios de modo que ahora es más fácil brindar retroalimentación a los miembros de cada uno de los equipos y estos puedan corregir el curso de sus actividades de ser necesario.

Por otro lado, los objetivos al estar planteados explícitamente y al estar visible para todos, cualquier miembro del equipo pueda hacer observaciones acerca de sus avances, esto además ayuda a la integración del grupo y al involucramiento de los miembros del equipo con las tareas que realizan

Por último, la estrategia ha ayudado a crear un espacio que incentiva a los miembros del grupo a expresar sus puntos de vista acerca de las tareas que realizan, de esta manera se puede recopilar todas y cada una de las opiniones del equipo de técnicos. De esta manera, se pueden mejorar los procesos en los que ellos se ven involucrados, lo que a su vez contribuye a la formación de un mejor clima laboral, ya que se sienten escuchados.

En el siguiente capítulo se verán los resultados obtenidos luego de la implementación del Plan Estratégico, y luego de la estrategia de *Gamification*. Así pues se podrá conocer si variaron los índices del desempeño laboral de los técnicos de proyección de Cineplanet.

CAPÍTULO 5: MEDICIÓN DE RESULTADOS

Como se detalla en el Capítulo 3, mediante un proceso de investigación se identificó una problemática en el grupo de colaboradores del Área de Proyección de Cineplanet, su bajo desempeño laboral, el cual se concluyó mediante fundamento teórico que se ve afectado directamente por variables como la motivación laboral, el clima laboral y las competencias.

Con la finalidad de resolver dicha problemática, se diseñó una solución que se presentó en dos grandes pasos; el primero, fue el diseño y aplicación de un plan estratégico para el área y el segundo, fue el diseño y aplicación de una estrategia de *Gamification*, que se adecue a las características y necesidades específicas de los usuarios. Una vez diseñada la solución, esta se expuso a los trabajadores del área y se inició con la aplicación de cada una de las etapas.

Este capítulo presenta los principales hallazgos luego de la implementación del plan estratégico; además, ofrece una breve comparación entre estos y los resultados hallados en la línea base, y finalmente, se determinarán los resultados de la aplicación de la estrategia de *Gamification* una vez transcurrido los tres meses después de su aplicación y de esta manera presentar un análisis comparativo de las tres fases del proceso de medición.

Siguiendo el lineamiento del capítulo referente a la metodología de la investigación, los resultados serán expuestos y clasificados en cualitativos y cuantitativos según sea el caso.

1. Hallazgos post implementación del Plan Estratégico

Una vez que fue expuesto y aplicado el plan estratégico, se dejó transcurrir un periodo de un mes. Cumplido este periodo se inició con el proceso de medición con la finalidad de identificar si se presentó alguna variación respecto a los hallazgos determinados en la línea base.

1.1. Resultados cualitativos

Para este caso, se emplearon las mismas herramientas de investigación cualitativas que fueron aplicadas para determinar la línea base y de esta manera conocer las posturas, opiniones e identificar si se presentó alguna variación en el desempeño del grupo de control debido a los primeros cambios implementados para el área.

La evaluación se inició con un proceso de observación en dos etapas, la primera el día de la presentación del plan estratégico, y la segunda, el día de la medición, en el cual se llevaron a

cabo dinámicas grupales y un grupo focal, una vez implementados estos primeros cambios.

El día de la presentación del plan estratégico, el grupo de control se presentó como un grupo reacio al cambio y no mostraron buena disposición frente a las propuestas, cada uno de los objetivos e indicadores que se presentaban a pesar que estos eran una simple renovación del trabajo que venían haciendo, fue cuestionada, presentando constantes quejas acerca que aludían a una sobrecarga de trabajo, menor libertad de acción para realizar sus funciones, metas imposibles de lograr, etc. Así pues, al término de la reunión, los técnicos aceptaron la nueva estructura de trabajo que iba a regir en el Área de Proyección, pero de manera negativa, ya que sentían que se estaban realizando cambios de manera arbitraria.

Esto en cierta manera generó que no tuvieran una buena actitud frente a sus superiores, y mostraron su disconformidad al disminuir la frecuencia de comunicación entre el jefe del área y los técnicos e incluso algunos de ellos dejaron totalmente de comunicarse con el coordinador y la asistente. De la misma manera, los técnicos más antiguos, mostraron poca disposición en los casos que se requería de su ayuda. Ellos alegaban que era injusto que a todos se les tratase por igual, debido a que ellos sentían que habían aportado más a la empresa que los técnicos que eran nuevos en el área.

Sin embargo, luego de una semana aproximadamente, se observó que los resultados no fueron solo negativos, los colaboradores del área comentaban que ya tenían mayor conocimiento de los objetivos, de la misión, la visión y los indicadores que se utilizarían para determinar el cumplimiento de sus funciones y medir su desempeño laboral. Por otro lado, el jefe del área contaba con las herramientas necesarias para poder evaluar y cuantificar el desempeño de sus colaboradores y contar con mayor información para la toma de decisiones.

Luego de transcurrido el mes de la implementación del plan estratégico, se llevó a cabo la reunión de medición de la etapa, en donde se llevó a cabo las dinámicas grupales, que permitieron tener un mayor acercamiento al grupo y conocer si se presentaba algún cambio en el desenvolvimiento de los participantes.

Así pues en el desarrollo de las dinámicas, se identificaron ciertos cambios en los participantes, no solo porque se sentían más cómodos a diferencia del primer día que se llevó a cabo con ellos este proceso (obtención de la línea base), sino que tenían mayores expectativas con respecto a las actividades y cambios que se presentaban en el área.

Asimismo, a diferencia de la primera vez, se notó a los participantes más sinceros, ya que en la primera ocasión todo el equipo sentían mucha angustia de emitir algún comentario o mostrar su desacuerdo y todo el tiempo afirmaban de que se les iba a despedir; sin embargo, en esta

segunda medición tuvieron mayor soltura, emitieron menos ese tipo de comentarios y cuando no querían participar como fue el caso de dos de los participantes, en varias ocasiones lo decían con mucha mayor libertad, sin preocuparse por ser mal vistos o sancionados. Además, se observó que otros participantes tenían una mayor proactividad y entusiasmo al momento de participar en las dinámicas grupales.

Además, mediante dichas dinámicas se confirmó la capacidad de liderazgo de quién posteriormente fue nombrado líder de uno de los grupos en la implementación de *Gamification*, y de la misma manera, se pudo identificar la capacidad de liderazgo del líder del otro equipo, quien en la primera medición tuvo una participación menos activa. Asimismo, se pudo identificar quienes podrían ser un apoyo para los líderes de cada grupo y quienes podían generar ciertos inconvenientes al desarrollo de la estrategia que se iba a implementar.

Del mismo modo, se realizó un grupo focal con el equipo para poder conocer a mayor profundidad sus posturas con respecto a los cambios implementados, sus expectativas y sugerencias. A diferencia del primer grupo focal, en esta ocasión se presentaron menor cantidad de quejas, ya que en el primero comentaban que todo les iba muy bien como grupo; sin embargo, entre comentarios y bromas dejaban entrever que en realidad no tenían una buena relación con todos sus compañeros y tenían mucho fastidio por actitudes de algunos de ellos.

Además, demostraban abiertamente el fastidio que sentían por el mal momento que pasaron en la etapa del proyecto de digitalización y la decepción que sentía la mayoría al sentirse menos valorados que el personal de *staff*, al cual, ellos consideraban que le daban mayor importancia a pesar de ser personal con menor preparación, ya que ellos cuentan con preparación técnica especializada para poder realizar sus funciones; además de que el *staff* es personal altamente rotativo y muchos de los técnicos del área tenían años en la empresa por lo cual consideraban injusta dicha diferencia en el trato.

En resumen, un mes después se apreciaron algunos cambios, pero estos fueron mínimos en cuanto a cómo afrontaban los colaboradores su situación en el trabajo, ya que el malestar y la desmotivación general en el área continuaba y se presentaron quejas debido a que consideraban que con el plan estratégico se generaba mucho control sobre ellos, lo cual les disgustaba.

Aplicar este plan si bien no generó cambios directos de gran magnitud en el desempeño laboral del personal en el corto plazo, su aplicación fue de mucha utilidad ya que fue un gran primer paso para poder emprender los cambios de la segunda etapa, ya que es fundamental contar con esta base si es que se quiere que la propuesta de solución tenga un mayor impacto.

Por lo tanto, se concluye que implementar el plan estratégico fue una propuesta adecuada que logró establecer los cimientos de gestión en el área; sin embargo, esta propuesta no tuvo una buena acogida por los colaboradores, ya que no identificaban ningún cambio que los beneficiara como trabajadores. Por el contrario, solo percibieron el aumento de control sobre ellos, lo cual daba a entender que el plan estratégico no había logrado mejorar su motivación, ni el clima laboral.

1.2. Resultados cuantitativos

Como se mencionó, se logró identificar ciertos cambios en su comportamiento en cuanto a sus reacciones y actitudes en el proceso de observación, dinámicas grupales y grupos focales; los resultados de los cuestionarios permitieron corroborar si la información cualitativa estaba acorde a lo que los participantes señalaban en sus encuestas.

Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

En este caso, se hizo uso de la misma Escala de Motivación que en la línea base, para conocer el nivel de motivación laboral de los técnicos del área, el cual permite conocer el nivel de motivación según seis dimensiones determinadas.

Una vez obtenido el promedio por cada dimensión, se realizó un análisis comparativo con los resultados de la línea base del test de motivación laboral y los resultados del test tomado luego de transcurrido el mes de aplicación del plan estratégico, y así identificar si el proceso de implementación de la solución presentó algún avance. El detalle de las respuestas de los test de Motivación Laboral se encuentra en el Anexo E1

Tabla 14: Resultados promedio del test de motivación clasificado por dimensiones

DIMENSIONES	PUNTAJES PROMEDIO		
	LÍNEA BASE	PLAN ESTRATÉGICO	VARIACIÓN
A motivación	5	5.92	18%
Regulación Externa Material	3.33	2.96	-11%
Regulación Externa Social	3.25	2.79	-14%
Regulación Introyectada	2.09	1.92	-8%
Regulación Identificada	2.17	1.58	-27%
Motivación Intrínseca	2.38	2.04	-14%

Fuente: Elaboración propia

El propósito de esta sección es medir los cambios que ha generado el primer paso de la propuesta de solución sobre la variable motivación y verificar la relación que esta tiene con el desempeño laboral.

En el caso de la a motivación laboral, según la tabla, presenta un incremento de 18% en

el promedio, lo cual denota que el equipo ha pasado de estar levemente en desacuerdo a estar en desacuerdo con los enunciados que afirman que no sienten ningún tipo de motivación por las funciones que realizan en el trabajo. Esta variación es favorable para los objetivos del área ya que el grupo denota una postura aún más en contra en cuanto a la falta de motivación relacionada con sus funciones laborales, es decir su a motivación ha disminuido. Esta variación posiblemente se haya dado gracias a la participación en la construcción de una visión y una misión para el área, así pues, a partir de este cambio logran identificar con mayor claridad la importancia de su puesto y que es relevante para el óptimo funcionamiento de la organización.

En la dimensión de regulación externa material y regulación externa social se presenta un panorama similar para ambos casos, ya que hubo un incremento en la aceptación de enunciados relacionadas al cumplimiento de las funciones por influencia de factores materiales o sociales. Estos factores son generalmente factores económicos, estabilidad laboral, aprobación, respeto, crítica, rechazo del entorno laboral, entre otros, como determinantes en su motivación laboral, según la tabla se identifica un ligero aumento de su aprobación hacia estos factores, un mes después de aplicados los cambios iniciales. Este ligero aumento se puede relacionar con el incremento de control que los técnicos sienten que se ejerce sobre ellos con la medición de indicadores, lo que los hace considerar no solo que deberían de percibir mayores beneficios, sino que también, los hace sentir una mayor presión por las posibles consecuencias del incumplimiento de sus funciones.

Por su parte la regulación introyectada también ha tenido una variación de 8% con respecto a la línea base, cabe resaltar que las dos primeras preguntas de esta dimensión hacen distinguir que el plan estratégico ha hecho que los técnicos sientan sutilmente más orgullo del esfuerzo que ponen en su trabajo, así como también ha aumentado ligeramente el hecho de que pongan esfuerzo, porque ellos mismos admiten que pueden cumplir con las metas marcadas. Sin embargo, las otras dos preguntas que corresponden a esta dimensión, también reflejan que ellos ahora realizan sus labores para no sentirse culpables o avergonzados.

En cuanto a la dimensión de regulación identificada, en comparación con los resultados promedio de las demás dimensiones, esta es la que presenta mayor variación y la que se acerca más al totalmente de acuerdo. Se concluye que esta variación se dio debido a que se ha “revalorizado” el puesto de técnico de proyección, dado que con el plan estratégico, se tomaron medidas que demostraron la importancia que le toman los jefes a sus funciones y al área en general, porque a pesar que la dirección identificaba la importancia del área, los técnicos sentían que no eran importantes para la organización.

Por último, la dimensión de motivación intrínseca también tuvo un avance favorable, ya

que ahora el grupo de control siente que el trabajo que realizan es de su interés, lo cual es favorecedor para el cumplimiento de objetivos a trazar, ya que se puede determinar un plan de acción que potencie la motivación de los participantes. Para ver el comparativo de resultados de test de motivación entre la línea base y el plan estratégico, ver anexo AF.

Una vez obtenidos los resultados y analizadas las dimensiones de la escala de motivación laboral, se puede tener una mejor visión de la variación que se presentó transcurrido el periodo de un mes, la cual no fue tan amplia; sin embargo, es de mucha utilidad conocer cuáles son los factores motivacionales preponderantes para el grupo, si bien es cierto que cada participante tiene una posición personal, se puede conocer en promedio la postura del grupo y en base a esos resultados construir planes de acción para conseguir un objetivo general.

En base a estos resultados se concluye que, los factores que influyen en la motivación de grupo son de carácter interno, ya que el poder identificarse con las actividades del trabajo, así como sentir orgullo de lo que hacen y sentir culpa o vergüenza si lo hacen mal, es lo que tiene mayor importancia para ellos. Por otro lado, se observa que el grupo no presenta una carencia de motivación, y que, incluso, los indicadores de Amotivación se muestran más favorables a los de la línea base. Finalmente, los resultados obtenidos ayudaron a las mejoras para aplicar en el segundo paso de la estrategia de *Gamification*. El análisis detallado del promedio de las respuestas de cada una de las dimensiones se encuentra en el Anexo E1

Test de Clima Laboral del Great Place to Work® Trust Index

En relación al clima laboral que se presentaba en el Área de Proyección, en las entrevistas, los técnicos, aseguraban que había un buen clima en el área y afirmaban que no tenían ningún problema entre compañeros; sin embargo, mediante las actividades que realizaron de manera grupal en las dinámicas se pudo distinguir que dichas afirmaciones no eran totalmente certeras, ya que muchas veces “bromeando” entre ellos se hacían alguna dura crítica o queja hacia su manera de trabajar.

Para corroborar la certeza de los datos que se obtuvieron mediante la observación, las dinámicas grupales y el grupo focal, se aplicó por segunda vez el cuestionario *Trust Index* del *Great Place to Work* con la finalidad de tener un comparativo cuantificable con respecto a la primera vez que se aplicó este test.

Una vez obtenido el promedio de cada dimensión, se realizó un comparativo con los resultados del test de clima laboral tomado en la fase inicial o fase 0.

Tabla 15: Resultados promedio del test de clima laboral clasificado por dimensiones

DIMENSIONES	PUNTAJES PROMEDIO		
	LINEA BASE	PLAN ESTRATÉGICO	VARIACIÓN
Credibilidad	2.47	2.34	-5%
Respeto	2.37	2.16	-9%
Imparcialidad	2.57	2.19	-15%
Orgullo	2.09	1.97	-6%
Camaradería	2.11	1.92	-9%

Fuente: Elaboración propia

En relación a la primera dimensión del test, la de credibilidad, el grupo se mantuvo de acuerdo con las afirmaciones referidas a esta sección, la cual mide el nivel de comunicación y accesibilidad que se da entre los jefes y sus colaboradores, la capacidad de los jefes para coordinar y delegar recursos y la confianza que estos generan al realizar sus funciones. Así pues, la credibilidad se identificó como uno de los factores más débiles en el área, ya que los técnicos fundamentaban que en anteriores oportunidades no se les cumplía con lo que se les prometían (aumento de sueldo y reconocimiento), por consiguiente la variación es casi nula, ya que ninguno de los cambios de este primer paso contempla directamente este punto de la credibilidad por lo que este factor no se ve casi nada afectado, ni para bien, ni para mal.

En el caso de la dimensión vinculada con la imparcialidad que al igual que las dos primeras dimensiones tiene un vínculo con la confianza que se da entre la organización, los jefes y los colaboradores; esta hace referencia a la equidad en el trato, la ausencia de favoritismo para promover o contratar y el nivel de justicia que se da en la organización. En cuanto al análisis de los resultados, dicha dimensión sí denota una mayor variación en el promedio de respuestas del grupo con respecto a las otras dimensiones; ya que, el grupo inicialmente se encontraba ni de acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones de dicha dimensión; sin embargo, en la segunda medición realizada después de aplicado el plan estratégico en los colaboradores, el grupo en general marcó estar de acuerdo. Esta variación se puede dar porque una vez implementados los cambios en el área, estos fueron para los ocho técnicos por igual, sin ningún tipo de distinción, todos tenían las mismas funciones, los mismos objetivos para cumplir y todos se regían bajo las mismas reglas, lo cual promovía una equidad de puestos y de trato; sin embargo, el grupo no pasa a estar totalmente de acuerdo porque los más antiguos en la empresa consideraban que no se debía tener un trato a todos por igual.

Finalmente, en relación a la dimensión que mide el nivel de camaradería sucedió lo mismo que con las dos primeras dimensiones. Esta dimensión mide el nivel en el que se les deja ser auténticos, en el que una organización es amigable y el sentido de familia o equipo que se vive en la organización o en el área. Si bien la variación que se dio fue casi imperceptible se pudo

suscitar porque algunos de los técnicos han tomado mayor confianza con el jefe; además a todos sentir que se les controla demasiado, posiblemente hayan desarrollado mayor empatía con el resto de sus compañeros, que pensaban lo mismo. Para ver el comparativo de resultados de test de clima laboral entre la línea base y el plan estratégico, ver anexo AF.

En líneas generales, se distingue una ligera reducción en el promedio de las cinco dimensiones; es decir, un incremento de la tendencia a favor de dichas dimensiones; sin embargo, en cuatro de estas, es solo un pequeño cambio que no llega a tener mayor impacto en la respuesta promedio del grupo, solo en el caso de la dimensión referida a la imparcialidad en la cual se ve una variación mayor que sí genera un cambio en la respuesta grupal. Esta mínima variación se puede deber al tiempo transcurrido, ya que el periodo determinado para esta fase es solo de un mes y a que los cambios determinados por el plan estratégico no tuvieron un vínculo directo o no contemplaron cubrir los factores determinantes del clima laboral. El análisis detallado de las respuestas según cada una de las dimensiones se encuentra en el Anexo F1.

Prueba de conocimientos técnicos

En esta etapa, lo técnicos también fueron evaluados mediante una prueba de conocimientos que abarca temas relacionados a sus funciones técnicas y temas de la organización en general; sin embargo, solo fue cuantificado el puntaje por preguntas técnicas y el resto de pregunta sirvieron para conocer que tanto sabían de la organización y del área.

En cuanto a las calificaciones obtenidas estas fueron en promedio más altas que las calificaciones de la primera evaluación. Cinco de los ocho evaluados tuvieron notas más altas y solo tres bajaron sus notas, este ligero incremento de 0.46 en el promedio del grupo se puede dar debido a un mayor involucramiento con sus funciones y como fueron previamente evaluados y estas calificaciones fueron compartidas, el ligero incremento también se puede relacionar con su nivel de competitividad en el grupo y sus ansias de superar sus propias calificaciones.

Tabla 16: Notas de Evaluaciones y variación por participante

Participante	NOTAS DE EVALUACIONES		
	Primera	Segunda	Variación
P1	13.50	12.25	-9%
P2	15.25	17.00	11%
P3	8.75	11.50	31%
P4	14.50	16.50	14%
P5	14.75	14.50	-2%
P6	13.25	16.50	25%
P7	8.75	12.00	37%
P8	14.25	6.50	-54%
Nota promedio	12.88	13.34	7%

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó, se presentó un ligero incremento en las notas de cinco de los ocho evaluados; sin embargo, en promedio el incremento no es tan alto, ya que hay ciertas bajas en las notas y en un caso la reducción de la misma es bastante amplia. Es importante conocer cómo se encuentran los colaboradores con respecto a sus conocimientos técnicos y conocer como impactan estos cambios en el aprendizaje de sus funciones. En este caso el impacto es pequeño, ya que el aumento del promedio es de 7%; sin embargo, a pesar que los cambios implementados en esta fase no están orientados a potenciar el aprendizaje, se tiene como efecto secundario un ligero incremento que a pesar de no ser tan alto, representa una mejoría que por más pequeña que sea es importante

Indicadores de desempeño

Una vez que se ha conocido la situación del grupo en relación a los factores de motivación laboral, clima laboral y competencias (conocimientos técnicos) lo cuales se han determinado que tienen una relación directa con el desempeño laboral, se procede a hacer la última medición, que se considera la más relevante en cuanto a resultados, la de los indicadores de desempeño. Dicha medición permite conocer el efecto final de los cambios aplicados y comprobar la relación con los factores que se definieron como variables dependientes del desempeño laboral.

Para esta primera fase, uno de los cambios propuestos en el plan estratégico, fue la implementación de indicadores de desempeño, que permitan guiar y cuantificar el desempeño de los trabajadores del área. Como se mencionó líneas arriba, esta medida inicialmente no fue bien recibida por los colaboradores del área, ya que percibieron un incremento del control sobre ellos.

Estos indicadores se clasifican en las siguientes tres categorías: mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo y colaborador ejemplar. Los resultados se muestran en la siguiente tabla y para conocer los datos al detalle ir al Anexo W1

Tabla 17: Variación de Indicadores Línea Base y Plan Estratégico

CATEGORÍA	INDICADOR	LÍNEA BASE	PLAN ESTRATÉGICO	VARIACIÓN
Mantenimiento preventivo	Cantidad de mantenimientos	22	75	241%
	Nota de Auditoria	11.33	14.43	27%
	Seguimiento a cronograma	No había cronograma	67%	67%
Mantenimiento correctivo	Caidas de función	40	33	-18%
	Tiempo de respuesta	No se medía	137'	137'
	Reporte de cierre de caída	No se llenaba	58%	58%
Colaborador ejemplar	Seguridad	No se contemplaba	19%	19%
	Puntual sin tolerancia	49%	57%	18%
	Puntualidad tolerancia 15'	77%	84%	8%
	Cumplimiento de horas	56%	65%	15%
	Uniforme	No tenían uniforme	No tenían uniforme	-
	Herramientas	No estaban completas	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la categoría de Mantenimiento Preventivo, contiene tres indicadores. En relación al primer indicador “Cantidad de mantenimientos” este incrementó notablemente ya que casi cuadruplica el resultado de la línea base lo cual se debe a que cada colaborador debía cumplir con un mínimo de mantenimientos a la semana, lo cual los llevo a tener 75 mantenimientos a diferencia de los 22 mantenimientos iniciales. El segundo indicador, “Nota de Auditoría”, hace referencia a la nota que se le coloca siguiendo ciertos criterios de evaluación para medir la calidad de los mantenimientos, este indicador también presentó mejorías, ya que no solo incrementaron sus mantenimientos sino que estos cumplieron mejor con los estándares de evaluación que los anteriores. Finalmente, en relación al indicador “Seguimiento de cronograma” el indicador marcó un 67% de cumplimiento pero no se puede hacer un comparativo, ya que antes del plan estratégico, el equipo no contaba con un cronograma asignado.

Asimismo, en relación a la categoría Mantenimiento Correctivo esta contempla tres indicadores, el primero “Caídas de función” ha presentado una reducción del 18%, el ideal en este caso es tener la menor cantidad posible de caídas de funciones por el efecto directo que este tiene sobre la satisfacción del cliente. Así pues, el hecho de dar más mantenimientos preventivos a los equipos, posiblemente haya hecho que las fallas se reduzcan. Adicionalmente, se implementó el indicador “Tiempo de respuesta” que antes no se media por lo cual no se cuenta con información para poder comparar, pero que en dicha evaluación se registró un tiempo de respuesta de 137 minutos, es decir casi igual a la duración de una película. Finalmente, se encuentra el indicador “Reporte de cierre de caída” que al ser implementado arrojó que en un mes, solo el 58% de los casos de caídas de función fueron cerrados, es decir los técnicos un poco más de la mitad de las veces validaban haber solucionado el problema. En conclusión se denota un avance en los indicadores de esta categoría, tanto en el desempeño de los técnicos, como en un mejor control de los problemas atendidos por el área.

En cuanto a la categoría de Colaborador Ejemplar, esta contiene seis indicadores. El primero es el de “Seguridad” que antes no se contemplaba, sin embargo es de suma importancia ya que evalúa el cuidado que los técnicos tienen sobre su salud. El 19% mostrado por este indicador, hace ver que en muy pocas ocasiones, los técnicos utilizan sus implementos de seguridad al realizar sus labores, acción que debería tener un índice mayor, ya que mitiga el riesgo de accidentes, Además, se presentaron dos indicadores relacionados a la puntualidad, el de “Puntualidad sin tolerancia” y el de “Puntualidad tolerancia 15’ ” en el primero se presentó una mejora más alentadora de 18%, es decir ahora los técnicos llegan antes de las 9:00 am, que es la hora de entrada al trabajo y de la misma manera un incremento de 8% con tolerancia de 15 minutos. De igual manera el indicador cumplimiento de horas se vio incrementado en 15%. Finalmente, se establecieron dos indicadores relacionados con el uso de su indumentaria de

trabajo, el primero es el de “Uniformes” que no se tienen datos porque los trabajadores no contaban con uniforme para ninguna de las dos mediciones y el de “Herramientas” el cual registró que antes estas no estaban completas, por lo que se completaron y ahora el indicador se encuentra al 50%. Esta categoría en general presenta una mejora pero también contempla indicadores que todavía no se pueden medir porque ciertos cambios sugeridos todavía no fueron realizados por los encargados del área como es el caso de los uniformes.

Concluyendo la medición de esta etapa, se puede observar que existe una variación mínima en los factores que según la teoría influye en el desempeño laboral, sin embargo, existen ciertas mejoras considerables en los indicadores de desempeño. Además, cabe resaltar que la importancia de esta aplicación radica en los cimientos que se generan para poder continuar con la implementación de cambios más significativos y que buscan generar un mayor impacto a nivel de clima laboral, motivación y competencias para de esta manera tener como efecto mejoras en el desempeño laboral.

Una vez identificada la situación inicial del personal en el Área de Proyección, e identificado y cuantificado las variaciones que se presentaron una vez implementada la primera etapa de solución relacionada con el plan estratégico se procedió a diseñar la estrategia *gamification*.

2. Hallazgos post implementación de la estrategia de *Gamification*

La estrategia de *Gamification* empleada, se diseñó según las necesidades y características del grupo, las cuales fueron identificadas mediante procesos de evaluación, observación y medición. Una vez terminado el diseño de dicha estrategia, se inició la aplicación en el grupo de colaboradores del área, se hizo un seguimiento durante un periodo de tres meses y posteriormente se aplicaron las mismas técnicas de recolección de datos, para obtener una mayor cantidad de información y poder así analizar el impacto de esta estrategia.

2.1. Resultados cualitativos

Se utilizaron las mismas herramientas de investigación cualitativas aplicadas en las dos fases anteriores con la finalidad de conocer si se dio alguna variación final en cuanto a las posturas y opiniones de los técnicos del área debido a la implementación de la estrategia de *gamification*.

La evaluación se inició con un proceso de observación en dos etapas, el día de la presentación de la estrategia, y el día de la tercera medición, día en el que se llevaron a cabo los

test correspondientes, dinámicas grupales y un grupo focal, una vez implementada la estrategia de *gamification*.

Los resultados de la observación del día de la presentación de la estrategia, fueron muy positivos, como se mencionó se temía que los técnicos tuvieran la misma reacción que con la presentación del plan estratégico; es decir que se mostraran reacios al cambio, por lo que la sesión de presentación fue muy dinámica, los técnicos fueron los protagonistas de la historia que empezaba ese día en el área de Proyección, y que fue narrada paso a paso mencionando todos los cambios que se iban a dar.

Cada uno de los técnicos mostraron agrado hacia sus caricaturas, así como con las cualidades que se mencionaban cuando se les presentaba, como parte de la historia. Tuvieron muchas preguntas, que fueron resueltas ese mismo día, como la nueva distribución de complejos y la nueva forma de manejar las sanciones. Sin embargo, a excepción de uno de ellos todos tuvieron una actitud positiva ante el cambio y estuvieron entusiasmados con la propuesta, lo cual se reflejó días después en su desempeño laboral y preocupación por ser el mejor técnico, lo cual se detallará más adelante en el análisis de sus indicadores.

Del mismo modo, en la reunión que se tuvo el día de la última medición, los cambios en el equipo del área saltaban a la vista, se notaban mucho más integrados; además, comentaban y tenían todos una participación mucho más activa; ya que, en los primeros contactos que se tuvo con el equipo eran algunos los que siempre participaban y otros que casi no emitían comentarios; particularmente, tenían una mayor disposición a participar de las actividades y de ser el caso emitían sus reclamos de manera aún más abierta.

Las dinámicas grupales en este caso, ya no se llevaron a cabo con la finalidad de identificar roles, sino se propusieron con la finalidad de ver cómo se daba la integración entre cada equipo. En esta fase se logró ver una mayor compenetración entre cada participante con su equipo respectivo; sin embargo, no se notaba una clara segmentación de todo el equipo en 2 sino que todos actuaban de manera integrada; aunque para ciertas consultas o comentarios si en algunas ocasiones acudían al grupo que les fue asignado en la estrategia. El detalle de los resultados de las observaciones se puede ver en la Matriz de Resultados de Observaciones en el Anexo J3

Al mismo tiempo, se realizó el tercer grupo focal del proceso de investigación, con la finalidad de conocer las opiniones que tenían acerca de todos los cambios que se llevaron a cabo en su área. Principalmente, se buscó conocer si fue de su agrado o no la estrategia, si tenían alguna queja o sugerencia y conocer cómo habían tomado estos cambios, si resultaron muy drásticos o si les pareció adecuada la manera en la que se procedió con los cambios, si se sentían más

motivados, más integrados, si percibían un mejor clima y si sentían que habían aprendido más, para desempeñar mejor sus funciones.

Inicialmente con respecto a las preguntas referentes a la estrategia de *Gamification* esta tuvo muy buena acogida entre los técnicos, todos consideraron que causó mucho interés en ellos participar de este “juego” aunque sugirieron que los premios sean más a corto plazo y que el tramo hasta poder hacer este canje no sea de tanto tiempo, en cuanto a la cartillas, les resultaron atractivas y muchos querían “llenarlas lo antes posible”, además, el *avatar* con su caricatura en cada cartilla generó un sentimiento de pertenencia y de integración con el “juego”, se sentían más parte de este por el hecho de que ciertos elementos del “juego” estén vinculados directamente con cada uno de los participantes.

Asimismo, comentaron los beneficios de muchos de estos cambios, principalmente el de la implementación del cronograma que los ayudó significativamente en la organización y cumplimiento de sus funciones, todos coincidieron en que esta nueva herramienta fue de gran utilidad, y muchos cumplían con sus funciones más tranquilos porque estaba todo organizado y planificado lo cual generaba en algunos motivación por trabajar de una mejor manera, cumpliendo con el cronograma.

Además, casi todos reconocieron que se habían unido mucho como grupo, y que a pesar que había dos equipos, se sentían más compenetrados, por el mismo hecho de que una vez a la semana tenían programada una reunión entre los ocho técnicos del área; sin embargo, se dieron algunos comentarios acerca de que muchas veces habían discutido por querer que su equipo tenga mejores indicadores o mejores notas que el otro; sin embargo, esta era una situación que se daba en algunas ocasiones pero que pasada la actividad la dejaban de lado.

Recalcando, la importancia de las reuniones semanales, según lo que indicaron, para ellos la importancia de estas resulta en el aprendizaje que se generaba, ya que mediante las actividades programadas, como la construcción del manual del *What if?* permitía que mediante los aportes de cada integrante, ellos mismos aprendan e identifiquen que opiniones son favorables y cuales no lo son según el caso que se planteaba. Esta actividad, comentan, fomentaba la participación de todos en temas técnicos y generaba aprendizaje colectivo, lo cual fue identificado por el grupo como una de las mayores fortalezas de la implementación de la estrategia.

También, comentaron la relevancia de que cada participante o “jugador” tenga complejos (sedes) asignados; ya que tiempo atrás, si bien se sabía que complejos atendía cada quien, al no ser medidos por ello, la calidad del trabajo que llevaban a cabo era por debajo de lo requerido. Por ello, una vez implementados los cambios, cada técnico se comprometía con sus respectivos complejos, y como ellos mismos afirman “luchaban para que su complejo quede bien, para que

sea el mejor”.

Adicionalmente, afirmaban que con el apoyo de las cartillas, podían conocer su avance, lo cual también de cierta manera genera una motivación por participar, esta herramienta les permitía tener aún más claros los objetivos como área y como “jugador” y tener más interés por sus funciones, ya que están vistas desde otro punto, como si fuera todo parte de un juego y ya no solo como sus funciones laborales.

Entonces, se puede apreciar que a pesar que el grupo inicialmente tenía una postura en contra de los cambios, transcurrido todo el periodo de control, los participantes denotan una mayor flexibilidad y aceptación a muchos de los cambios implementados, reconocen sus intereses en muchas de las propuestas y nuevas herramientas así como identifican la relevancia y el impacto que tuvo ciertos cambios en su desempeño dentro del área.

En cuanto a las sugerencias, al ser un grupo de hombres con un rango amplio de edad, no se podía diseñar una estrategia que, por más que sea un número pequeño, satisfaga por completo a todos, ya que cada uno cuenta con características y necesidades diferentes, por lo cual el concepto del “juego” tuvo mejor acogida entre los más jóvenes del equipo. Los resultados del tercer grupo focal se puede ver en la Matriz de Resultados de Grupo Focal 2 en el Anexo T2.

Considerando solo los hallazgos cualitativos se tiene un resultado bastante satisfactorio acerca de la implementación de la estrategia de *Gamification*, y se logra distinguir a grandes rasgos la posición que tienen los colaboradores con respecto al trabajo que realizan una vez concluidos los cambios es esta última etapa.

2.2. Resultados cuantitativos

De manera similar a la fase anterior, en esta última etapa, también se realizaron evaluaciones que permitieron obtener datos cuantitativos con respecto a la motivación laboral, el clima laboral y los conocimientos técnicos con los que debían contar los colaboradores del Área de Proyección. Para al final concluir con los resultados de los indicadores de desempeño laboral, los cuales son el objeto de ser de esta investigación y del caso aplicado.

Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

Tabla 18: Resultados promedio finales del test de motivación clasificado por dimensiones

DIMENSIONES	PUNTAJES PROMEDIO			Variación 1	Variación 2
	Línea base	Plan estratégico	Gamification		
Amotivación	5	5.92	5.04	1%	-15%
Regulación externa material	3.33	2.96	3.54	6%	20%

Regulación externa social	3.25	2.79	4.13	27%	48%
Regulación introyectada	2.09	1.92	3.22	54%	68%
Regulación identificada	2.17	1.58	1.96	-10%	24%
Motivación intrínseca	2.38	2.04	2.21	-7%	8%

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la medición de motivación luego de tres meses de implementada la estrategia de *Gamification*, se puede apreciar ligeras variaciones tanto con los resultados de la línea base, como los obtenidos luego de implementar el plan estratégico.

Para empezar, la dimensión Amotivación obtuvo resultados favorables en comparación con la línea base, mas no con los resultados del plan estratégico. Los resultados de la última medición sugieren que los técnicos no sienten estar faltos de motivación, pero que puede existir un nivel de insatisfacción por el cual no consideren dar su mayor esfuerzo en las actividades que realizan. No obstante, debido a que la estrategia de *Gamification* es nueva y diferente, es posible que los técnicos aún no se hayan dado cuenta de la importancia y el cambio de actitud que se ha podido observar durante las dinámicas y el grupo focal, por lo que esta dimensión aún no presenta cambios significativos.

Luego, para las dimensiones de Regulación Externa, tanto la Material como la Social, se observa un panorama muy similar. En los resultados del plan estratégico, se pudo apreciar un mayor acuerdo con factores externos como principales motivadores como dinero, beneficios o halagos, mientras que con la estrategia de *Gamification*, estos resultados presentan un menor acuerdo con estos factores, incluso menor que con los de la línea base. Estos resultados son favorables, ya que se espera que los técnicos no se motiven por factores externos, debido a que estos no son consistentes a largo plazo, y si bien son importantes, se espera que la mayor motivación sea por factores internos. Así pues, lo que se concluye es que los técnicos ya no consideran sentirse igual de motivados por factores externos como lo hacían en un principio, posiblemente debido a que con *Gamification*, la recompensa está en la propia actividad y en el sentirse bien realizándolo.

Igualmente sucede con la dimensión de Regulación Introyectada, donde se observó durante la primera etapa mayor aceptación, pero que luego de implementada la estrategia de *Gamification* hay mayor desacuerdo que al inicio. Esto quiere decir que, actualmente, los técnicos no se motivan de igual manera por sentimientos de orgullo o vergüenza, como lo hacían en un inicio. Esto puede deberse a que lo técnicos, con las nuevas actividades que supone la estrategia, se han dado cuenta que no poseen todos los conocimientos para realizar sus labores, y que, en realidad, dependen mucho del conocimiento que algún compañero pueda brindarle. Es posible

que en un inicio haya existido un falso sentimiento de capacidad en los técnicos, el cual ha desaparecido, por lo que ahora son capaces de aceptar sus propias falencias y trabajar sobre ellas.

Finalmente, en las dimensiones de Regulación Identificada y Motivación Intrínseca, lo que se observa es una mejora con respecto a la línea base, pero no sucede lo mismo cuando se compara con los resultados del plan estratégico. No obstante, lo que esto significa es que los técnicos, luego de la implementación de la estrategia de *Gamification*, se sienten más identificados, valoran más y disfrutan más de las actividades que realizan, siendo este un gran paso para que puedan trabajar con más ganas.

Así pues, si bien los resultados en comparación con la línea base son esperables, sí llama la atención la variación que los resultados tuvieron en comparación con los del plan estratégico. Esto puede ser debido a que, durante la implementación del plan estratégico, los técnicos sentían que se ejercía demasiado control en ellos y que sus superiores estaban tomando decisiones arbitrarias. Esto sumado a las malas experiencias previas con despidos injustificados en el área, pudo haber influido en las respuestas que los técnicos brindaban en las encuestas, tratando de mostrarse de la mejor manera frente a la desconfianza que había, lo cual se refleja en resultados muy positivos. Sin embargo, como se pudo apreciar durante las dinámicas y observaciones luego de la implementación de *Gamification*, los técnicos se sienten con mayor confianza y libertad de expresar sus ideas y emociones, por lo que es posible que los últimos resultados sean los más cercanos a la realidad.

Además, estos resultados reflejan una clara diferencia entre las cuatro primeras dimensiones y las dos últimas. Como se sabe, son los factores internos los que tienen mayor impacto en la motivación a largo plazo, y, si bien la Regulación Introyectada se encuentra dentro de los factores internos, está relacionada a sentimientos que pueden ser negativos como culpa o vergüenza. Caso contrario es el de la Regulación Identificada, la cual obtuvo los mejores resultados, refleja el valor y la importancia que los técnicos le están dando a sus actividades.

Test de Clima Laboral del Great Place to Work® Trust Index

Tabla 19: Resultados promedio finales del test de clima laboral clasificado por dimensiones

DIMENSIONES	PUNTAJES PROMEDIO				
	Línea base	Plan estratégico	Gamification	Variación 1	Variación 2
Credibilidad	2.47	2.34	2.23	-10%	-5%
Respeto	2.37	2.16	2.12	-11%	-2%
Imparcialidad	2.57	2.19	2.10	-18%	-4%
Orgullo	2.09	1.97	2.31	11%	17%
Camaradería	2.11	1.92	2.08	-1%	8%

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la última medición se puede apreciar una tendencia de mayor aceptación en las tres primeras dimensiones, sin embargo, en el caso de Orgullo y Camaradería, no sucede lo mismo.

Así pues, para la dimensión de Credibilidad se puede apreciar una tendencia constante, lo cual refleja la mejora en la relación de los técnicos con sus superiores, ya que con la implementación del plan estratégico y luego de *gamification*, los propios técnicos están viendo que se puede confiar en lo que el Coordinador dice. Igualmente, debido a que existe mayor organización, es posible que los técnicos sepan cuáles son las reglas de *Gamification*, reglas que no solo se aplican a los técnicos, sino también al Coordinador, y este compromiso de ambas partes se ha reflejado en un mejor resultado de esta dimensión.

Luego, para la dimensión de Respeto, se observa una tendencia a considerar que se les respeta no solo como empleados, sino también como seres humanos, tanto por parte de los superiores como de los compañeros. Este punto es importante, ya que los técnicos han empezado a reconocer que son valorados dentro de la empresa, el cual era uno de los problemas iniciales del área.

Para el caso de la dimensión de la Imparcialidad, se observa la misma tendencia que para las dos primeras dimensiones. En este caso, los técnicos reconocen que existe mayor justicia, tanto en el ámbito económico como en los beneficios que se puedan conseguir. Esto también se puede relacionar con la implementación de *Gamification*, ya que la estructura de dicha estrategia brinda reconocimientos según el desempeño logrado, por lo que los técnicos son conscientes que si no han sido reconocidos es porque no cumplieron con el objetivo, pero que todos tienen las mismas posibilidades de lograrlo.

En la dimensión Orgullo, los resultados son diferentes al resto de dimensiones, ya que en la etapa del plan estratégico, los resultados mejoraron en relación a la línea base, pero que luego de implementada la estrategia de *Gamification*, estos resultados resultaron menos satisfactorios que los obtenidos en la línea base. Esto significa que no se produjo un impacto positivo en cómo los técnicos se sienten respecto a su trabajo, lo cual resulta interesante, ya que hasta el momento, las otras dimensiones sí lo estaban consiguiendo. Cabe resaltar, que en las primeras dimensiones se hace referencia a las relaciones de los técnicos con otras personas, sean superiores o compañeros; sin embargo, en este caso se hace referencia a sus propios sentimientos.

Finalmente, para la dimensión de Camaradería hay una mejora con respecto a la línea base pero no a los resultados del plan estratégico. Esto es debido a que, durante la implementación del plan estratégico, todos los técnicos tenían que trabajar como área, pero con *Gamification*, fueron divididos en dos grupos, por lo que consideran que se genera una competencia sana. Igualmente, con esta nueva estrategia, se ha hecho más visible qué técnicos no colaboran de la

manera esperada, lo cual causa malestar en los demás, pero que ahora existe la confianza como para poder decírselo, debido a que su desempeño perjudica también a todo el equipo.

Así pues, en líneas generales, se puede decir que, a pesar del poco tiempo que ha tenido la implementación de la estrategia de *Gamification*, se observa una tendencia favorable en los resultados de clima laboral, y que sumados a la información obtenida mediante las observaciones y dinámicas, el área de proyección mejoró. Al igual que con la Escala de Motivación, es posible que estos últimos resultados sean los más exactos, ya que como se ha observado, los técnicos ahora sienten mayor libertad de expresión y que se encuentran en un ambiente protegido, tanto por ellos como por el Coordinador. Esto ayuda a evitar conflictos internos y que todos puedan trabajar con un mismo objetivo.

Prueba de conocimientos técnicos

Al igual que en la etapa anterior, luego de concluidos los tres meses desde el inicio de la implementación de la estrategia de *Gamification*, se evaluaron los conocimientos técnicos del equipo a través de una prueba de conocimientos.

Así pues, se observa que en esta última etapa, los técnicos también han tenido una mejora con respecto a los conocimientos técnicos que se requieren para realizar sus funciones, obteniendo de esta manera un 13% de mejora con respecto a la segunda evaluación y un 17% con respecto a la primera.

Tabla 20: Notas de Evaluaciones y variación por participante

Participante	NOTAS DE EVALUACIONES			Variación	Variación
	Primera	Segunda	Tercera		
P1	13.50	12.25	14.00	4%	14%
P2	15.25	17.00	18.00	18%	6%
P3	8.75	11.50	13.00	49%	13%
P4	14.50	16.50	17.50	21%	6%
P5	14.75	14.50	16.50	12%	14%
P6	13.25	16.50	15.50	17%	-6%
P7	8.75	12.00	11.50	31%	-4%
P8	14.25	6.50	14.50	2%	123%
Nota promedio	12.88	13.34	15.06	17%	13%

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó, este avance en la competencia de conocimientos técnicos posiblemente se haya dado por las actividades grupales, en dónde los técnicos pueden desarrollar su aprendizaje de manera colaborativa al resolver los desafíos propuestos.

Indicadores de desempeño

Por último, luego de conocer la situación del grupo en relación a las variables de

motivación laboral, clima laboral y competencias (conocimientos técnicos), se detallarán los resultados finales en cuanto al desempeño laboral, medido a través de indicadores. En el anexo AG se podrán apreciar los resultados individuales de cada técnico, sin embargo, el resumen de estos y la variación con respecto a la línea base y la implementación del plan estratégico se ven a continuación.

Tabla 21: Variación de indicadores luego de la implementación de Gamification

		Línea base	Plan estratégico	Gamification	Variación 1	Variación 2
Mantenimiento preventivo	Cantidad de mantenimientos	22	75	138	-	-
	Mantenimientos esperados	No se tenía un esperado	96	164	-	71%
	% Respecto a mantenimientos esperados	No se tenía un esperado	78%	84%	-	8%
	Auditoria	11.33	14.43	16.34	44%	13%
	Seguimiento a cronograma	No había cronograma	67%	91%	-	36%
Mantenimiento correctivo	Caídas de función	40	33	18	-55%	-45%
	Tiempo de respuesta (minutos)	No se medía	137	195	-	42%
	Reporte de cierre de caída	No se llenaba	58%	99%	-	72%
Colaborador ejemplar	Seguridad	No se contemplaba	19%	97%	-	417%
	Puntualidad tolerancia 15'	77%	84%	94%	21%	13%
	Cumplimiento de horas	56%	65%	93%	65%	43%
	Uniforme	No tenían uniforme	No tenían uniforme	100%	-	100%
	Herramientas	No estaban completas	50%	100%	-	100%
Calidad de audio	Auditoria	No se contemplaba	No se contemplaba	18.73	-	-
Compromiso con stakeholders	Compañeros	No se contemplaba	No se contemplaba	91%	-	-
	COMPLEJOS (cantidad de quejas)	No se contemplaba	No se contemplaba	0%	-	-

Fuente: Elaboración propia

En la tabla, se puede apreciar el notable avance que hubo con respecto a cada uno de los indicadores que ahora rigen el Área de Proyección, la primera dimensión, la de Mantenimiento Preventivo, tuvo como resultado 138 mantenimientos en tres meses, un 84% con respecto a los 164 mantenimientos esperados para el periodo, esto debido a que habían programadas algunas actividades que se cruzaban con las fechas de mantenimientos en el mes de diciembre, por lo que la cifra de la cantidad esperada de mantenimientos no fue mayor. Con respecto a la nota de auditoria, esta también subió, primero un 44% con respecto a la línea base, y luego un 13% con respecto al plan estratégico, esto supone que los técnicos, actualmente ponen mayor esfuerzo y dedicación al realizar el mantenimiento preventivo, la última nota promedio, está por encima del 16, lo cual colma las expectativas del Coordinador de Proyección, así pues también cabe resaltar

que la nota máxima alcanzada fue de 19.29 sobre 20, y la nota mínima en este periodo fue de 12.21, casi un 10% mayor al promedio obtenido en la línea base. Por último, para esta dimensión, el seguimiento al cronograma se hizo más eficiente, ya que muestra índices del 91%, 36% mayor al seguimiento que se daba en la etapa de implementación del plan estratégico.

Con respecto a la segunda dimensión, la de Mantenimiento Correctivo, el principal indicador del área, cantidad de caídas de función, ha pasado de ser en promedio 40 mensuales a 18, disminuyendo con respecto a la línea base en un 55%, y también respecto al plan estratégico en un 45%, esto es favorable, tanto para el área como para la empresa, ya que representa menores pérdidas monetarias y de prestigio. Así pues posiblemente esta disminución se haya dado por la mejor calidad de mantenimiento preventivo que se dio durante dicho periodo, ya que se identifica que los técnicos que cuentan con menos caídas de función, son los que obtuvieron mejores notas en la auditoria de mantenimiento preventivo. Por otro lado, el tiempo de respuesta ha aumentado en un 42%; sin embargo, hay que tener en cuenta que el tiempo de respuesta depende del problema que se presente en los equipos de proyección, algunas veces estos se suscitan en horas de la noche (10:00 pm) y se tiene que esperar al día siguiente para poder levantar la sala, por lo que el tiempo contabilizado es mayor, de igual manera algunos de los problemas por su propia naturaleza requieren mayor tiempo para ser solucionados. Finalmente, en esta dimensión, el reporte de cierre de caída logró un 99%, lo que es un gran aporte al área, ya que ahora se cuenta con información más completa, que da visibilidad sobre los problemas más frecuentes, en que equipos se dan o para tomar decisiones con respecto a la compra de repuestos.

Por su parte, la dimensión de Colaborador Ejemplar, también ha obtenido mejores resultados en comparación al plan estratégico y a la línea base, con respecto al uso de implementos de seguridad, este indicador ha aumentado pasando de un 19% a un 97%, lo cual refleja la importancia que ahora le dan los técnicos al uso de dichos implementos. Adicionalmente, tanto el indicador de puntualidad como el de cumplimiento de horas ha incrementado en ambos casos al llegar a ser mayor al 90%, el primero de ellos, en promedio ahora se encuentra en 94%, siendo este un incremento de 21% con respecto a la línea base y de 13% con respecto al plan estratégico, sobre el segundo, se identifica un incremento mayor con respecto al plan estratégico, pasando de estar en un 65% a un 93%, este resultado posiblemente se haya incrementado, dado que ahora se aprovecha el tiempo que los técnicos antes solo usaban para estar alerta si había algún incidente; sin embargo, después de estos cambios ese tiempo lo utilizan para poder resolver los desafíos grupales. Finalmente, para esta dimensión, se identifica que los técnicos cuentan con un uniforme y con las herramientas completas brindadas por la empresa, los utilizan el 100% de las veces, dado que han comprendido la importancia de identificarse en el complejo como trabajadores de la empresa y lo impredecible que puede ser una caída de función, por lo que siempre necesitan

contar con sus herramientas.

Por último, tanto las dimensiones de Calidad de Audio, como la de Compromiso con Stakeholders, sólo fueron evaluadas para los técnicos *Senior* quienes obtuvieron como nota de auditoría en calidad de sonido un promedio de 18.73, como se esperaba. Cabe resaltar que de todos los técnicos los tres *Senior* fueron los que obtuvieron mejores indicadores, lo que se refleja también en que no tuvieron ninguna queja por parte de sus complejos asignados.

Así pues, lo que se reconoce es que con la implementación de *Gamification*, los indicadores de desempeño del área han mejorado considerablemente. Esto refleja el impacto que la estrategia presentada tuvo en el área, no solo a nivel de desempeño, sino que también a nivel de motivación y clima laboral, ya que como los propios técnicos mencionaron, sienten que el grupo está más unido y tienen mayor confianza para expresar sus ideas.

De igual manera, el cambio de actitud en los técnicos se ve reflejado, más que en las encuestas tomadas, en el propio trabajo, donde hay mayor disponibilidad para ayudar y realizar sus funciones sin quejarse, problema que incluso con la implementación del plan estratégico se tuvo que trabajar, ya que los técnicos consideraban un abuso el que se les tenga que “imponer” las actividades, así estas sean parte de sus funciones. Asimismo, al cierre de esta investigación, los técnicos se encontraban disfrutando de su trabajo sin quejarse, por lo que esto también se refleja en que no necesitan tantas recompensas externas, como recibir más dinero o halagos, o por el contrario que nadie los critique, demandas que fueron comunes al inicio de la investigación.

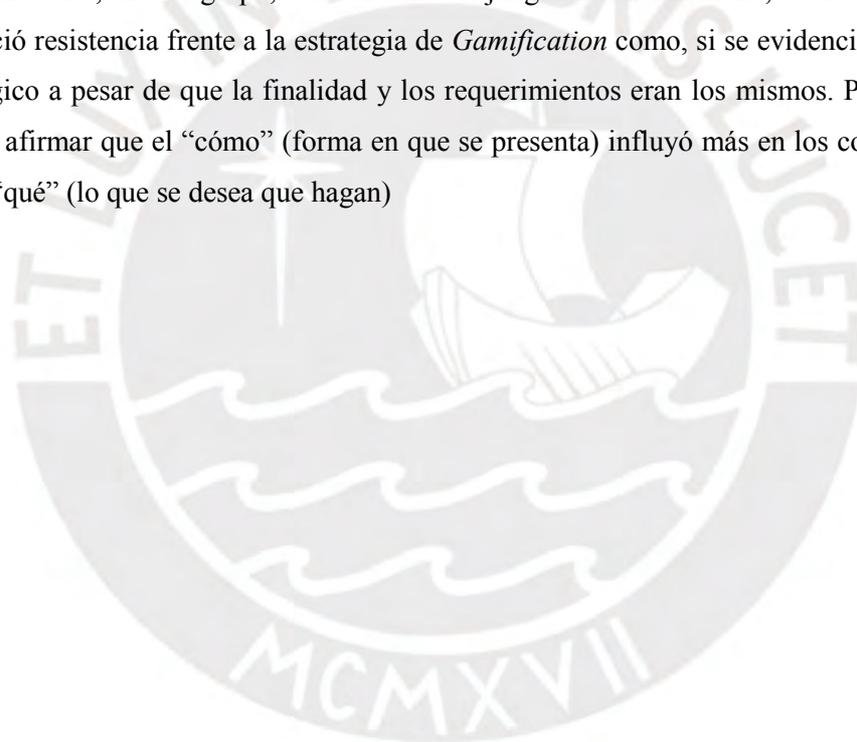
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

1. Las grandes exigencias de la vida laboral generan que no sea fácil separarla de la vida personal. Esta dificultad es una causa frecuente de estrés, lo que, sumado a la inserción de nuevas generaciones con distintas perspectivas e ideas, han provocado que las organizaciones se vean obligadas a actualizarse con mayor frecuencia, mediante la implementación de estrategias y metodologías que impacten de manera positiva en el desempeño de sus colaboradores. Es en este marco, *Gamification* se presenta como una alternativa de solución a esta dificultad, debido a que es una estrategia pretende lograr que las personas cumplan con sus funciones, mejoren su desempeño y al mismo tiempo se diviertan en el trabajo. Todo ello, gracias a la incorporación de elementos lúdicos en el contexto laboral.
2. La presente investigación, mediante un experimento pre prueba - post prueba, demostró que la aplicación de una estrategia, especialmente diseñada, de *Gamification* al grupo de Técnicos del Área de Proyección de Cineplanet, impactó de manera positiva en su desempeño laboral. Esta mejora en su desempeño generó a su vez un impacto positivo a nivel organizacional. Por lo que la alta dirección resaltó, aún más, el resultado de la estrategia implementada al ser esta aplicada al área central, el *core bussiness* de la organización. Se ha podido encontrar así una modalidad que beneficia tanto al colaborador como a la empresa.
3. Con la finalidad de obtener los mejores resultados de la implementación de la estrategia de *Gamification*, es trascendental diseñar la estrategia de manera particular según el área u organización, adaptarla a su cultura, necesidades y tipos de jugadores que formen parte del equipo de trabajo. Además, debido a que la implementación de estrategias de *Gamification* en el Perú es recientes, su diseño para el presente caso suponía crear desde la base todo el esquema que se implementaría, para ello se usó la metodología del *Design Thinking* ya que esta metodología se centra y atiende de la mejor manera las necesidades del usuario. Hay que recordar que en la actualidad, la innovación es fundamental para las empresas si estás quieren sobrevivir y resaltar en el sector en el que se desempeñan, ya que si no se actualizan constantemente y aplican nuevas tecnologías y metodologías, es posible que no puedan expandirse o competir. Es así que el *Design Thinking* ayudó a comprender la situación real del Área de Proyección, lo que permitió obtener la información necesaria y definir las herramientas necesarias para plantear una solución distinta, como lo fue *Gamification*.
4. Para llevar a cabo una estrategia de *Gamification*, es indispensable establecer indicadores consecuentes con los objetivos del área y la organización, que permitan conocer el nivel de desempeño de los grupos a evaluar y de los colaboradores. De esta manera, *Gamification*

fomenta la presentación de dichos indicadores de manera lúdica, lo que permite monitorear permanentemente el desempeño laboral. En el presente caso, se hizo un seguimiento detallado a las labores de cada colaborador, lo que facilitó la gestión del área y ayudó a establecer un perfil para nuevos colaboradores, brindar capacitaciones en base a indicadores y tomar decisiones sobre promociones, así como también identificar quienes no cumplen con sus funciones, lo que podría llevar a un eventual despido o llamada de atención.

5. La personalización de la cartilla de seguimiento a cada colaborador con ayuda de la caricatura, nombre y logros que obtenidos de manera individual, hicieron que cada jugador se sienta considerado no solo como un trabajador, sino como una persona con características particulares. Adicionalmente, al estar estas cartillas a la vista de los demás colaboradores de la oficina principal, y al ellos no estar siempre presentes en la oficina, aumento su sentido de pertenencia con el área y de alguna manera siempre están presentes para la empresa.
6. Como parte de la investigación se determinó que, la construcción de niveles del juego asociados con el diseño de una línea de carrera que les permitiera conocer sus posibilidades de promoción laboral, tuvo un impacto directo sobre la motivación del equipo de técnicos del Área de Proyección de Cine Planet. Esto, a su vez, afectó positivamente en el cumplimiento de sus funciones y objetivos lo que se reflejó en la mejora de su desempeño laboral.
7. El objetivo de lograr tener un manual denominado *What If*”, ayudó a potenciar el trabajo en equipo y mejorar el clima laboral, asimismo también demostró ser una poderosa herramienta que fomentó el aprendizaje colectivo. Ya que, permitió aumentar los conocimientos técnicos de los integrantes del área y con ello, su desempeño laboral. Esto, quedo evidenciado en el grupo focal en el que los propios técnicos reconocieron el impacto que la creación de este manual tuvo sobre ellos.
8. Por los resultados obtenidos, y la tendencia que seguirá mejorando tanto el clima laboral, como la motivación laboral, además de potenciar las capacidades de los técnicos, la gerencia ha mostrado gran interés por aplicar esta misma estrategia en otras áreas que considera deben mejorar. Esto debido a que se ha probado en un área crítica, que es una estrategia viable y que no requiere incurrir en una fuerte inversión, ya que se pudo aplicar en una de las áreas con una inversión aproximada de S/1000.00. Lo cual es mínimo a comparación de los resultados que se obtuvieron y los beneficios que generan para el área y la organización. De igual manera, al influir al mismo tiempo en las variables motivación, clima y competencias, con el fin de optimizar el desempeño de los colaboradores, reduce costos y tiempo considerablemente, en contraste a lo que supondría enfocarse en dichas variables por separado.

9. Adicionalmente, a partir de los cambios surgidos en el Área de Proyección, los *stakeholders* se beneficiaron; ya que, se originó un mejor flujo de información. Por un lado este flujo suscitó que estos tengan información más clara sobre lo que debían esperar del área, lo cual ayudó a tener un mayor control sobre el trabajo que realizan los técnicos. Por otro lado, los *stakeholders* advirtieron que era necesario mejorar el sus propios procesos, ya que si estos no presentaban también un cambio afectaban el cumplimiento de los objetivos del Área de Proyección. Debido a esto y a la criticidad del área se implementaron mejoras que dieron como resultado beneficios para toda la organización..
10. Finalmente, es importante resaltar que la estrategia de *Gamification* implementada tuvo una mayor aceptación, por parte de los colaboradores, que el plan estratégico inicial. Esto se reflejó en un mejor alineamiento hacia los objetivos de la estrategia. Dicho dato es de utilidad para corroborar, en este grupo, la naturaleza del juego en el ser humano, debido a que no se evidenció resistencia frente a la estrategia de *Gamification* como, si se evidenció, en el plan estratégico a pesar de que la finalidad y los requerimientos eran los mismos. Por lo que es posible afirmar que el “cómo” (forma en que se presenta) influyó más en los colaboradores que el “qué” (lo que se desea que hagan)



CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

Finalmente, se presentarán las recomendaciones a futuro que se han considerado para mantener o mejorar la estrategia de *Gamification*, ya que esta es susceptible a constantes mejoras.

- Así como las empresas deben permanecer actualizadas para poder mantener en pie frente a la competencia, *Gamification* como estrategia para aumentar el desempeño laboral, debe actualizarse cada cierto tiempo, ya que si se mantiene en una especie de “juego sin fin” es posible que los colaboradores se aburran y los resultados finales sean perjudiciales.
- Estar actualizados en las nuevas normas de la empresa, así como en el marco legal del país, para poder ofrecer beneficios o castigos adecuados sin infringir alguna ley. De esta manera la estrategia se debe ajustar a un marco específico sobre el cual debe implementarse.
- Que los vínculos entre el área de Proyección y RRHH sean más estrechos, para así poder trabajar en conjunto y lograr que se pueda dar un mayor desempeño laboral por parte de los colaboradores. Para esto se debe empoderar al área de RRHH para que pueda plantear estrategias y soluciones en base a las necesidades del área de Proyección. Asimismo RRHH debería capacitar a las personas que sean las encargadas de llevar el control de dicha estrategia, así como mantener una comunicación constante para poder intervenir en caso sea necesario.
- Todas las funciones de los colaboradores deben estar considerados dentro del marco de la estrategia, para así tener un registro ordenado acerca de lo que sea realiza o no.
- En caso que se requiera que se realice una función en específico de manera temporal, esta deberá agregarse también en la estrategia de manera acorde que no cambie la esencia del “juego”. Puede presentarse como una especie de “desafío de edición limitada” y que solo aquellos colaboradores que realicen estas funciones obtendrán el reconocimiento, es decir si luego se contrata otro colaborador, este no podrá tener dicho reconocimiento, ya que no realizó estas labores específicas.
- Conocer muy bien las necesidades de los colaboradores, ya que estos serán los “usuarios” de la estrategia de *Gamification*. Esto facilitará la designación de beneficios y castigos que se les otorgará.
- Existe la posibilidad de digitalizar la estrategia, para que cada usuario pueda tener una aplicación de su perfil en un dispositivo móvil. Esto facilitaría el intercambio de información y actualización de datos, con la finalidad de que cada usuario conozca rápidamente como se va desarrollando en su puesto de trabajo y qué necesita realizar.

- Es de suma importancia brindar *feedback* a los colaboradores acerca del desempeño que vienen realizando, tanto de manera grupal como individual, ya que esto ayudará a que cada colaborador sepa qué se espera de él y si está realizando bien sus funciones o si se espera que mejore en algo.
- De la misma manera, estar dispuestos a escuchar el *feedback* de los colaboradores y si sienten que la estrategia está funcionando o no. Si lo que mencionan es realmente beneficioso para la estrategia se podría considerar implementar en una siguiente actualización de la estrategia, pero si no se les deberá explicar porque lo que proponen no es viable.
- Se debe realizar un seguimiento constante a todas las funciones que realicen los colaboradores, ya que esto determinará si reciben algún tipo de beneficio o castigo. De igual manera, se debe ser estricto con esto, ya que obviar un beneficio ganado u omitir un castigo puede generar desconfianza en la seriedad de la estrategia, lo que sería perjudicial para los objetivos.
- Siempre debe haber una persona encargada de monitorear el avance de los colaboradores, ya que pueden acceder a beneficios o ser castigados de acuerdo lo que realicen. Es por esta razón que el seguimiento constante es importante. Asimismo, se deberá capacitar a cualquier colaborador nuevo en el área, sea usuario (para que aprenda las “reglas del juego”) o administrativo (para que sepa cuál es el seguimiento que se debe realizar)
- Si se desea aplicar *Gamification* en otra área de la empresa, se deberá analizar y diagnosticar primero para saber cómo contextualizar la estrategia. De este modo si bien sigue siendo una estrategia de *Gamification*, el contenido será distinto, por lo que se deberá capacitar a los colaboradores adecuadamente según la estrategia.
- Debido a la gran variedad de posibilidades que ofrece *Gamification* con la metodología del *Design Thinking*, será necesario seguir los pasos propuestos para poder crear una estrategia que realmente pueda adaptarse al contexto del área, así como velar por los intereses de la empresa. En caso exista algún paso que no se realice correctamente, es posible que la estrategia cuente con falencias y no funcione como se espera.

REFERENCIAS

- Aarseth, E. (2007). Investigación sobre juegos: aproximaciones metodológicas al análisis de juegos. Recuperado de: <http://www.uoc.edu/artnodes/7/dt/esp/aarseth.pdf>
- Alanís, L., Tello, M. P., & López, G. (2014). La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 1564-1569.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: A player who suit MUDS. Recuperado de: <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>
- Bartle, R. (2012). *Player type theory*. Conferencia Casual Connect Europe llevado a cabo en Hamburgo, Alemania. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ZlZLbE-93nc>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- BBVA (2012). Gamification: El negocio de la diversión. *BBVA Innovation Edge*, 3, 1 - 62.
- Ballesteros, R. (1982). *La psicología aplicada a la empresa: La conducta en el trabajo. Elementos y condiciones de trabajo*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Blatner, A. & Blatner, A. (1997). *The Art of Play: Helping Adults Reclaim Imagination and Spontaneity*. (2a Ed.) New York: Brunner/Routledge-Taylor & Francis.
- Bloom, B. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación y las metas educacionales: manuales I y II*. Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brancato B., & Juri, F. (2011). *¿Puede incluir el clima laboral en la productividad?* (Trabajo de investigación). Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- Brown, S. (2010). *¡A jugar!* Barcelona: Urano.

- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Recuperado de:
https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México DF. Trillas.
- Bustamante, A. (2013). Jugar, Saber y Ganar. Management Consulting. Factor Humano En El S. XXI. Recuperado de: <http://www.accenture.es/top-informes>
- Caillois, R. (2001). *Man, play and games*. USA: The Free Press.
- Campbell, J.P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette & L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt, W.C. Borman & Associates (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA. Jossey-Bass
- Castellanos, J. (2011). Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. *GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Castillo-Trejo, M., & Lopez-Vidal, H. (2010). *La motivación como parte integral del desarrollo laboral*. Archivos de Neurociencias, 5, 51.
- Chávez, U. (1998) *Las Competencias en la Educación para el trabajo. Seminario sobre Formación Profesional y Empleo*. México D.F.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado de:
<http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiang, M. M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la Satisfacción Laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 19(2), 21-36.
- Cineplex S.A. (2015) *Memoria Anual*. Recuperado de:
<http://www.bvl.com.pe/eff/OE3947/20150415153902/MEOE39472014AIA01.PDF>
- Class & Asociados (2015). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo: Cineplex S.A.* Recuperado de: <http://www.classrating.com/cineplex.pdf>
- Collins, C. (2015). *Gamification: Playing for profits. A book of sales games and motivational tools*. EEUU: Best Seller Publishing.

- Cook, W. (2012). Five Reasons Why You Can't Ignore GAMIFICATION. *Mworld*, 11(3), 42-44.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row
- De Charms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deckop, J., & Cirka, C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: effects of merit-pay programs on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 400 – 418.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification"*. 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (MindTrek '11). Conferencia llevada a cabo en New York, USA, 9-15. doi: 10.1145/2181037.2181040
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano (5th ed.)*. México: Pearson Education
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión De Los Recursos Humanos (3ra ed.)*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.
- Dominguez, L. (2009). *El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial (Trabajo de investigación)*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa.
- Drucker, P. (1981). *Gestión dinámica*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Eden, D. (1975). Intrinsic and extrinsic rewards and motives: replication and extension with Kibbutz workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 348 – 361.
- EIDICO. (2008). Encuesta de Clima Organizacional - Informe de Resultados. Argentina. Recuperado de: <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eidico.com.ar%2Fnovedades%2Fpresentacion.ppt&ei=EAB3VZurBvSKsQTq5YCIDw&usg=AFQjCNHZAXcYsgc1Z97RkcPA4olsoQWrCw&sig2=HeEVWo3x08BRosTRqlv1zw>
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias*. Madrid: Pearson Educación.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 – 362.

- Game On! Lab. (s.f.). *Gamification Model Canvas*. Portal Web. Recuperado de:
<http://www.gameonlab.es/canvas/>
- García-Bernal, A. (2006). *Los requerimientos del marketing interno*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- Gamemarketing. (s.f.). *Sergio Jiménez Arenas: Bio*. Recuperado de:
<http://www.gamkt.com/acerca-de/sergio-jimenez-arenas/>
- Googlecom. (2015). Googlecom. Recuperado de <http://www.google.com/trends/explore>
- GRAF (2014). ¿Qué es la Gamificación? Recuperado de:
http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_030514.pdf
- Great Place to Work® Institute. (2015). Nuestro Modelo de Confianza muestra las cualidades de los grandes lugares de trabajo. *Previous.greatplacetowork.com.pe*. Recuperado de:
<http://previous.greatplacetowork.com.pe/great/modelo.php>
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development, 1*, 661-669.
- Hasso Plattner Institute of Design. (S.F.). *An introduction to Design Thinking Process Guide*. Recuperado de:
<https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/8a846/ModeGuideBOOTCAMP2010.pdf?sessionID=c2bb722c7c1ad51462291013c0eeb6c47f33e564>
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional (8 ed.)*. (I. T. Editores, Ed.) México: South Western College Publishing.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación (5th ed.)*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hokoda, A., & Fincham, F. (1995). Origins of Children's Helpless and Mastery Achievement Patterns in the Family. *Journal Of Educational Psychology, 87*(3), 375-385.
- Huotari, K. & Hamari, J. (2012). *Defining gamification: a service marketing perspective*. 16th International Academic Mind Trek Conference. Conferencia llevada a cabo en New York. doi: 10.1145/2393132.2393137
- Huizinga, J. (2012). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Incentive Research Fundation,. (2012). *Game Mechanics & Incentives: You Can Bet On It.Gamification For Incentive Programs*. Recuperado de:
<http://firelightgroup.com/resourceLinks/GameMechanics.pdf>
- Institute of Design at Stanford (s.f.). *¿Qué es el Design Thinking?* Recuperado de:
<http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Jolis, N., (1998) *Compétences et Compétitive*. Paris: Les éditions d' organisation.
- Kaplan, R., & Norton D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kuikkaniemi, K., Holopainen, J., & Huotari, K. (2011). Play Society Research Project. *CHI 2011 Workshop Gamification*. doi: ACM 978-1-4503-0268-5/11/05.
- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. (2a ed.). Lima: Programa de Capacitación Laboral – CAPLAB.
- Maan, J. (2011). Social Business Transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology*, 5(3), 9-16. doi:10.5121/ijmit.2013.5302
- Marczewski, A. (2013a). A user type framework for gamification design. Recuperado de: <http://www.gamified.uk/user-types/>
- Marczewski, A. (2013b). *Gamification: A Simple Introduction & a Bit More (2da ed.)*. Libro Electrónico: Amazon Digital Services, Inc.
- Markxsconsulting. (2013). Player Types. Recuperado de https://markxsconsulting.files.wordpress.com/2013/08/frankcaron_playertypes-1024x533.png
- Mayhew, R. (s.f.). Importance of Employee Performance in Business Organizations. *Small Business - Chron.com*. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
- McGonigal, J. (2010). In Gaming can make a better world. *TED*. Recuperado de http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world#t-1134645.
- Motowidlo, S.J., & Van Scooter, J.R. (1994). Evidence That Task Performanxce Should be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9a ed.)*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Muntean, C.I. (2011). *Raising engagement in e-learning through gamification*. 6th International Conference on Virtual Learning (ICVL). Conferencia llevada a cabo en Bucharest, Rumania. pp. 323-329
- Ones, D., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth–fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 609-626. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199611)17:6<609::aid-job1828>3.3.co;2-b
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista de Psicología 12*, 347-362.
- Palací, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pasini, S. & Rivas, G. (2013). *Clima Organizacional, su aplicación en empresas del Uruguay* (Trabajo de investigación). Uruguay: Universidad de la República: Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi: 10.1007/s11747-007-0070-0

- Pink, D. (2009). *La sorprendente verdad sobre que nos motiva*. United States: New York Times Best Seller
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Tesis de especialización]. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23a ed.). Madrid: Espasa.
- Ree, M.J., Carretta, T.R. y Steindl, J.R. (2001). Cognitive ability. En N. Andersen, D.S. Ones, H.K. Sinangil y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 1: Personnel Psychology* (pp. 219-232). Londres: Sage
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. En R. Erber & R. Gilmour (Eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships* (pp. 87-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional (10.a ed.)*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68 – 78.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Sáez, G., y Monroy, A. (2010). Evolución del juego a lo largo de la historia. *Efdeportes Revista Digital*, 143. Recuperado de: <http://www.efdeportes.com/efd143/evolucion-del-juego-a-lo-largo-de-la-historia.htm>
- Salanova, M., Martínez I. M., Cifre, E. y Schaufeli W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58 (1), 89-100.
- Salcu, A., & Acatrinei, C. (2013). Gamification applied in affiliate Marketing. Case study of 2 parale. *Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society*, 8(4), 767-790.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 10(27), 33-40.
- Schell, J. (2010). In When games invade real life. *TED*. Recuperado de http://www.ted.com/talks/jesse_schell_when_games_invade_real_life
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente, crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.

- Shirom, A., Westman, M., & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: the mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077 – 1097.
- Spencer, M. y Spencer, M., (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Sucunza, F. (2004). La importancia de las personas: El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización. *Qualitas Hodie: Excelencia, Desarrollo Sostenible E Innovación*, 96, 80-81.
- Tecnológico de Monterrey. (s.f.) *Gamification Canvas*. Recuperado de: <http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/innovacion/pdf/gamification/5%20Formato%20Canvas%20para%20Gamification.pptx>
- TED. (2009). *Stuart Brown: Play is more fun*. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=HHwXlcHcTHc>
- Torres, Z. (2007). *Teoría General de la Administración*. México: Patria.
- Varela, O. E., & Landis, R. S. (2010). A general structure of job performance: Evidence from two studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625-638. doi: 10.1007%2Fs10869-010-9155-8
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México D. F: Pearson educación de México
- Vargas-Machuca, R. (2013). *La Gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la Cibercultura* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Sevilla, España.
- Velázquez, S. (2013). The Power of Play. *IESE Insight*, 18, 69-73.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. EEUU: Wharton Digital Press
- Werbach, K. (s.f). Gamification. Recuperado de: <https://www.coursera.org/course/gamification>
- White, R. W. (1963). *Ego and reality in psychoanalytic theory*. New York: International Universities Press.
- Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Canada: O'Reilly Media, Inc.

ANEXO A: Ficha técnica y Guía de entrevista a expertos en Recursos Humanos

Ficha Técnica de Entrevista a expertos

TÉCNICA	ENTREVISTA A EXPERTOS
Universo	Especialistas en temas de Recursos Humanos
Participantes	E1: Ricardo Torres Oliva E2: Iris Cabanilla E3: Luis Guevara
Fecha y hora	E1: 13/06/2015 - 10:30 a.m. a 12:30 p.m. E2: 16/06/2015 - 05:00 p.m. a 06:00 p.m. E3: 12/11/2015 - 08:30 a.m. a 10:00 a.m.
Lugar	E1: La Molina E2: San Isidro E3: PUCP

Fuente: Elaboración propia

Guía de la Entrevista a expertos

Objetivo de la entrevista: Tener un panorama más amplio y un conocimiento más profundo sobre las variables claves de nuestra investigación, que son: desempeño laboral, motivación laboral, clima laboral y competencias laborales; y sobre la relación que existe entre ellas.

Preguntas:

1. ¿Considera que las personas y su gestión son claves dentro de una organización? ¿Por qué?
2. ¿Qué tan importante es el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas?
3. ¿Cuáles son los factores clave que influyen y mejoran el desempeño laboral?
4. ¿Qué tanto influye la motivación de los trabajadores en el desempeño laboral?
5. ¿Qué tanto influye un buen clima laboral en el desempeño laboral?
6. ¿Qué tanto influye el desarrollo de las competencias de los colaboradores en el desempeño laboral?
7. ¿Cuáles son los métodos que tradicionalmente se utilizan en las empresas para aumentar el desempeño laboral de los colaboradores?
8. ¿Cuáles son las estrategias que las áreas de Recursos Humanos emplean con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?
9. ¿Conoce o ha escuchado algo acerca de la estrategia de Gamification?
10. En su opinión, ¿la implementación de una estrategia de Gamification puede mejorar el desempeño laboral de los colaboradores? ¿Por qué?

ANEXO A1: Matriz de resultados de entrevista a Ricardo Torres

DIMENSIÓN	CONCLUSIONES
Talento Humano	Las personas son un factor totalmente importante en la organización, sino el más importante, en el que luego se ubican las estrategias y luego las operaciones. Las personas en una organización pasan por un proceso de vinculación, despliegue, desarrollo y finalmente de desvinculación, lo cual lo hace un proceso “funcional-emocional”. En una organización uno debe enfocarse primero en el quién y luego en el qué. Ya que son las personas las que nos llevan a cumplir cualquier objetivo como organización.
Desempeño Laboral	<p>El desempeño laboral tiene un factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización en general, sin las personas haciendo bien su trabajo, las organizaciones no pueden hacer mucho por más que se cuente con la mejor maquinaria o con las mejores estrategias de mercado.</p> <p>En cuanto al desempeño laboral, este debe encontrar un estado de flujo entre el desafío laboral y las competencias con las que cuente el trabajador, este estado de flujo permite el óptimo desempeño del trabajador ya que ha encontrado un equilibrio.</p> <p>En este caso el desempeño se puede mejorar mediante un proceso equitativo donde haya claridad de expectativas, participación y explicación; cultura de ser, pensar y hacer; y finalmente prácticas como las remuneraciones, las relaciones interpersonales y el prestigio.</p>
Competencias	<p>El desarrollo de las competencias es un tema complejo, ya que hoy en día no se termina de definir el término de manera absoluta.</p> <p>Las competencias son fundamentales para el desempeño de las funciones, es primordial contar con ciertas competencias mínimas requeridas del puesto y se dan otras competencias que se pueden ir desarrollando con el transcurso del tiempo, con la práctica o con el estudio, se puede ir adquiriendo o mejorando ciertas competencias.</p> <p>Estás son sumamente importantes para un óptimo desempeño y por más que estas puedan desarrollarse con el tiempo es fundamental que el trabajador cuente con las competencias mínimas necesarias para el puesto, si lo que se busca es optimizar el rendimiento del trabajador.</p>
Motivación Laboral	La motivación laboral se puede dividir en dos grandes categorías, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, en el caso de la motivación extrínseca son factores como lo económico que son de utilidad para ciertos tipos de trabajo, como los trabajos operativos y repetitivos en los que no se debe tomar decisiones, es ese caso funcionan bien. Sin embargo, estos generan un perjuicio cuando la función requiere una toma de decisiones o el uso de la creatividad, en este caso, es mucho más favorecedor los motivadores extrínsecos como el reconocimiento.
Clima Laboral	El clima organizacional es un equilibrio entre los recursos y la cooperación en lo que se encuentra un punto medio, un estado de equilibrio, que da un fase de “recursos liberados”, en el cual no se producen conflictos ya que para llegar a esa fase se ha tenido que ceder recursos y mediante la cooperación pensar en el otro.
Gamification	<p>Considera que esta estrategia es de mucha utilidad de lo que se busca es mejorar el desempeño; sin embargo, mucho depende del tipo de trabajador que se tenga.</p> <p>Esta estrategia se tiene que adaptar a las necesidades de los trabajadores y su principal potencial es que a base de actividades lúdica, que fomenta la participación de los integrantes del equipo y es una estrategia integradora, a diferencia de estrategias clásicas que muchas veces solo cubren una parte de las necesidades de los trabajadores, están muy planeadas en pro de las mismas organizaciones o solo se enfocan en temas de incrementos de sueldos.</p>

ANEXO A2: Matriz de resultados de entrevista a Iris Cabanillas

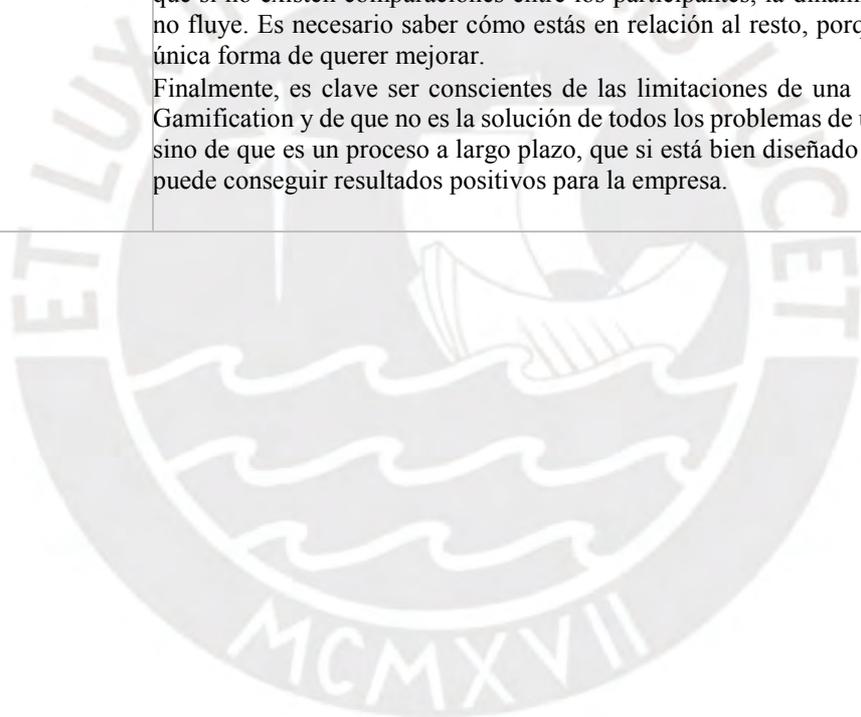
DIMENSIÓN	CONCLUSIONES
Talento Humano	<p>Las personas son lo que hacen distinto a una empresa, dependiendo de qué tipo de organización sea, va variando pero las personas son importantes en todo tipo de organización. En empresas de servicios el trato de las personas tiene mucho que ver; sin embargo, en otro tipo de empresas también importa el factor humano, ya que no necesariamente afecta en el caso de empresas en las cuales los trabajadores tienen una relación directa con los clientes, no solo ahí son relevantes, no solo ahí marcan la diferencia.</p>
Desempeño Laboral	<p>El desempeño laboral no es un factor aislado, es un factor que viene de atrás y está directamente vinculado con el liderazgo, si los trabajadores son guiados por un líder que los mueve a hacer las cosas por ellos mismos, porque ellos mismos reconocen ese valor, logran tener un mejor desempeño, un buen líder debe tener la capacidad de que sus trabajadores hagan las cosas que tú necesitas y que lo hagan convencidos de que es bueno y va acorde contigo y que es bueno para ti y para todos, se debe aplicar un liderazgo motivacional y de involucramiento.</p> <p>“Salario emocional” no es tanto cuanto te van a remunerar sino es que tan bien tú te sientes en un lugar, y ahora a más gente le interesa estar bien, antes probablemente la gente se preocupaba mucho más por el sueldo pero ahora ya no es tanto así, lo cual depende mucho del contexto en el que se encuentra nuestro país y la valorización que ahora se tienen los individuos. El salario emocional no es dinero pero es reconocido por las personas como un beneficio y lo evalúan para analizar tu puesto de trabajo.</p> <p>Ahora los trabajadores valoran mucho el trato que se les da, la importancia que tienen, la consideración que se les da, no solo como trabajadores sino como personas individuales e independientes, todo esto se puede manifestar en pequeños actos pero que son muy significativos para los trabajadores, por más pequeños que sean los cambios. Las estadísticas indican que las personas ahora optan más por estar en un lugar en el que se sientan bien y valorados antes que en uno que no suceda eso y tengan mejores sueldos, además se demostró que cuando un trabajador optaba por el trabajo con mayor sueldo y no recibía un buen trato volvía a su trabajo anterior.</p> <p>En cuanto a los factores que influyen en el desempeño laboral de una persona, considera que son muchos e innumerables; sin embargo uno de los principales es que el individuo sepa qué es lo que debe hacer, conocer y tener claras sus funciones, todo esto después de tener un amplio conocimiento de la organización y del área al que pertenece, cuál es su misión, visión, objetivos, planes, todo esto seguido de una correcta gestión del tiempo y una buena organización para cumplir con lo que tiene que hacer. Otro factor influyente, es que exista un canal de comunicación entre compañeros y con los jefes que permita tener una retroalimentación de lo que se está haciendo.</p>
Competencias	<p>En el caso de las competencias, sí o sí una organización necesita invertir en el conocimiento y autoconocimiento de cada persona, ya que cada persona viene con diversas taras que es con la que han sido educados, como la competencia, los complejos, los traumas, el óptimo es que las personas aprendan a trabajar en equipo y esta es una labor difícil. Esta parte también requieren de una inversión, si bien las organizaciones deben buscar personal que cumpla con los requerimientos de competencias y conocimientos básicos pero no solo requieren eso, se requiere mucho más pero son competencias que se deben ir desarrollando en el camino. Tales competencias deben ir acorde con las competencias los valores de la organización, ya que sino el proceso es mucho</p>

	más difícil.
Motivación Laboral	<p>La motivación influye bastante en el desempeño, esta tiene muchas variaciones ya que no a todos nos motiva lo mismo, unos se inclinan por el sueldo, por el trato, por la seguridad laboral, por el reconocimiento. Además, la motivación tiene una relación directa con otros factores y hacen que una cosa dependa de la otra, si tú sabes claramente lo que tienes que hacer te motiva, si lo que haces tiene una respuesta positiva te motiva, si tu salario va acorde con lo que considera el trabajador que merece por su trabajo, se motiva. Sin embargo, una persona desmotivada perjudica su propio trabajo y el trabajo en equipo.</p> <p>Es importante que las personas identifiquen el valor de su trabajo, lo cual les genera involucramiento con la organización y motivación por desempeñar sus funciones. Además, es importante el reconocimiento de la vida personal de las personas y no solo enfocarse en el aspecto laboral.</p>
Clima Laboral	<p>El clima laboral también es muy importante en el desempeño laboral, importa en este caso las actividades extras, jornadas, paseos de integración. Contar con un buen clima laboral es tarea de la persona a cargo y requiere de una inversión de tiempo/dinero. Es fundamental que se llegue a una integración, que se lleven bien y sino pasa eso que aprendan a comunicarse entre ellos, buscar un involucramiento de las personas no solo con sus funciones sino con su equipo. Se debe promover una atmósfera adecuada para que las personas puedan trabajar de la mejor manera.</p> <p>Hoy en día las organizaciones buscan fomentar la integración de las personas dentro de la organización, esto se da porque se ha dado un cambio de paradigma en el cual ya no se piensa que el trabajador debe estar solo enfocado en sus funciones y si hace otra cosa ya no va a rendir como debería, eso ahora ya se conoce que no es verdad y cada vez más organizaciones lo toman en cuenta; sin embargo, se debe tomar en cuenta la delgada línea que existe en este cambio ya que se puede tener un efecto contrario si los cambios no se hacen con una buena planificación y control.</p>
Gamification	<p>No estaba informada acerca de esta estrategia; sin embargo reconocía los métodos tradicionales como la llamada de atención en público cuando no se hacían bien las cosas o el aumento de sueldo para promover una mejora e identifica que ahora esos métodos son obsoletos y no funcionan en lo absoluto. Se debe ahora emplear el verdadero involucramiento de la persona con la organización y promover su crecimiento profesional.</p>

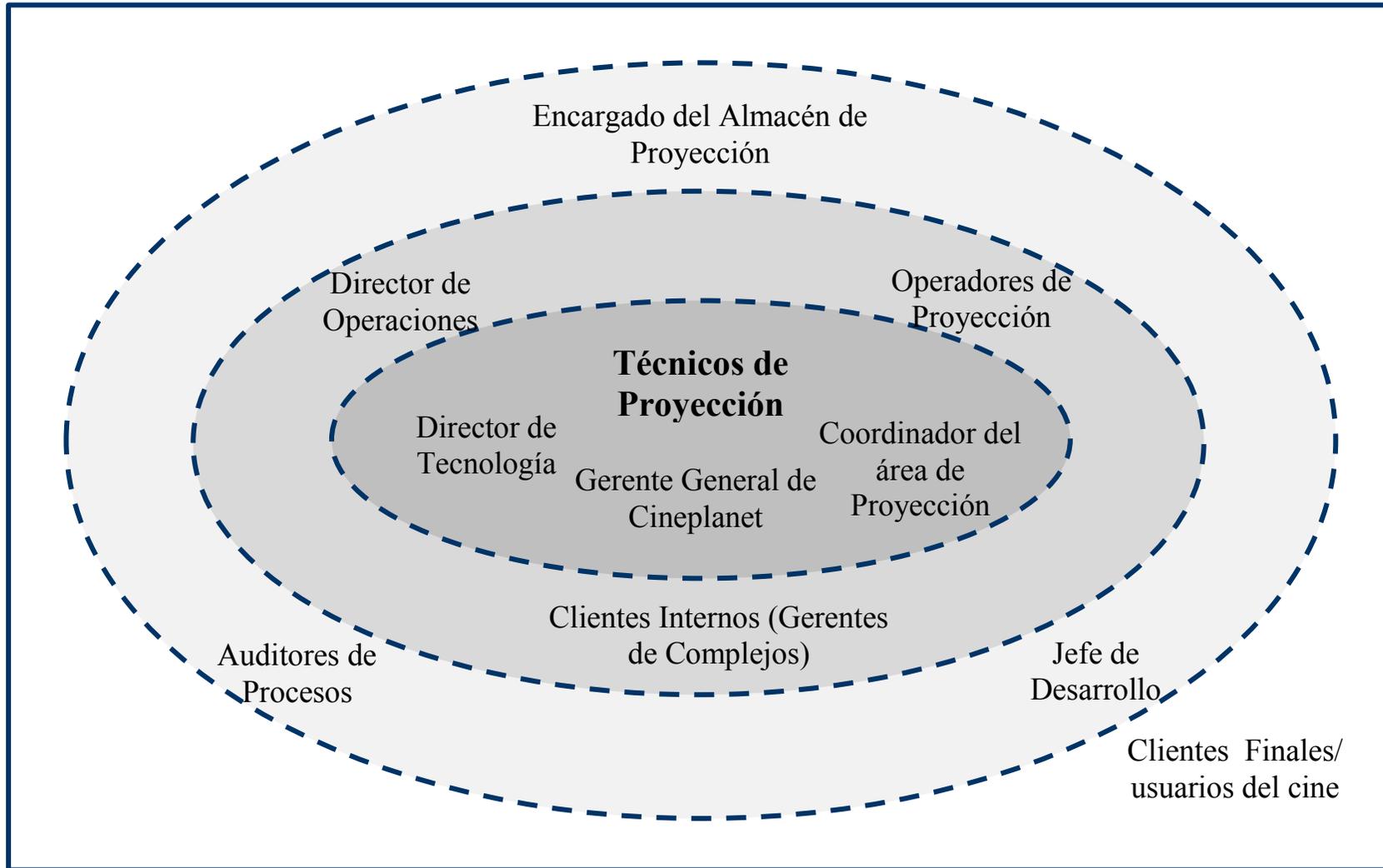
ANEXO A3: Matriz de resultados de entrevista a Luis Guevara

DIMENSIÓN	CONCLUSIONES
Talento Humano	<p>Las personas son claves dentro de una organización porque finalmente son quienes realizan las cosas. Además, no es solamente la persona, sino la interacción de personas lo que logra el objetivo empresarial.</p> <p>Sin embargo, también es la contraparte: lo que reciben las personas. En este sentido, las personas serían el contenido, y las organizaciones el continente. Las personas se pueden amoldar al continente, pero también depende qué tan estructurado sea éste.</p> <p>La Gestión de Recursos Humanos es muy importante., pero la visión debe ser mucho más amplia; es decir, no basta con fijarse en las personas, sino también en la organización como tal. Al fin y al cabo, personas y organización son dos caras de la misma moneda.</p>
Desempeño Laboral	<p>Las organizaciones siempre van a tener objetivos mercantilistas; objetivos que, además, van a ser medibles y cuantificables en términos de resultados financieros. Bajo esta perspectiva, el desempeño laboral está directamente asociado a la consecución de objetivos organizacionales.</p> <p>La investigación ha revelado sistemáticamente que existen factores internos y externos que influyen en el desempeño laboral. En cuanto a los factores internos que son propios de las personas, los principales son la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico de los colaboradores; ya que la persona, mientras más significativo sientan su trabajo y su puesto laboral, mejor desempeño tendrán. Por otro lado, en cuanto a los factores externos, los principales son la estructura de trabajo, factores sociales y el clima organizaciones (específicamente la cultura organizacional).</p> <p>La clave está en que tanto los factores internos como los externos se equilibren y analicen para que los colaboradores logren el mejor desempeño posible.</p>
Competencias	<p>Las competencias son un tema de experiencia. Se trata de habilidades que se desarrollan en base a la experiencia y que generan actitudes positivas hacia algún elemento específico. Además, están supeditadas a un proceso de aprendizaje y son desarrollables.</p> <p>En cuanto a la relación que existe entre las competencias y el desempeño laboral; definitivamente, el desarrollo de las competencias tiene un impacto directo en el desempeño laboral. Si se cuenta con un instrumento estandarizado para medir las competencias de los colaboradores, se podría observar claramente cómo alguien con más competencias tiene un mayor desempeño laboral. En este sentido, la relación es directamente proporcional.</p>
Motivación Laboral	<p>La motivación laboral, como tal, está muy sustentada en la satisfacción por la vida y en el bienestar psicológico de los colaboradores. Bienestar psicológico que engloba la valoración personal (qué tan satisfechos se sienten los colaboradores con ellos mismos) y la valoración del trabajo (qué tan satisfechos se sienten los colaboradores con su trabajo y qué tan significativo siente su trabajo y su puesto laboral).</p> <p>Por otro lado, la motivación también involucra mucho cuánto va a ser tu desempeño como trabajador en tu puesto específico de trabajo. Por ello, se debe analizar cuál de las múltiples perspectivas de motivación será utilizada para medir el desempeño de los colaboradores de una empresa.</p> <p>Finalmente, las teorías más clásicas de la motivación laboral son la motivación intrínseca y extrínseca; de las cuales, en la que deben centrarse las organizaciones es la primera, ya que la segunda es la que menos favorece la motivación en largo plazo.</p>
Clima Laboral	<p>El clima organizacional es una variable que permite a las organizaciones saber cómo las personas están sintiéndose en su entorno laboral, y también qué</p>

	<p>factores de este entorno son más significativos para los colaboradores.</p> <p>Existen dos posturas del clima laboral. Por un lado, algunos teóricos señalan que el clima es propio de la organización y que los colaboradores están sometidos a éste y, por ende, deben adaptarse. No obstante, la otra posición señala que el clima es una construcción interpersonal y que va cambiando de acuerdo a cómo se sienten las personas. En este caso, el clima es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral.</p> <p>Así pues, adoptando la segunda posición, el clima laboral sí influye en el desempeño laboral, ya que, en ese sentido, el clima se vuelve manejable y gestionable dentro de las organizaciones.</p>
Gamification	<p>Gamification es la aplicación de elementos de juego en entornos que no son lúdicos. Como tal, la aplicación de una estrategia de Gamification en aras de mejorar los índices de desempeño laboral de los colaboradores de una organización debe ser muy cuidadosa para no caer en un exceso.</p> <p>Las dos aristas clave de una estrategia de Gamification son la esfera social y la esfera de la competencia. Por un lado, la esfera social es parte de la naturaleza humana y busca desarrollar las cualidades interpersonales de las personas; lo cual, a través del juego, se observa claramente (aunque sea una aplicación virtual). Por otro lado, la importancia de la esfera de la competencia radica en que si no existen comparaciones entre los participantes, la dinámica del juego no fluye. Es necesario saber cómo estás en relación al resto, porque ésta es la única forma de querer mejorar.</p> <p>Finalmente, es clave ser conscientes de las limitaciones de una estrategia de Gamification y de que no es la solución de todos los problemas de una empresa, sino de que es un proceso a largo plazo, que si está bien diseñado y estructura, puede conseguir resultados positivos para la empresa.</p>



ANEXO B: Mapa de Stakeholders



ANEXO C: Ficha y guía de entrevista a Coordinador del Área

Ficha Técnica de Entrevista a Coordinador de Proyección

TÉCNICA	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
Universo	Stakeholders clave
Participantes	E1: Coordinador de Proyección de Cineplanet E2: Asistente Administrativo de Proyección
Fecha y Hora	E1: 31/07/2015 – 10:00 a.m. E2: 31/07/2015 – 03:00 p.m.
Lugar	E1: Oficinas de Cineplanet E2: Oficinas de Cineplanet

GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADOR DE PROYECCIÓN

Objetivo de la entrevista: conocer la percepción del Coordinador del Área de Proyección sobre la empresa en general y sobre su propia área en particular; abordando, específicamente, los temas de competencias, motivación y clima laboral. Asimismo, conocer las actividades que éstos realizan dentro de la empresa y su nivel de satisfacción con las mismas, y, por ende, su desempeño laboral.

Descripción del entrevistado

1. ¿En unas cuantas palabras cómo te puedes describir?
2. ¿Cuál es su profesión y/o carrera técnica? ¿Por qué decidió estudiar eso?
3. ¿Cómo describirías tu trabajo?
4. ¿Qué es lo que más te gusta de lo que haces en Cineplanet?
5. ¿Cuál es la mayor satisfacción que te ha causado?
6. ¿Qué es lo que menos te gusta de lo que haces en tu trabajo?
7. ¿Cuál ha sido el mayor reto en todos estos años que tienes en el puesto?
8. Si yo no supiera nada de Cineplanet ¿qué me dirías que es Cineplanet para ti?

Sobre Organización del área

1. Podría describirme brevemente el área en donde trabaja
2. ¿Considera que el Área de Proyección es un área crítica dentro de la empresa? ¿Por qué?
3. Para usted, ¿el Área de Proyección es valorada como realmente merece por la empresa?
4. ¿Cuáles son las actividades y/o funciones que realiza dentro del Área de Proyección?
5. ¿Cómo es su equipo de trabajo?
6. ¿Cuáles son los problemas que afronta el Área de Proyección? ¿Por qué?
7. El área cuenta con objetivos e indicadores por los que son medidos
8. ¿Siente identificación de parte de los técnicos con el área y sus metas?
9. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza y debilidad de su equipo de trabajo??
10. ¿Reconoce algún líder dentro del equipo de técnicos? ¿Quién? ¿Por qué?
11. ¿Cómo calificaría el desempeño de los técnicos?
12. ¿Considera que las funciones de los técnicos están bien definidas y tienen claro lo que deben hacer?
13. ¿Qué estrategia se han empleado para optimizar el desempeño de los técnicos?
14. ¿Cómo miden el desempeño de los técnicos?
15. ¿Los que tienen un mejor desempeño reciben algún tipo de reconocimiento?
16. ¿Cómo se maneja el bajo desempeño de los técnicos?
17. ¿Cuáles serían los principales objetivos que definiría para el área?
18. ¿Cómo los objetivos del área estarán alineados con el objetivo general de la empresa?
19. ¿Cuánta importancia cree usted que tiene su puesto de trabajo y las funciones que realiza para la consecución de los objetivos del área? ¿Por qué?
20. ¿Considera que sus funciones están bien definidas en la empresa?
21. ¿Usted siente que cumple con las metas e indicadores que le establece su jefe?
22. ¿Cómo es medido su desempeño laboral dentro del área?

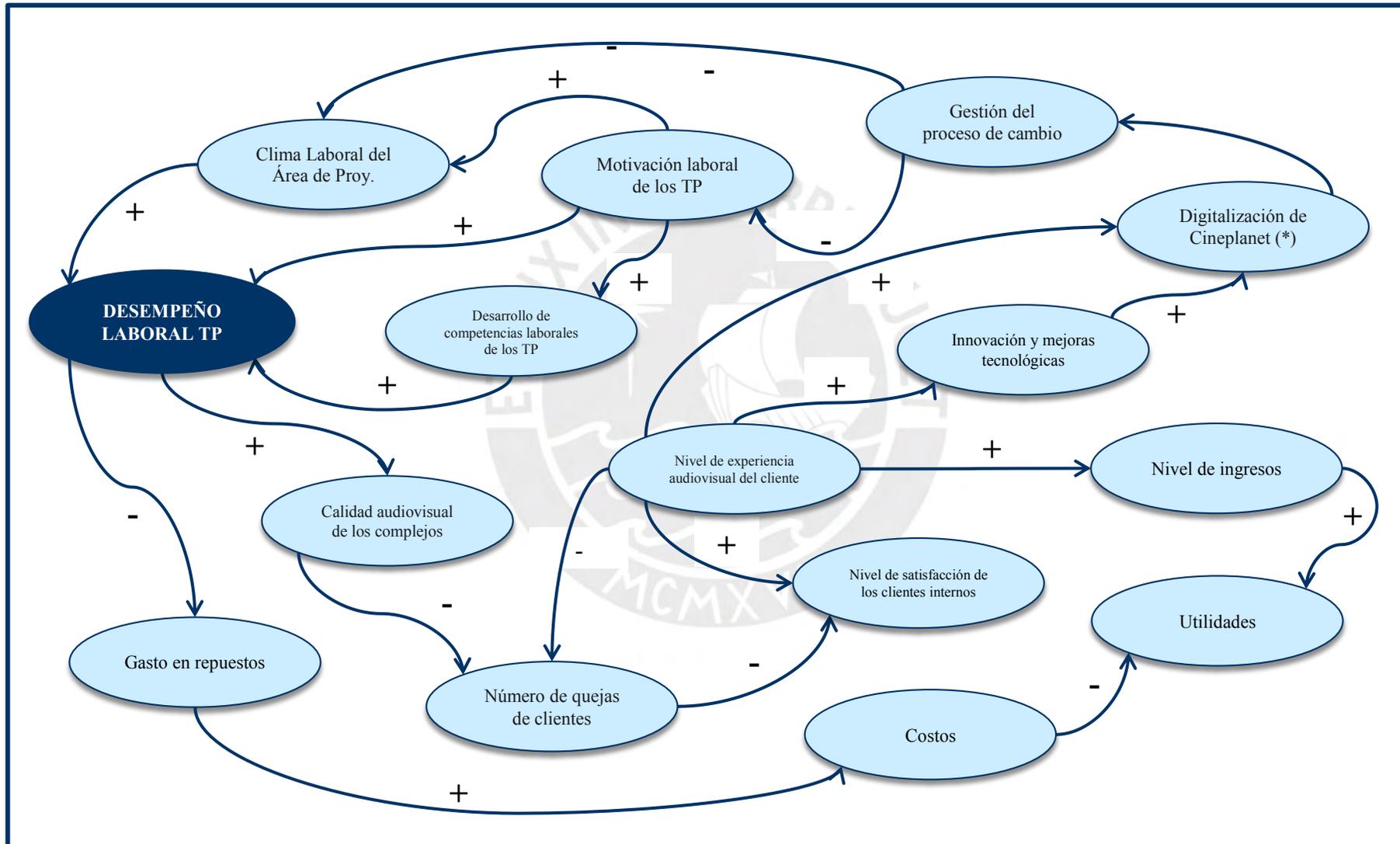
Sobre motivación, clima y competencias

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo percibe la motivación en sus trabajadores? 2. Usted cree que si los técnicos tuvieran otra oferta de trabajo, con el mismo salario, ¿cambiaría de trabajo? ¿Por qué? 3. ¿Cuál cree usted que es la principal motivación de los técnicos para continuar con el trabajo que tiene? 4. ¿Qué cree usted que los técnicos opinan de la empresa? ¿Cree que se sienten a gusto con su trabajo actual en Cineplanet? 5. Cineplanet está dentro del <i>Top Ten de Great Place to Work</i> en el Perú, ¿realmente siente que es un gran lugar para trabajar? ¿Por qué? 6. ¿Considera que el clima laboral dentro del área es bueno? ¿Por qué? 7. ¿En qué cree usted que radica su importancia para Cineplanet? ¿y la de los técnicos? 8. ¿Cuál cree que es la actividad que más le gusta a los técnicos de todo lo que hacen? ¿y lo que menos les gusta? 9. ¿Está de acuerdo con el modo de trabajo del área? Sí o no, ¿Por qué? 10. ¿Qué sugiere para mejorar las condiciones de trabajo actuales que existen en el área? 11. ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe (buena, mala, regular)? ¿Por qué? 12. Si tuviera que describir a su jefe con una palabra, ¿Cuál sería? ¿Por qué? 13. ¿Cómo es la relación que tiene con su equipo de trabajo? ¿Puede describirla? 14. ¿Considera que realmente son un equipo de trabajo? Sí o no, ¿por qué? 15. Explique brevemente qué es lo que usted considera un verdadero equipo de trabajo. 16. ¿Existe o ha existido algún conflicto entre ustedes por algún motivo? ¿Cuál? 17. ¿Cuál cree usted que es el principal problema al que se enfrenta el grupo en el trabajo? 18. ¿Qué es lo que más le gusta de su equipo de trabajo? ¿Por qué? 19. ¿Qué es lo que menos le gusta de su equipo de trabajo? ¿Por qué? 20. ¿Sabe qué opina su equipo de trabajo de la empresa? 21. ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo? 22. Si estuviera en sus manos, ¿Qué le gustaría cambiar en sus compañeros? ¿Por qué? 23. ¿Está de acuerdo con el sueldo que recibe su equipo de trabajo por sus funciones? 24. ¿Reciben algún tipo de beneficio (sea económico o no) aparte de sus sueldo? 25. ¿Su equipo recibe capacitaciones regularmente? ¿Cada que tiempo?
<p>Motivos inconscientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si Cineplanet fuera un carro, ¿qué parte considera usted que es el Área de Proyección? ¿Por qué? 2. Si tuviera que describir la motivación laboral en los Técnicos de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué? 3. Si tuviera que elegir un símbolo, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese símbolo. 4. Si tuviera que elegir un color, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese color. 5. Si tuviera que describir el clima laboral del Área de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué? 6. Si tuviera que elegir un símbolo, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese símbolo. 7. Si tuviera que elegir un color, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese color. 8. Si tuviera que describir las competencias de los Técnicos de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué?
<p>Cierre de la entrevista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En general, ¿está feliz con su trabajo? Si no es así, ¿qué necesita para estarlo? 2. ¿Cómo ve su futuro en la empresa? ¿Se ve aquí en los próximos años? 3. Si estuviera frente al Gerente General de Cineplanet: ¿qué le diría? ¿qué no funciona bien? ¿qué se puede mejorar? ¿cómo?

ANEXO C1: Matriz de resultado de entrevista a Coordinados del área

DIMENSIÓN		CONCLUSIONES
Ámbito Personal		El coordinador de Proyección es un joven ingeniero electrónico que actualmente estudia un MBA. Sus planes a futuro son tener una empresa propia en el rubro de Tecnología. Además, es el principal sustento económico de su familia, esto se ve reflejado en la dedicación y esmero con el que realiza sus labores en el trabajo.
Ámbito Laboral	Competencias	El coordinador considera que su equipo tiene conocimientos técnicos especializados bien desarrollados gracias a las capacitaciones brindadas por la empresa en el ámbito de proyección; sin embargo, reconoce que estos no manejan el mismo conocimiento en temas de sonido. Asimismo, siente que su equipo debe desarrollar habilidades como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, etc., ya que el perfil de las personas que estudian carreras técnicas muchas veces no cuenta con habilidades interpersonales. No obstante, estas habilidades son necesarias porque el puesto requiere entender, empatizar y comunicar al cliente interno (Gerentes de Complejo) sobre lo que pasa con el Sistema de proyección y sonido. Por otra parte, el reconoce que los técnicos sienten que tienen un límite dentro del puesto ya que no existe una línea de carrera en la empresa para el área de proyección. Así como también sabe que no se sienten a gusto firmando un contrato cada vez que la empresa los manda a capacitarse, ya que se sienten atados más que recompensados.
	Motivación Laboral	El Coordinador reconoce que si bien los técnicos antiguos realizan sus labores, no las hacen dando su mejor esfuerzo, sino simplemente por cumplir, esto debido al conflicto interno que se tuvo en la etapa de digitalización y que hasta ahora no se ha podido superar. Además, sabe que los técnicos nuevos ingresan a la empresa con altas expectativas, sin embargo, al pasar el tiempo, pierden esta motivación dado que no encuentran en el área posibilidades de crecimiento. Por otro lado, él sabe que uno de las principales problemas que aqueja al equipo técnico es el salario, porque ellos consideran que no es suficiente por el trabajo que realizan y las responsabilidades que asumen.
	Clima Laboral	El Coordinador del área, luego de conocer los resultados de la encuesta de clima que se toma todos los años en la empresa, se percató de que el clima dentro del área no estaba bien, pero atribuye este resultado a los acontecimientos ocurridos en la etapa de digitalización antes mencionada. A pesar de ello, menciona que los técnicos se llevan bien entre ellos, aunque se puede percibir que no existe una relación muy estrecha entre los técnicos y él, por lo que muchas veces no conoce los conflictos entre técnicos y los sentimientos que tienen.

ANEXO D: Diagrama de Bucles



*La digitalización de Cineplanet fue un punto de quiebre en cuanto al bajo desempeño de los Técnicos de Proyección de Cineplanet

ANEXO E: Ficha Técnica y Plantilla de Escala de Motivación Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni

TÉCNICA	ENCUESTA ANÓNIMA
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha y Hora	14/08/2015 – 10:00 a.m.
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Fuente: Elaboración propia

<p>A continuación, se presentan enunciados relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo.</p>
<p>INSTRUCCIONES DE LLENADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Use solo lápiz, lapicero azul o negro. No use plumón. - Lea cada pregunta y rellene el círculo que corresponda a su respuesta. - En caso de error, sólo si uso lápiz, borre con cuidado y rellene nuevamente. - Coloque obligatoriamente los campos: área de trabajo, jornada de trabajo y sexo - No doble la hoja y cuide que no se deteriore
<p>OPCIONES DE RESPUESTA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de Acuerdo 2. De Acuerdo 3. Levemente de Acuerdo 4. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 5. Levemente en Desacuerdo 6. En Desacuerdo 7. Totalmente en Desacuerdo
<p>¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO ACTUAL?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales. 2. Porque me divierto haciendo mi trabajo. 3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo. 4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo. 5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). 6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo 7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.). 8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo. 9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo. 10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante. 11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo. 12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante. 13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido 14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo 15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo 16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí 17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo. 18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo. 19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).

ANEXO E1: Tabla consolidada de puntajes promedio de Escala de Motivación

DIMENSIONES	PREGUNTAS DE ENCUESTA	PUNTAJES PROMEDIO		
		Línea base	Plan Est.	Gamific.
AMOTIVACIÓN	9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.	4.38	6.00	6.00
	13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	5.38	5.88	5.90
	18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.	5.25	5.88	5.90
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	5.00	5.92	5.93
REGULACIÓN EXTERNA MATERIAL	4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.	3.00	2.50	2.50
	11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	3.25	3.13	3.10
	14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	3.75	3.25	3.30
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	3.33	2.96	2.97
REGULACIÓN EXTERNA SOCIAL	5. Para evitar que otras personas me critiquen.	3.38	3.00	3.00
	7. Para obtener la aprobación de otras personas.	3.00	2.50	2.50
	19. Porque otras personas me van a respetar más.	3.38	2.88	2.90
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	3.25	2.79	2.80
REGULACION INTROYECTADA	3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	1.63	1.38	1.40
	6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo	1.75	1.43	1.40
	8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.	2.00	1.63	1.60
	17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.	3.00	3.25	3.30
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	2.09	1.92	1.93
REGULACIÓN IDENTIFICADA	1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.	2.25	1.50	1.50
	15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	2.13	1.50	1.50
	16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	2.13	1.75	1.80
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	2.17	1.58	1.60
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.	2.38	1.75	1.80
	10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	2.25	2.25	2.30
	12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	2.50	2.13	2.10
	PROMEDIO DE DIMENSIÓN	2.38	2.04	2.07

ANEXO F: Ficha Técnica y Plantilla de Test de Clima laboral del *Great Place to Work – Trust Index®*

TÉCNICA	ENCUESTA ANÓNIMA
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha	11/09/2015 – 10:00 a.m.
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Fuente: Elaboración propia

<p>Conteste la encuesta con total honestidad y sinceridad de manera tal que los resultados reflejen real y objetivamente el ambiente laboral de la organización. Sus respuestas son muy importantes para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. No hay respuestas correctas ni incorrectas</p>
<p>INSTRUCCIONES DE LLENADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Use solo lápiz, lapicero azul o negro. No use plumón. - Lea cada pregunta y rellene el círculo que corresponda a su respuesta. - En caso de error, sólo si uso lápiz, borre con cuidado y rellene nuevamente. - Coloque obligatoriamente los campos: área de trabajo, jornada de trabajo y sexo. - No doble la hoja y cuide que no se deteriore
<p>OPCIONES DE RESPUESTA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente de Acuerdo 2. De Acuerdo 3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo 4. En Desacuerdo 5. Totalmente en Desacuerdo
<p>LISTA DE ENUNCIADOS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes 2. Los jefes comunican claramente que se espera de nuestro trabajo 3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa 4. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos. 5. Los jefes son competentes en el manejo del negocio 6. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas 7. Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con su cultura 8. Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos 9. A las personas aquí se les delega responsabilidad 10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo 11. Los jefes cumplen sus promesas 12. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones 13. Lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores 14. Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta 15. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional 16. Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo 17. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra 18. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo 19. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias

20. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo
21. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar
22. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar
23. La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo
24. Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia
25. Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal
26. Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado
27. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)
28. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen
29. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización
30. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
31. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización
32. Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen
33. Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos
34. Las personas evitan la manipulación, los rumores y “argollas” para conseguir algún objetivo
35. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad
36. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico
37. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo
38. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual
39. Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia
40. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización
41. MI trabajo tiene un significado especial para mí: este no es sólo un trabajo
42. Cuando veo que lo logramos, me siento orgulloso
43. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo
44. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo
45. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí
46. A las personas les gusta venir a trabajar
47. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad
48. Puedo ser yo mismo en el lugar de trabajo
49. Aquí se celebran eventos especiales
50. Las personas aquí se preocupan con sus compañeros
51. Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar
52. Este es un lugar entretenido donde trabajar
53. Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido
54. Cuando las personas cambian de función o áreas de trabajo, se les hace sentir como en casa
55. Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo
56. Estamos todos juntos en esto
57. Uno puede contar con la colaboración de las personas
58. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar

ANEXO F1: Resultado de la Encuesta GPTW 2014 del área de Proyección

Plan de Acción© 2015 - Cineplex - Perspectiva Área

		Jefe			Compañía			Total		
		Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección	Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección	Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección
Empleados que contestaron a la encuesta		5	5	5	5	5	5	5	5	5
Credibilidad	Comunicación	1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.		80%		40%		60%		
		2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.		20%		40%		30%		
		3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	65%	80%		55%	80%		60%	70%
		4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.		80%			80%			80%
	Habilidad Gerencial	5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio.		60%			100%		80%	
		6 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas.		40%			40%		40%	
		7 Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con nuestra cultura	64%	60%		59%	60%		61%	60%
		8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.	63%	60%		70%	80%		67%	60%
		9 A las personas aquí se les delega responsabilidad.		100%			100%			100%
		10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.		60%			60%			60%
	Integridad	11 Los jefes cumplen sus promesas.		60%			60%			60%
		12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.		80%			60%		55%	70%
		13 Lo ultimo que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores.	65%	40%		45%	20%			30%
		14 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta.		80%			40%			60%
Respeto	Apoyo Profesional	15 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.		80%		80%			80%	
		16 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.		80%			40%		60%	
		17 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	80%	100%		65%	80%		73%	90%
	Colaboración	18 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.		60%			60%			60%
		19 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.		80%			60%			70%
		20 Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de ésta	60%	40%		50%	40%		55%	40%
		21 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	69%	80%		63%	60%		66%	70%
	Interés como persona	22 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.		60%			60%			60%
		23 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.		60%			60%			60%
		24 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.	66%	80%		66%	80%		66%	80%
		25 Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.		80%			80%			80%
		26 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.		0%			20%			10%
		27 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos).		100%			100%			100%

Plan de Acción© 2015 - Cineplex - Perspectiva Área

			Jefe			Compañía			Total						
			Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección	Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección	Enfoque	Sub - Enfoque	Proyección				
Empleados que contestaron a la encuesta			5	5	5	5	5	5	5	5	5				
Imparcialidad	Equidad en Recompensas	28 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	68%	50%	20%	62%	45%	20%	65%	48%	30%				
		29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.			40%			40%			60%				
		30 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.			80%			80%			80%				
	Ausencia Favoritismo	31 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización.		67%	60%		80%	47%		60%	80%	57%	60%	50%	
		32 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen.					60%				40%				60%
		33 Los jefes tratan a todos por igual, no hay favoritismos.					60%				40%				60%
	Trato Justo	34 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir algún objetivo.		84%	80%		80%	84%		80%	80%	84%	80%	90%	
		35 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad.					100%				100%				100%
		36 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico.					100%				100%				100%
37 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo.		80%	80%			80%									
38 Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual.		80%	100%			90%									
39 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia.		60%	40%			50%									
Orgullo	Trab. Indiv.	40 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.	73%	90%	100%	68%	90%	100%	70%	90%	100%				
		41 Mi trabajo tiene un significado especial para mí. Éste no es "sólo un trabajo".			60%			80%			80%				
	Trabajo Equipo	42 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.		80%	80%		80%	60%		80%	80%	60%	80%	40%	
		43 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo.					40%				20%				30%
	Imagen Corporativa	44 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.		70%	80%		80%	60%		80%	80%	65%	80%	70%	
		45 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					80%				80%				80%
		46 A las personas les gusta venir a trabajar.					80%				80%				80%
	47 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad.			80%			80%			80%					
Camaradería	Familiaridad	48 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	62%	80%	100%	66%	73%	80%	74%	77%	80%				
		49 Aquí se celebran eventos especiales.			80%			60%			60%				
		50 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros.			60%			60%			60%				
	Hospitalidad	51 Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar.		85%	80%		80%	70%		80%	80%	70%	70%	100%	
		52 Este es un lugar entretenido donde trabajar.					100%				40%				60%
		53 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido.					80%				80%				80%
	Sentido de Equipo	54 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.		80%	100%		80%	53%		80%	40%	67%	60%	70%	
		55 Aquí hay un sentimiento de "familia" o equipo.					100%				40%				70%
		56 Estamos todos juntos en esto.					60%				60%				60%
57 Uno puede confiar con la colaboración de las personas.		80%	80%			70%									
	58 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.			80%			80%			80%					
			71%			63%			67%						

ANEXO F2: Tabla consolidada de puntajes promedio de Test de Motivación

DIMENSIONES	PREGUNTAS DE ENCUESTA	PUNTAJES PROMEDIO		
		L.B.	P.E.	GAMIF.
CREDIBILIDAD	1. Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes	2.25	2.13	2.25
	2. Los jefes comunican claramente que se espera de nuestro trabajo	2.38	1.88	2.13
	3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa	1.88	2.25	1.88
	4. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	1.88	2.13	1.75
	5. Los jefes son competentes en el manejo del negocio	2.88	2.75	2.75
	6. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas	3.25	2.75	2.63
	7. Las personas que ingresan a la empresa encajan bien con su cultura	2.25	2.63	1.88
	8. Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos	2.13	2.38	1.75
	9. A las personas aquí se les delega responsabilidad	2.43	2.00	2.00
	10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo	2.00	2.25	2.50
	11. Los jefes cumplen sus promesas	3.25	2.50	2.38
	12. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	3.00	2.50	2.88
	13. Lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores	2.57	2.50	2.50
	14. Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta	2.50	2.13	2.00
PROMEDIO DIMENSION	2.47	2.34	2.23	
RESPECTO	15. Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional	2.50	2.13	2.00
	16. Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo	2.38	1.88	1.88
	17. Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra	2.38	2.38	2.00
	18. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo	2.25	2.00	2.38
	19. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias	2.25	2.25	2.38
	20. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo	2.25	2.63	2.25
	21. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	3.63	2.50	2.13
	22. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	2.38	2.13	1.88
	23. La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	2.75	2.00	2.25
	24. Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia	1.88	1.75	1.88
	25. Aquí se propicia a que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal	2.00	2.13	1.88
	26. Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	2.13	2.25	2.38
	27. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos)	2.00	2.13	2.25
PROMEDIO DIMENSION	2.37	2.16	2.12	
IMPARCIALIDAD	28. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen	3.63	2.75	3.00
	29. Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización	3.25	2.75	3.00

	30. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	2.75	2.38	1.75
	31. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la organización	2.13	1.75	1.50
	32. Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen	3.13	2.50	2.13
	33. Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos	2.75	2.25	2.25
	34. Las personas evitan la manipulación, los rumores y “argollas” para conseguir algún objetivo	2.63	2.63	2.25
	35. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su edad	2.00	1.88	1.75
	36. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su nivel socioeconómico	2.00	1.75	1.75
	37. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su sexo	2.00	1.75	1.88
	38. Las personas son tratadas de manera justa independientemente de su orientación sexual	2.00	1.75	1.88
	39. Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia	2.38	2.13	2.25
	PROMEDIO DIMENSION	2.57	2.19	2.10
ORGULLO	40. Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización	2.00	1.75	2.00
	41. MI trabajo tiene un significado especial para mí: este no es sólo un trabajo	1.75	2.00	2.25
	42. Cuando veo que lo logramos, me siento orgulloso	1.63	1.63	2.13
	43. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo	2.25	2.13	2.75
	44. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	2.75	2.50	2.38
	45. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	2.13	2.00	2.50
	46. A las personas les gusta venir a trabajar	2.25	2.00	2.63
	47. Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad	2.00	1.75	1.88
	PROMEDIO DIMENSION	2.09	1.97	2.31
CAMARADERIA	48. Puedo ser yo mismo en el lugar de trabajo	2.00	1.50	1.75
	49. Aquí se celebran eventos especiales	2.00	1.63	2.00
	50. Las personas aquí se preocupan con sus compañeros	2.38	2.00	2.13
	51. Este es un lugar acogedor y amigable para trabajar	2.00	1.88	2.00
	52. Este es un lugar entretenido donde trabajar	1.88	1.75	1.75
	53. Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido	2.00	1.75	1.75
	54. Cuando las personas cambian de función o áreas de trabajo, se les hace sentir como en casa	2.13	2.13	2.63
	55. Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo	2.25	2.00	2.13
	56. Estamos todos juntos en esto	2.13	2.13	2.38
	57. Uno puede contar con la colaboración de las personas	2.13	2.25	2.25
	58. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	2.38	2.13	2.13
	PROMEDIO DIMENSION	2.11	1.92	2.08

ANEXO G: Evaluación de conocimientos técnicos #1

EVALUACIÓN PARA TECNICO DE PROYECCIÓN	
Nombre y Apellidos:	Fecha:
Nivel Barco:	
<ul style="list-style-type: none"> - Responde las siguientes preguntas de forma clara y ordenada. - Responde las preguntas de manera sincera. No existen respuestas buenas ni malas. 	
1) Menciona la misión, visión y valores de la empresa.	
2) Dibuja el organigrama del área de proyección.	
3) ¿Cuál es el procedimiento para realizar el mantenimiento preventivo a un sistema de proyección digital?	
4) ¿Qué es alinear una lámpara? ¿Cuándo se realiza este procedimiento?	
5) Acaba de ocurrir una parada de función en una sala 3D con un 94% de butacas vendidas. El mensaje de error que aparece, es el siguiente "Code 5834: "ti-link-decryptor - physical marriage tamper event". ¿Qué es, detalladamente, lo que usted haría?	
6) ¿Cuáles son los niveles adecuados para la calibración de un sistema de sonido 5.1? (la respuesta debe estar en Decibelios)	
<ul style="list-style-type: none"> a) Parlantes b) Sorrounds c) Subwoofer 	
7) Complete los recuadros con la información correcta. Después explique la Ruta de la Luz en un proyector Barco.	
<p>Ruta de luz</p>	
8) Definir Relación de Aspecto (RA) en una pantalla de cine. ¿Cuál es la RA para un formato FLAT y SCOPE?	
9) ¿Cuál es la mejor solución para limpiar las partes ópticas de un proyector?	

10) Le han reportado que existe un problema en la sala 9 de CP San Miguel (Proyector Barco DP2K-10S), le han dicho telefónicamente: “no hay imagen, sólo audio”. Usted está a cargo de este complejo, después de llegar a cabina de proyección y revisar el lente, lámpara y LPS determina que se encuentran en buen estado. Sospecha que el problema puede estar en el SPG (Ignitor) ¿Qué prueba haría usted para determinar si se encuentra dañado este repuesto sin desarmar el proyector?
11) ¿Cuáles son los motivos por la que podrías ocupar servicio de taxi?
12) ¿Qué significa HFR? ¿Cómo se aplica en la proyección digital?
13) Explicar los siguientes parámetros ópticos: a. Convergencia b. Enfoque / Scheimpflug c. Enmascaramiento d. Keystone
14) Hay 4 técnicos de proyección disponibles en Lima un día sábado contando contigo, tú siendo encargado de la proyección en CP Centro. Se presenta un problema en el proyector de la sala 3 que no se logra resolver hasta las 8pm del mismo día. ¿Qué medidas tomarías para evitar cualquier percance en proyección al día siguiente?
15) Menciona 3 características tuyas que consideres fundamentales para ocupar el puesto de “técnico de proyección”.
16) ¿Cuál es la capacidad de cada uno de los discos duro en un servidor Doremi? ¿Cuántos discos duros tiene? ¿Cuál es la capacidad total de almacenamiento del servidor?
17) ¿Cuál es la potencia que puede soportar un LPS en un proyector Barco? ¿Cuántos LPS ocupa un proyector DP4K-32B? ¿Cuál es la potencia total que pueden brindar las LPS en el mismo proyector?



ANEXO G1: Resultados de Evaluación de Conocimientos

PARTICIPANTE	NOTAS		
	EVALUACION #1	EVALUACION #2	EVALUACION #3
T1	13.50	12.25	14.00
T2	15.25	17.00	18.00
T3	8.75	11.50	13.00
T4	14.50	16.50	17.50
T5	14.75	14.50	16.50
T6	13.25	16.50	15.50
T7	8.75	12.00	11.50
T8	14.25	6.50	14.50
Nota promedio	12.88	13.34	15.06



ANEXO H: Lista de indicadores utilizados en la etapa de obtención de la línea base y resultados

INDICADOR	UTILIZADO POR CINEPLEX	CONSIDERACIONES PARA LA LÍNEA BASE
CANTIDAD DE MANTENIMIENTOS	No, no se tenía una cantidad de mantenimientos establecida	Se indicó a los técnicos que tenían que realizar mantenimientos preventivos como siempre lo hacían
CANTIDAD DE CAÍDAS DE FUNCIÓN	Si, se realizaba mediciones mensuales	Se contabilizó las caídas de función mensuales por técnico, como se hacía hasta ese momento
PUNTUALIDAD	No, se tenía la data, pero no se utilizaba	Se tomó el registro de marcaciones de un mes y se creó el indicador
CUMPLIMIENTO DE HORAS	No, se tenía la data, pero no se utilizaba	Se tomó el registro de marcaciones de un mes y se creó el indicador
AUDITORÍA	No, pero se tenía la plantilla para poder auditar el trabajo de los técnicos, pero esta no se utilizaba	Se coordinó con el coordinador y la asistente de Proyección realizar auditorías a cada uno de los técnicos.

Resultados

 cineplanet	LINEA BASE								TOTAL
	FECHAS: 10/08/2015 AL 11/09/2015								
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
Cantidad de mantenimientos	2	2	4	4	3	2	2	3	14
Nota de Auditoria	6.71	11.36	8.71	13.57	17.33	12.14	9.07	11.71	12.764
Cantidad de caídas de función	3	4	6	4	3	3	4	2	16
Puntual sin tolerancia	39%	30%	66%	63%	34%	36%	68%	52%	51%
Puntualidad tolerancia 15'	78%	66%	84%	90%	86%	63%	75%	77%	78%
Cumplimiento de horas	49%	52%	76%	46%	54%	34%	88%	51%	55%

ANEXO I: Guía de observación de día de mediciones

GUÍA DE OBSERVACIÓN
<p>Se llevarán a cabo observaciones en las diversas actividades programadas para los técnicos. Muchas veces se tendrá contacto con los participantes para darles algunas indicaciones pero en otros casos se tendrá el mínimo contacto con el objeto observado con la finalidad de conocer cómo actúan entre ellos. El propósito es conocer cómo actúan frente a diversas actividades que se les va proponiendo, los participantes no se encontrarán en un día normal de trabajo. Se ha dividido la siguiente guía por etapas con la finalidad de conocer diferentes aspectos según las circunstancias.</p>
<p>ANTES DE EMPEZAR LA PRIMERA MEDICIÓN</p> <p>Descripción de la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fuimos recibidas? 2. ¿Hubo una buena atención por parte del resto de trabajadores (portero, recepcionista, otros colaboradores)? 3. ¿Se facilitó el espacio para desarrollar las actividades? 4. ¿Se cumplieron los plazos establecidos?
<p>Comportamiento del participante (Técnico del área de Proyección)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los técnicos llegaron con anticipación a las oficinas? 2. ¿Se escucharon reclamos de parte de alguno de ellos por la convocatoria? 3. ¿Qué sensación se percibía de parte de los técnicos? 4. ¿Se sentía buena disposición?
<p>DURANTE LA MEDICIÓN</p> <p>Durante el desayuno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se le veía cómodos? 2. ¿Parecieron sentirse mejor cuando se les ofreció algo para compartir? 3. ¿Hubo comentarios al respecto? 4. ¿Hubo algún inconveniente?
<p>Durante los Test de Motivación y de Clima Laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Guardaron silencio como se les solicitó? 2. ¿Hubieron comentarios? Si se dieron ¿qué tipo de comentarios fueron? 3. ¿Muestran interés en los tests? 4. ¿Parecen darle importancia a los tests?
<p>Durante las dinámicas grupales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hubieron actitudes que resaltar de alguno de ellos? 2. ¿Cuál fue la disposición que mostró el grupo? 3. ¿Alguno se negó a realizar alguna dinámica? 4. ¿Cómo actuaban frente al éxito y al fracaso? 5. ¿Se daba alta competitividad entre ellos? <p>Después de las dinámicas grupales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quisieron participar compartiendo su opinión acerca de sus vivencias en cada dinámica? 2. ¿Cuáles fueron los comentarios? 3. ¿Qué postura tenían?
<p>LUEGO DE LA MEDICIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se fueron apenas indicamos que terminó el día de actividades? 2. ¿Ayudaron a acomodar los materiales y las mesas? 3. ¿Tuvieron consultas hacia nosotras o su jefe? 4. ¿Con qué actitud se fueron?

ANEXO II: Ficha Técnica y Resultados de observaciones – Medición Línea Base

Ficha Técnica de Observación – Medición Línea base

TÉCNICA	OBSERVACIÓN
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha	11/09/2015 - 09:00 am a 01:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Principales Resultados de Observación – Medición Línea base

VARIABLE	CONCLUSIÓN
Comportamiento del participantes (antes de la medición)	<p>Las actividades se pudieron iniciar con normalidad aunque se tuvo que esperar unos minutos para la habilitación del espacio.</p> <p>Casi todo el grupo tuvo una buena actitud aunque notamos cierto recelo en querer compartimos sus opiniones con respecto a sus condiciones de trabajo.</p> <p>Todo el tiempo hicieron comentarios respecto a que iban a ser despedidos y bromeaban entre ellos.</p>
Comportamiento durante el compartir	<p>Se percibió mucha comodidad de su parte y se notaban a gusto compartiendo entre ellos, no hubo quejas, por el contrario, se sentían agradecidos.</p> <p>Compartieron todos por igual y se sintió un buen ambiente entre risas; sin embargo, muchas veces eran algunos participantes en especial que eran punto de burlas y fastidios.</p>
comportamiento frente a las dinámicas	<p>Todos participaron activamente aunque muchas veces algunos se quejaban y renegaban; aunque se notaba que quería mostrar interés y entusiasmo, muchas veces la frustración les ganaba y no podían contener su molestia.</p> <p>Se pudo identificar con claridad quienes lideraban los grupos, quienes eran los que motivaban a seguir, organizaban, delegaban, aportaban ideas y tomaban las riendas de las actividades, quienes en esta caso fueron P2 y P4</p> <p>Asimismo, se pudo identificar con claridad quienes eran los participantes que no querían participar, quienes entorpecían las tareas, quienes querían acaparar todo o tomar las decisiones a nombre de todo el grupo sin consultarles, en este caso fueron P7, P3 y en algunos casos P6.</p> <p>En estas dinámicas se identificó la frustración y la satisfacción al perder o ganar una de las dinámicas que muchas veces eran una especie de competencia entre ellos, lo cual nos permitió reconocer que P7 y P6 fueron los que menos ganas le ponían cuando iban perdiendo e incluso querían dejar de participar.</p> <p>En la mayoría de dinámicas casi todos llegaron a romper algunas de las reglas que tenía cada una de estas actividades.</p>
Actitud frente a los test y evaluación por resolver	<p>Ninguno guardó silencio ni siguió las indicaciones, tenían mucho temor frente a los tests, muchas veces lo terminaban muy pronto, en mucho menos tiempo del programado y hacían comentarios respecto a su despido.</p>

ANEXO I2: Ficha Técnica y Resultados de observaciones – Medición Plan Estratégico

Ficha Técnica de Observación – Medición Plan Estratégico

TÉCNICA	OBSERVACIÓN
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha	16/10/2015 - 09:00 am a 01:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Principales Resultados de Observación – Medición Plan Estratégico

VARIABLE	CONCLUSIÓN
Comportamiento del participantes (antes de la medición)	<p>Las actividades se pudieron iniciar con normalidad y ya no se esperó para la habilitación del espacio.</p> <p>El grupo ingresó a la sala donde se realizarían las actividades, mucho más cómodos y un poco más familiarizados con nosotras.</p> <p>El grupo iba con expectativas, ya que tuvieron buenos comentarios con respecto al primer día de actividades.</p> <p>Uno de los integrantes, P6 llegó casi 30 minutos tarde; llegó después del desayuno compartir; sin embargo, sus compañeros guardaron para el algo de comida.</p> <p>Este retraso cambio ligeramente la organización de las actividades; sin embargo, se pudo culminar con normalidad.</p>
Comportamiento frente a las dinámicas	<p>Al igual que en la primera ocasión, todos participaron activamente aunque muchas veces algunos se quejaban y renegaban; aunque se notaba que querían mostrar entusiasmo, en muchas ocasiones un par de participantes, P7 seguido de P6, abandonaban las dinámicas renegando ya que no podían concluirla y no deseaban seguir intentando.</p> <p>En cuanto a la identificación de roles está no vario, los líderes fueron los mismos y las personas que no apoyaban al desarrollo de las dinámicas eran las mismas con excepción de P3 .En esta oportunidad a diferencia de la anterior, P3 mostró una mejor actitud y se mostró mucho más colaborativo.</p> <p>Al igual que en la primera ocasión, en la mayoría de dinámicas casi todos llegaron a romper algunas de las reglas que tenía cada una de estas actividades.</p>
Comportamiento frente a los test y evaluaciones	<p>Al inicio hicieron comentarios dudando que los test sean anónimos y se les tuvo que asegurar que eran totalmente anónimos y que marquen con la mayor sinceridad posible.</p> <p>En general, tomaron los test un poco más relajados pero continuaron haciendo comentarios entre ellos con respecto a las preguntas y a sus respuestas.</p> <p>En el caso del examen de conocimientos técnicos intentaron hacer algunas preguntas entre ellos a pesar que se les comento que el examen era individual y debían guardar silencio.</p>

ANEXO I3: Resultados de observaciones – Medición *Gamification*

Ficha Técnica de Observación – Medición *Gamification*

TÉCNICA	OBSERVACIÓN
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha	08/01/2015 - 09:00 am a 01:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Principales Resultados de Observación – Medición *Gamification*

VARIABLE	CONCLUSIÓN
Comportamiento del participantes (antes de la medición)	<p>El grupo llegó a tiempo, y el espacio para la reunión con los técnicos ya estaba acondicionado para llevar a cabo las actividades programadas.</p> <p>Todos desde su ingreso se mostraron mucho más cómodos que las veces anteriores, más en confianza entre ellos y con la encargada de llevar a cabo las actividades.</p> <p>Desde que llegaron hicieron muchos comentarios y se percibía que tenían mucho que decir al respecto de los nuevos cambios.</p>
Comportamiento frente a las dinámicas	<p>Comentaron que les agradaba participar en las dinámicas y como en todas las ocasiones anteriores lo hicieron activamente.</p> <p>Se pudieron más dinámicas que fomentaban las opiniones de los participantes, lo cual se dio con éxito.</p> <p>En este caso, al haber menos reglas en las dinámicas, estas se dieron con más normalidad ya que no cometieron tantas faltas como veces anteriores.</p>
Comportamiento frente a los test y evaluaciones	<p>En este caso resolvieron los test mucho más tranquilos y no dudaron del anonimato del test.</p> <p>Algunos preguntaron por qué de nuevo se les tomaba el test y otros los resolvieron sin hacer algún otro comentario. Y se presentaron algunos inconvenientes con uno de los participantes (P6) ya que no le interesaba mucho participar de los test.</p> <p>En líneas generales, se desarrolló de manera normal.</p>

ANEXO J: Ficha técnica y Guía de Entrevista a Técnicos de Proyección

Ficha Técnica de Entrevistas a Profundidad

TÉCNICA	ENCUESTA ANÓNIMA
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	E1: Técnico de Proyección 1 E2: Técnico de Proyección 2 E3: Técnico de Proyección 3 E4: Técnico de Proyección 4 E5: Técnico de Proyección 5 E6: Técnico de Proyección 6 E7: Técnico de Proyección 7 E8: Técnico de Proyección 8
Fecha	E1: 11/08/2015 - 03:00 pm a 04:30 pm E2: 10/08/2015 - 04:30 pm a 06:00 pm E3: 12/08/2015 - 03:00 pm a 04:30 pm E4: 12/08/2015 - 04:30 pm a 06:00 pm E5: 10/08/2015 - 10:00 am a 11:30 am E6: 10/08/2015 - 03:00 pm a 04:30 pm E7: 11/08/2015 - 09:00 am a 10:30 am E8: 11/08/2015 - 04:30 pm a 06:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS TÉCNICOS DE PROYECCIÓN

Inicio - Introducción

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción de los Técnicos del Área de Proyección sobre la empresa en general y sobre su propia área en particular; abordando, específicamente, los temas de competencias, motivación y clima laboral. Asimismo, conocer las actividades que éstos realizan dentro de la empresa y su nivel de satisfacción con las mismas, y, por ende, su desempeño laboral.

Descripción del entrevistado

1. ¿Podría describirse a sí mismo?
2. ¿Cuál es su profesión y/o carrera técnica? ¿Cuál es su nivel de instrucción? ¿Por qué decidió estudiar eso? ¿Siempre fue su vocación?
3. ¿Podrías describir tu puesto de trabajo ideal?
4. ¿El trabajo le queda cerca a su casa? ¿Cuánto tiempo tarda, usualmente, en llegar al trabajo?
5. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?

Sobre motivación, clima y competencias

Motivos conscientes:

1. ¿Alguna vez se imaginó trabajar en Cineplanet? ¿Por qué?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa? ¿Qué lo animó a querer entrar a trabajar aquí?
3. ¿En qué empresas y/o lugares trabajó antes de entrar a Cineplanet?
4. Si compara sus trabajos anteriores con el trabajo que realiza en esta empresa, ¿en cuál se sintió más cómodo? ¿Por qué?
5. Si tuviera que elegir una sola empresa entre todas en las que trabajó, ¿cuál elegiría? ¿Por alguna razón en especial?
6. Si contara con otra oferta de trabajo, con el mismo salario, ¿cambiaría de trabajo? ¿Por qué?
7. Si contara con otra oferta de trabajo, con un salario más alto, ¿cambiaría de trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es su principal motivación para continuar con el trabajo que tiene?

9. ¿Qué opina de la empresa? ¿Se siente a gusto con su trabajo actual en Cineplanet?
10. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en Cineplanet?
11. Cineplanet está dentro del Top Ten de Great Place to Work en el Perú, ¿realmente siente que es un gran lugar para trabajar? ¿Por qué?
12. ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa? ¿Por qué?
13. ¿Cómo les describiría Cineplanet a sus familiares y/o amigos?
14. ¿Cómo le describiría Cineplanet a un extraño?
15. ¿Realmente se siente identificado con la empresa?
16. ¿Considera que el clima laboral dentro del área es bueno? ¿Por qué? ¿Qué se podría hacer para mejorarlo?
17. ¿Está al tanto de los objetivos y la estrategia de Cineplanet como empresa? ¿Y de los objetivos y la estrategia específicos del Área de Proyección?
18. Para usted, ¿cuál es el rol que cumple el Área de Proyección dentro de la empresa?
19. ¿En qué cree usted que radica su importancia para Cineplanet?
20. ¿Considera que el Área de Proyección es un área crítica dentro de la empresa? ¿Por qué?
21. Para usted, ¿el Área de Proyección es valorada como realmente merece por la empresa?
22. ¿Cuáles son las actividades y/o funciones que realiza dentro del Área de Proyección?
23. ¿Qué es lo que más le gusta de lo que hace?
24. ¿Qué es lo que menos le gusta de lo que hace?
25. Describa con sus propias palabras cómo es su área de trabajo.
26. ¿Cuáles son los problemas que afronta el Área de Proyección? ¿Cómo se siente ante estos problemas?
27. ¿Cuáles son las áreas de confort del Área de Proyección? ¿Cómo se siente ante estas áreas de confort?
28. ¿Considera que el desempeño laboral en el área es bueno (individualmente y como grupo)? ¿Por qué?
29. ¿Cuánta importancia cree usted que tiene su puesto de trabajo y las funciones que realiza para la consecución de los objetivos del área? ¿Por qué?
30. ¿Considera que sus funciones están bien definidas en la empresa?
31. ¿Usted siente que cumple con las metas e indicadores que le establece su Jefe?
32. ¿Cómo es medido su desempeño laboral dentro del área? ¿Qué métodos usan para medirlo?
33. ¿La empresa ha empleado técnicas para optimizar su desempeño laboral? ¿Cuáles?
34. ¿Está de acuerdo con el modo de trabajo del área? Sí o no, ¿Por qué?
35. ¿Qué sugiere para mejorar las condiciones de trabajo actuales que existen en el área?
36. ¿Cómo es la relación que tiene con su Jefe (buena, mala, regular)? ¿Por qué?
37. ¿Está contento con su Jefe? ¿Por alguna razón en especial?
38. Si tuviera que describir a su Jefe con una palabra, ¿Cuál sería? ¿Por qué?
39. ¿Cree que hay preferencias entre Técnicos por parte del Jefe? ¿Por qué?
40. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿Puede describirla?
41. ¿Considera que realmente son un equipo de trabajo? Sí o no, ¿por qué?
42. Explique brevemente qué es lo que usted considera un verdadero equipo de trabajo.
43. ¿Existe o ha existido algún conflicto entre ustedes por algún motivo? ¿Cuál?
44. ¿Cuál cree usted que es el principal problema al que se enfrenta el grupo en el trabajo?
45. ¿Qué es lo que más le gusta de sus compañeros? ¿Por qué?
46. ¿Qué es lo que menos le gusta de sus compañeros? ¿Por qué?
47. ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo?
48. Si estuviera en sus manos, ¿Qué le gustaría cambiar en sus compañeros? ¿Por qué?
49. ¿Está de acuerdo con el sueldo que recibe por su trabajo?
50. ¿Recibe algún tipo de beneficio (sea económico o no) aparte de sus sueldo?

<p>51. ¿Considera que su trabajo le permite desarrollar correctamente sus habilidades técnicas? ¿Por qué?</p> <p>52. ¿Recibe capacitaciones regularmente? ¿Cada que tiempo?</p> <p>53. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?</p>
<p>Motivos inconscientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si Cineplanet fuera un carro, ¿qué parte considera usted que es el Área de Proyección? ¿Por qué? 2. Si tuviera que describir la motivación laboral en los Técnicos de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué? 3. Si tuviera que elegir un símbolo, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese símbolo. 4. Si tuviera que elegir un color, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese color. 5. Si tuviera que describir el clima laboral del Área de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué? 6. Si tuviera que elegir un símbolo, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese símbolo. 7. Si tuviera que elegir un color, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese color. 8. Si tuviera que describir las competencias de los Técnicos de Proyección de Cineplanet ¿Qué palabra usarías? ¿Por qué? 9. Si tuviera que elegir un símbolo, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese símbolo. 10. Si tuviera que elegir un color, ¿cuál sería? Explique el porqué de la elección de ese color.
<p>Técnica de frases incompletas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por favor, complete las siguientes frases: <ul style="list-style-type: none"> • Venir a trabajar a esta empresa es como.... • Decir Cineplanet es decir.... • Si Cineplanet tuviera un mejor clima laboral.... • Si tuviera otro equipo laboral... • Siento que Cineplanet me permitió... 2. Por favor, realice un dibujo que describa cómo se siente en su actual puesto de trabajo 3. Ahora cuente una historia acerca del dibujo. ¿Quién aparece allí? ¿Qué está haciendo? ¿Qué pasa luego? ¿Qué piensa esta persona? ¿Qué le gustaría que pasara?
<p>Cierre de la entrevista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En general, ¿está feliz con su trabajo? Si no es así, ¿qué necesita para estarlo? 2. ¿Cómo ve su futuro en la empresa? ¿Se ve aquí en los próximos años? 3. Si estuviera frente al Gerente General de Cineplanet: ¿qué le diría? ¿qué no funciona bien? ¿qué se puede mejorar? ¿cómo?

ANEXO J1: Matriz de Resultados de entrevistas a técnicos de proyección

TÉCNICOS DE PROYECCIÓN	CONCLUSIONES	
Ámbito Personal	<p>Los Técnicos de Proyección son personas con una carrera técnica, pero que tienen muchas ganas de superación. Ello se ve reflejado en que, paralelamente al trabajo, la gran mayoría está estudiando una carrera profesional para contar con más posibilidades de desarrollo personal y profesional en el futuro. Además, a esto se suma el hecho de que todos quieren ser independientes en el mediano y largo plazo; es decir, tener su propia empresa, empresa donde desarrollen al máximo los conocimientos adquiridos por su carrera y la pasión que éste les genera.</p> <p>De igual manera, muchos son el sustento económico de sus familias, ya sea que éstas estén conformadas por sus padres o por sus esposas e hijos. Este contexto hace que los técnicos sientan que tienen la responsabilidad de trabajar para poder darle lo mejor a sus familias.</p> <p>Por otro lado, un factor importante a resaltar es el tema de su personalidad y sus valores personales. La mayoría se consideran personas responsables que cumplen con su trabajo y que siempre se esfuerzan al máximo para cumplir sus objetivos. No obstante, tales características no se ven reflejadas en su desempeño laboral.</p>	
Ámbito Laboral Motivos Conscientes	Competencias	<p>Cineplanet se preocupa por desarrollar las competencias de los Técnicos de Proyección; pero consideran que capacitar a los técnicos es la única forma de desarrollar sus competencias.</p> <p>Así pues, los Técnicos de Proyección reciben diversas capacitaciones en temas de mantenimiento correctivo y preventivo de las máquinas, tanto dentro como fuera del Perú. Premio que les corresponden a los técnicos que muestren un mejor desempeño laboral. Sin embargo, estas capacitaciones están atadas a contratos de permanencia de dos años; tiempo en el cual los técnicos están sometidos a recibir el mismo sueldo y a no poder buscar otras opciones laborales.</p> <p>De otro lado, los técnicos saben muy bien que no tienen una línea de carrera en la empresa, ya que su puesto laboral no se los permite. En consecuencia, saben que el desarrollo de sus competencias tiene un tope máximo que alcanzar y que, desde el cuál, ya no podrán seguir aprendiendo.</p>
Motivación Laboral	Motivación Laboral	<p>En un primer momento, la motivación laboral de los técnicos de proyección se basaba en el simple hecho de trabajar en Cineplanet como tal, ya que consideraban que era una gran empresa, con un alto reconocimiento y prestigio en el mercado. Sin embargo, en la actualidad, esto ya no es suficiente para ellos.</p> <p>En primer lugar, los técnicos no se sienten satisfechos con su trabajo ni con su remuneración económica. Consideran que la Gerencia no valora su área ni su puesto de trabajo como se merece y que el sueldo que reciben no va acorde con todas las actividades que realizan. Asimismo, son conscientes de que su puesto no tiene una línea de carrera y que, por ende, no tienen ninguna posibilidad de crecer en la empresa.</p> <p>Todo ello, se ve reflejado, pues, en la baja motivación laboral que tienen los técnicos de proyección; que, a su vez, genera impactos directos en los resultados del área.</p>
Clima Laboral	Clima Laboral	<p>Los Técnicos de Proyección consideran que el clima laboral de su área es bastante bueno, y sustentan esta afirmación basándose en el hecho de que todos se llevan bien y de que son muy graciosos y divertidos. En tal sentido, podemos señalar que, para ellos, un buen clima laboral es sinónimo de hacer bromas con sus compañeros; o, por lo menos, ellos lo ven y sienten así.</p> <p>Sin embargo, también dicen que lo que no les gusta de su área es que algunos compañeros son muy egoístas y no quieren compartir sus conocimientos. También señalan que no son un verdadero equipo de trabajo y que no existe compañerismo en el área porque “cada quien baila con su propio pañuelo”.</p> <p>Por otro lado, un insight que vale la pena rescatar es el recelo o resentimiento que sienten los técnicos por el área de Ventas, ya que consideran que esa área sí es valorada y considerada primordial dentro de la organización.</p> <p>Todo ello contradice su afirmación inicial de que el clima laboral de su área es bueno; y, más bien, nos da una clara idea de lo mal que está el clima organizacional, tanto en cuanto a interacción de personas como a la organización de la estructura organizacional.</p>

Ámbito Laboral Motivos Inconscientes	Competencias	<p>El desarrollo de las competencias es una variable muy curiosa. Los técnicos aseguran que habrá un momento en el que llegarán al tope de sus conocimientos, donde ya no podrán aprender más en la empresa porque ya lo saben todo. Sin embargo, no se dan cuenta de que llegar a ese tope de conocimientos implica todo un proceso de aprendizaje en el cual adquirirán muchos conocimientos y también impulsará el desarrollo de sus competencias laborales.</p>
	Motivación Laboral	<p>La baja motivación de los técnicos de proyección también se aprecia en los motivos inconscientes, puesto que, la gran mayoría de ellos considera que el Área de Proyección” es el motor que impulsa Cineplanet por ser un área crítica y fundamental sin la cual la empresa no podría andar adecuadamente. Sin embargo, a pesar de ello, sienten que “son el asiento trasero de Cineplanet”, porque son un área al que se le presta muy poca atención y que nunca es una prioridad para la empresa.</p>
	Clima Laboral	<p>Los Técnicos de Proyección no tienen claro el concepto de clima laboral, puesto que consideran que el clima es solo la relación que tienen como “amigos”, y no la percepción de cada uno de los factores del área en su conjunto. En este sentido, ellos son inconscientes de que su clima laboral es malo y de que éste es un concepto muy amplio que abarca tanto sus percepciones individuales como la estructura organizacional tangible de la empresa.</p>
Expectativas del futuro	<p>En cuanto al futuro, ningún técnico tiene la visión de quedarse en Cineplanet muchos años, sino solo el tiempo necesario para adquirir el máximo de conocimientos que les pueda brindar su puesto laboral. Todos esperan conseguir un mejor trabajo, un trabajo que los valore y que los reconozca y recompense como se merecen. Y, en el plazo de aproximadamente 10 años, se ven dirigiendo sus propias empresas.</p> <p>Sin embargo, para el tiempo que esperan quedarse, quisieran que las cosas mejoren en su área. Los técnicos quieren desarrollar más competencias, quieren sentirse útiles y valiosos y ser reconocidos por el trabajo que hacen. No basta con capacitaciones ni con entradas al cine y combos gratis. Ellos necesitan beneficios que realmente los motiven y los impulsen a seguir trabajando en Cineplanet en pro de conseguir los objetivos organizacionales y no solo sus objetivos personales.</p>	

ANEXO K: Ficha y guía de indagación de Grupos Focales

Ficha Técnica del Grupo Focal

TÉCNICA	GRUPO FOCAL
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos del área de Proyección (codificados)
Fecha	14/08/2015 - 03:00 pm a 06:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

GUÍA DEL GRUPO FOCAL

“Conociendo las percepciones y la satisfacción de los Técnicos de Proyección en su área de trabajo”

Objetivo: Saber cuál es la percepción que tiene los Técnicos de Proyección sobre los temas de Competencias, motivación, clima y desempeño laboral dentro de su área, con el fin de tener una idea más clara de su ambiente de trabajo desde su perspectiva. Y, además, validar los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas al mismo grupo objetivo.

Introducción:

“Buenos días, mi nombre es _____. Soy una estudiante de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. En primer lugar, les agradezco mucho su apoyo y su tiempo el día de hoy. En esta ocasión vamos a hablar sobre sus percepciones y sobre cuán satisfechos están en su área de trabajo. Recuerden que estamos aquí para conocer sus opiniones por lo que no existen respuestas malas ni incorrectas, solo conversaremos para conocernos un poco más y saber lo que piensan y sienten sobre el tema a tratar.”

Presentación de los participantes:

“Primero, para conocernos un poco, me gustaría saber: ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen? ¿Qué estudiaron? ¿Hace cuánto tiempo trabajan en Cineplanet?”

Cuestionario

Aspecto Personal

1. En una palabra, ¿cómo se describirían?
2. ¿Cuáles son los valores personales que los caracterizan?
3. ¿Con quiénes viven? ¿Son el principal sustento económico de su familia?
4. ¿Cuál es su profesión y/o carrera técnica?
5. ¿Por qué decidieron estudiar eso? ¿Siempre fue su vocación?
6. ¿Hay alguna empresa en la que siempre fue su sueño trabajar? ¿Cuál? ¿Por qué?
7. ¿Podrían describir su puesto de trabajo ideal en algunas palabras?
8. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?
9. ¿Cuáles son sus expectativas del futuro? ¿Dónde se ven en 5 o 10 años?

Aspecto Laboral

Motivación Laboral

1. ¿Alguna vez se imaginaron trabajar en Cineplanet?
2. ¿Hace cuánto tiempo trabajan en la empresa? ¿Qué los animó a entrar?
3. ¿Qué tan satisfechos se sienten con su trabajo en Cineplanet?
4. ¿Realmente se sienten identificados con la empresa?
5. Para ustedes, ¿cuál es el rol que cumple el Área de Proyección dentro de la empresa?
6. ¿Consideran que su área laboral es importante?
7. ¿Considera que su puesto de trabajo es importante?
8. ¿Sienten que su trabajo es valorado por la empresa?
9. Si contarán con otra oferta de trabajo, con el mismo salario, ¿cambiarían de trabajo?
10. Si contarán con otra oferta de trabajo, con un salario más alto, ¿cambiarían de trabajo?
11. ¿Cuál es su principal motivación para seguir trabajando en Cineplanet?

Clima Laboral

1. ¿Cómo es la relación que tienen con su Jefe? ¿Están contentos con él?
2. ¿Cómo es la relación que tienen entre ustedes?
3. ¿Sienten que hay unión en el grupo? ¿Consideran que realmente son un equipo de trabajo?

<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Existe o ha existido algún conflicto entre ustedes? 5. ¿Cuál creen que es el principal problema al que se enfrentan como grupo de trabajo? 6. ¿Qué es lo que más le gusta de sus compañeros? ¿Por qué? 7. ¿Qué es lo que menos le gusta de sus compañeros? ¿Por qué? 8. ¿Consideran que el clima laboral dentro del área es bueno? ¿Por qué? ¿Qué se podrían hacer para mejorarlo? 9. Cineplanet está dentro del Top Ten de Great Place to Work en el Perú, ¿realmente siente que es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?
<p>Competencias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las actividades y/o funciones que realizan dentro del Área de Proyección? 2. ¿Qué es lo que más les gusta de lo que hace? 3. ¿Qué es lo que menos les gusta de lo que hace? 4. ¿Consideran que su trabajo les permite desarrollar correctamente sus habilidades técnicas o no? ¿Qué faltaría para que realmente sientan que están desarrollando nuevas competencias laborales? 5. ¿Recibe capacitaciones regularmente? ¿Cada que tiempo? 6. ¿Consideras que estas capacitaciones son efectivas?
<p>Desempeño Laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Consideran que sus funciones están bien definidas en su puesto laboral? 2. ¿Sienten que cumplen con las metas e indicadores que le establece su Jefe? ¿Por qué? 3. ¿Cómo es medido su desempeño laboral dentro del área? 4. ¿Qué métodos utilizan para medirlo? 5. ¿La empresa ha empleado técnicas para optimizar su desempeño laboral? ¿Cuáles? 6. ¿Están conformes con los métodos empleados por la empresa para medir su desempeño laboral? 7. ¿Consideran que el desempeño laboral en el área es bueno (individualmente y como grupo)? ¿Por qué?
<p>Técnica de frases incompletas</p> <p>Complete las siguientes frases con lo primero que se les venga a la cabeza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Decir Cineplanet es decir.... ➤ Decir Área de Proyección es decir... ➤ Siento que mi trabajo me permitió... ➤ Si tuviera una línea de carrera... ➤ Si me quedara en la empresa me gustaría... ➤ El cambio que más valoraría de mi trabajo sería... <p>Finalmente, por favor dibujen un carro y que imaginen que ese carro es Cineplanet. Tienen que señalar qué área representaría cada parte del carro. Tienen 10 minutos.”</p>
<p>Cierre:</p> <p>¿Hay alguna cosa que les gustaría agregar o algo que no se les ha preguntado que consideren que es importante saber?</p> <p>Si estuviera frente al Gerente General de Cineplanet: ¿qué le diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar? ¿Cómo?</p>

ANEXO K1: Matriz de resultados de Grupos Focal 1

PARTICIPANTES Técnicos de Proyección		GRUPO FOCAL 1
Ámbito Personal		<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría se describió como una persona responsable y dedicada, y los valores que más predominaron fueron la puntualidad y la perseverancia. • La gran mayoría estudió una carrera técnica, más un tema de posibilidades que por vocación. • Para todos, su puesto de trabajo ideal es aquel que les permita desarrollarse profesionalmente, que tenga las funciones y responsabilidades bien definidas, que les brinde facilidades en temas de horarios y que el trabajo que realicen tenga un impacto directo en los resultados de la empresa. • En cuanto a sus metas, todos tienen el mismo objetivo a largo plazo: tener su propia empresa.
Ámbito Laboral	Motivación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría nunca se imaginó trabajar en Cineplanet, ya que consideran que era una empresa a la que era muy difícil entrar. • En relación a la satisfacción que sienten con su trabajo, hay una clara diferencia entre los más nuevos y los más antiguos. Los primeros muestran mucho entusiasmo y alegría de estar en Cineplanet, mientras que los últimos muestran desgano, apatía y hasta decepción de su trabajo. • Algunos se sienten identificados con la empresa, pero la gran mayoría solo lo considera un trabajo necesario. • Para todo, el rol que cumple el Área de Proyección dentro de Cineplanet es muy importante, ya que consideran que es el área crítica de la empresa sin la cual no podría funcionar el cine. • No obstante, todos consideran que su trabajo no es valorado por la empresa, y, sobre todo, por la alta Gerencia, que le da más importancia al Área de Ventas. • La mayoría señaló si les ofrecían otro trabajo con el mismo sueldo se quedarían en Cineplanet porque, para bien o para mal, ya estaban acostumbrados su trabajo y sería muy pesado empezar de nuevo en una empresa. Sin embargo, algunos señalaron que dependería mucho de las características y condiciones laborales del otro trabajo para que decidieran irse. • Todos coincidieron en que si les ofrecían otro trabajo con un sueldo más alto se cambiarían de trabajo sin pensarlo dos veces, porque se sentirían más valorados en esa empresa y, además, le podrían dar una mejor calidad de vida a sus familias. • Todos señalaron que la principal motivación que tienen para quedarse en Cineplanet es que tienen el respaldo de que es una empresa reconocida y con prestigio, lo cual les serviría para conseguir otro trabajo en el futuro.
	Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Todos señalaron que la relación que tienen con su jefe es muy buena y que están contentos con él porque es una persona que los entiende y los apoya mucho. • Asimismo, todos estuvieron de acuerdo en que la relación entre ellos también es buena, porque “tienen correa ancha” y se hacen bromas todo el tiempo: la pasan bien trabajando juntos. • Sin embargo, solo algunos piensan que hay unión en el grupo y que son un verdadero equipo de trabajo, La mayoría considera que hay mucho egoísmo y que a algunos no les gusta compartir sus conocimientos con los que saben menos. • Todos señalaron que no ha existido ni existe ningún conflicto directo entre ellos como área de proyección. • Lo que más les gusta de sus compañeros es que son muy graciosos y bromistas; y los que menos les gusta es que algunos se crean superiores a los otros en cuanto a conocimientos y el tema del egoísmo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Todos consideran que el clima laboral dentro del área es bueno, justamente, porque se llevan bien entre ellos y hacen muchas bromas. • No obstante, no todos sienten que Cineplanet sea un buen lugar para trabajar, ya que existe mucho descontento por el salario, por las limitaciones de su puesto y porque sienten que no se valora el trabajo que hacen.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Todos señalaron que las funciones que realizan en su puesto laboral son, básicamente dos: preventivas y correctivas. Es decir, mantenimiento de los proyectores y reparación de los mismos en caso ocurra un problema con la proyección de la película. • Lo que más les gusta de su trabajo es que “arman y desarman” máquinas y tienen que buscar soluciones a los problemas con los proyectores, ya que no es algo que esté escrito es un manual. • Lo que menos les gusta de su trabajo es que se ensucian mucho y que no siempre pueden disponer completamente de las máquinas por una cuestión de garantía con el proveedor. • La mayoría considera que su trabajo les permite desarrollar correctamente sus habilidades técnicas, pero hasta cierto punto, porque llega un momento en que ya no hay más posibilidad de aprendizaje en Cineplanet. • Todos consideran que lo que falta para que puedan desarrollar plenamente sus competencias laborales es que exista una línea de carrera, porque esta es la única manera de que tengan la posibilidad de crecer profesionalmente. • La mayoría sí ha recibido capacitaciones alguna vez (unos más que otros), pero algunos todavía no porque son nuevos en el área. Asimismo, señalaron que no existe un tiempo determinado entre cada capacitación, sino que éstas surgen esporádicamente. • Todos los técnicos que alguna vez fueron capacitados afirmaron que estas capacitaciones no son efectivas, puesto que están atadas a un contrato de permanencia por dos años, lo cual les parece muy injusto; y, además, no aprenden casi nada nuevo en las mismas. Todo siempre es lo mismo.
Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría considera que no tienen claras sus funciones dentro del área y que, a veces, tienen que hacer trabajo que no les corresponde. • Todos sienten que cumplen con las metas e indicadores que les establece Pablo (su jefe), porque realizan el número de mantenimientos que les corresponde al mes. • Todos indicaron que su desempeño laboral es medido a través del cumplimiento de cierta cantidad de mantenimientos por complejo establecidos al mes; y que Cineplanet no ha empleado ningún otro método o técnica para medir su desempeño laboral. Sin embargo, consideran que con ese indicador basta, puesto que no quieren sentirse muy abrumados. • La mayoría considera que el desempeño laboral del área es bueno individualmente, ya que cada uno se preocupa por realizar sus mantenimientos; sin embargo, en el ámbito grupal, sienten que el problema es que, a veces, no hay apoyo entre ellos, por lo que no siempre tienen el desempeño deseado.

ANEXO L: Dinámicas – Medición Línea Base

DINÁMICA “ENTRELAZADOS”

Objetivos:

- Romper el hielo para poder iniciar el proceso de medición.
- Se busca que los integrantes se sientan cómodos con sus compañeros y se sientan cómodos con las evaluadoras.
- Se busca tener un primer alcance de cómo se desenvuelven en su entorno y al tener libertad para escoger a sus parejas buscamos identificar como empatizan entre ellos.
- Se busca iniciar con la identificación de roles que cumple cada integrante del equipo.

Descripción:

La dinámica se da de la siguiente manera:

- Todos los participantes se ubican en el centro de la sala, se les indica que formen parejas de la manera que ellos prefieran.
- Se les indica que se sienten en el piso espalda con espalda con el compañero que escogieron, que entrelacen sus brazos hasta estar bien sujetos.
- El reto es que logren pararse juntos sin soltarse los brazos.
- Una vez de pie, buscan otra pareja que se haya levantado, se sientan los cuatro, entrelazan los brazos y tienen el mismo reto de pararse todos sin soltarse.
- Una vez que se haya realizado la dinámica en grupos de 4, se agrupan los 8 y se repite la misma dinámica.
- Si alguno de los integrantes se suelta, se deben sentar nuevamente y reiniciar la dinámica.

DINÁMICA “FORMAR CUADRADOS”

Objetivos:

- Observar cómo trabaja el equipo bajo presión y como manejan la frustración.
- Reconocer como aporta cada participante hacia el cumplimiento de una misión que es individual y colectiva a la vez.
- Observar la manera en la que actúan cuando tienen que usar solo comunicación no verbal.
- Identificar quién lidera el equipo y quién interfiere con el cumplimiento de la misión encargada.
- Al tener más reglas que las otras dinámicas, se busca identificar cómo actúan frente a las reglas impuestas y si las cumplen o no.

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Dividirlos en dos grupos de manera estratégica.
- Sentar a cada grupo en una mesa y entregarle a cada uno un sobre que contiene las fichas para que cada uno pueda formar un cuadrado.
- Reglas: no pueden conversar entre ellos, ni hacerse señas. Las fichas se pueden intercambiar; sin embargo, para poder intercambiarlas no se puede hacer directamente sino que se debe dejar en el centro de la mesa la ficha que les tocó en el sobre pero no la van a usar y se coge una ficha de las del centro si la necesitan para formar su propio cuadrado.

DINÁMICA “LISTONES”

Objetivos:

- Observar el desempeño y la manera de trabajar en equipo.
- Identificar quien lidera cada grupo y como se organizan para poder realizar la tarea que se les

ha encomendado.

- Se busca identificar como reaccionaban frente a un poco de presión y cuan competitivos son.
- Identificar cómo reaccionan frente al éxito o fracaso del grupo y conocer cómo actúan frente a la competencia.

Descripción:

La dinámica se desarrolla de la siguiente manera:

- Todos los participantes se ubican en el centro de la sala y se les indica que formen dos grupos de la manera que ellos prefieran
- Se les proporciona un listón a cada grupo y se les pide que cada grupo forme un círculo tomados de las manos y que entre ellos ubiquen el listón
- El reto está en que el listón de la vuelta y pase por cada uno de los integrantes hasta llegar a su punto de inicio, gana quien termina el reto primero.
- Se les consulta si quieren volverlo a hacer para mejorar su tiempo y luego se les indica que formen un solo grupo con los 8 participantes y se colocan los dos listones para agregar dificultad.

DINÁMICA “PUENTE”

Objetivos:

- Conocer aún más cómo trabajan en equipo, y cómo van aportando ideas de solución para la tarea encomendada.
- Identificar la función que cumple cada participante en el grupo.
- Reconocer como actúan cuando se les da un tiempo determinando para realizar una tarea y sobre todo cuando es una tarea que se les ha indicado que habrá un ganador y será evaluada por criterios.
- Identificar el grado de creatividad que tienen los participantes y como aceptan los aportes de sus compañeros.

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Dividirlos en dos grupos sentados en el piso, se les reparten materiales (sorbetes, cinta y etiquetas de colores) a ambos grupos y se dejan ciertos materiales en el medio para que compartan entre ellos.
- El reto es con los materiales ofrecidos, formar un puente y este será evaluado en tres aspectos para tener un solo ganador, los aspectos a evaluar son los siguientes:
 - Belleza, utilidad y resistencia
- Finalmente, el grupo tiene un tiempo determinado para cumplir con la tarea encomendada.

DINÁMICA “GLOBOS”

Objetivos:

- Conocer la confianza que se tienen entre cada participante del equipo
- Observar cómo se maneja la comunicación entre ellos para poder cumplir con su objetivo
- Se busca identificar como logran una sincronización entre el grupo para el cumplimiento de la tarea encomendada.

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Distribuir alrededor del salón una silla por cada equipo y colocar varios globos desinflados encima de cada silla.
- Se hace que formen equipos de 4 participantes cada uno, y cada equipo haga un pequeño círculo con los brazos entrelazados.
- A la señal, cada equipo, sin perder la forma de círculo, camina hacia una silla y un participante de cada equipo infla un globo, lo amarra y lo deja caer dentro del círculo.
- Una vez que tengan el globo en medio del círculo deben mantenerlo en el aire empujándolo con sus propios cuerpos y deben caminar hacia una segunda silla.
- Al llegar a la segunda silla, otro participante tome dos globos, inflelos, amárrelos y déjelos caer dentro del círculo. Continúen éste procedimiento agregando un globo más cada vez que lleguen a una nueva silla.
- Si durante el recorrido un globo se cae al piso, se deben detener, levantarlo con las manos y continuar su recorrido.

DINÁMICA “CANASTAS DE FRUTAS”

Objetivo:

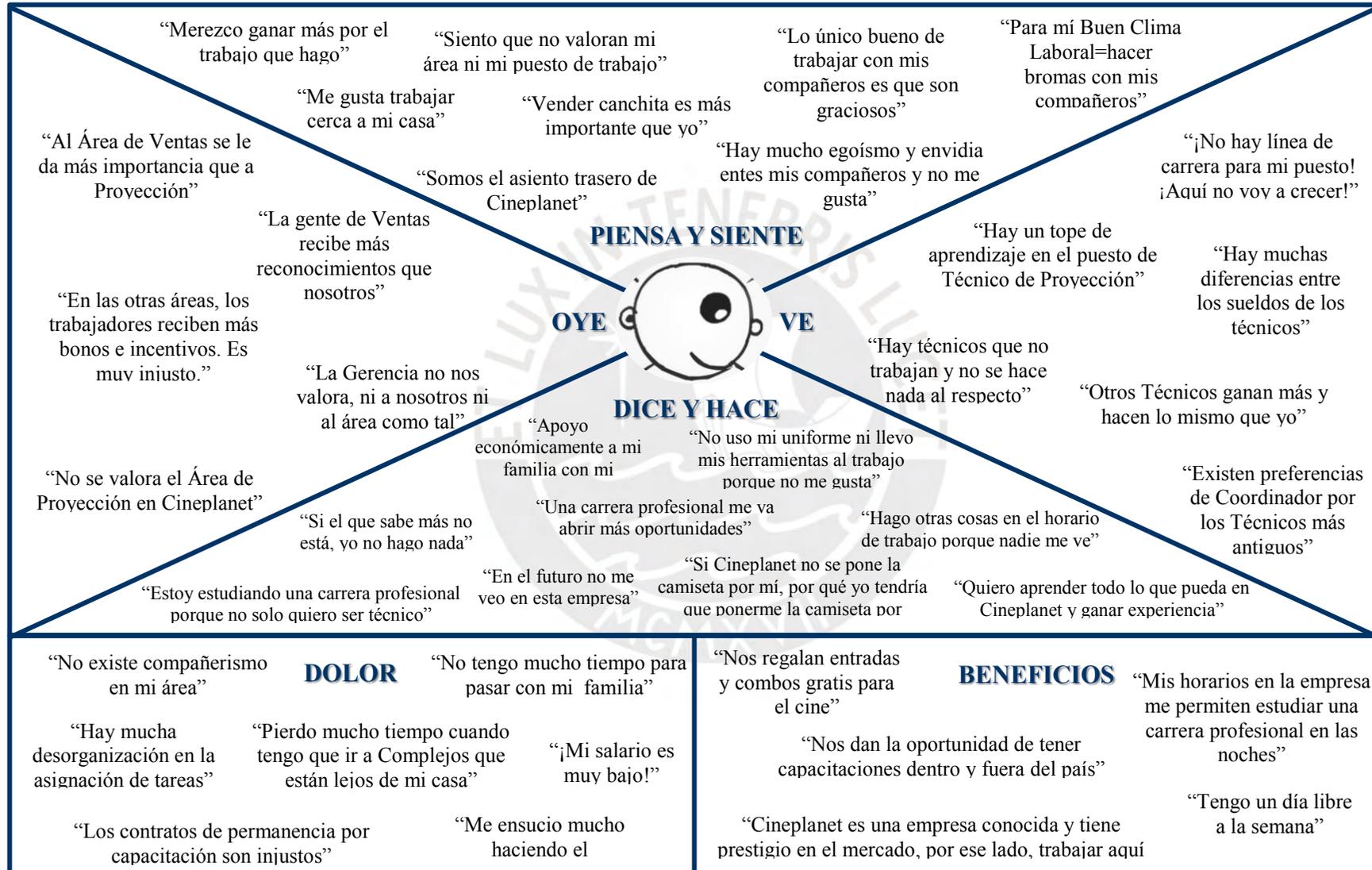
- Observar cómo se desenvuelven los participantes en equipo,
- Identificar cómo actúan en diversas situaciones, sobre todo identificar cuanta confianza sienten los participantes hacia sus demás compañeros;
- Identificar el compañerismo entre ellos y el desarrollo de su comunicación no verbal.

Descripción:

La dinámica consiste en:

- Cada participante coge un papelito, los cuales cada uno contiene una fruta, en algunas ocasiones la fruta se repite dos o tres veces y en otros solo está una vez.
- Una vez que el participante tenga su papel, observa que fruta le ha tocado pero no lo comparte con nadie.
- Una de las encargadas de la evaluación va narrando una historia y los participantes van caminando alrededor de la sala y cada vez que menciona una fruta, la persona que representa esa fruta se deja caer y lo debe hacer de manera silenciosa, ya que los demás participantes deben de estar atentos para no dejar caer a su compañero.

ANEXO M: Mapa de Empatía de los Técnicos de Proyección



ANEXO O: Gamification Canvas del Tecnológico de Monterrey

1 Gamification Canvas		Materia	Fecha	
		Profesor	Iteration #	
Dinámica <p>Describir las reglas del juego. Ejemplo:</p> <p>El alumno obtendrá un badge cada vez que alcance X puntos de experiencia. El alumno obtendrá un premio al juntar 3 badges de un mismo color.</p> <p>Aquí se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Restricciones Emociones Narrativa Progreso Relaciones 	Componentes <p>Listar los elementos que usaremos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avatares • Badges • Regalos • Niveles • Puntos • Combates • Colecciones • Releas con Jefes (Boss Battles) • Desbloqueo de contenidos • Tablas de líderes • Misiones • Grafos sociales • Equipos • Items virtuales. 	Objetivo <p>Describir el o los objetivos principales que se busca como resultado de la estrategia.</p>	Aesthetics (Estética) <p>Elementos que darán identidad visual y estética a tu estrategia: iconografía, colores, avatares.</p>	Perfil de jugadores <p>¿Quiénes son nuestros "jugadores"? ¿Cómo son? ¿Qué intereses tienen? ¿Qué les gusta? ¿Qué no les gusta? ¿Qué quieren o esperan de mi clase?</p>
			Mecánica <ul style="list-style-type: none"> • Retos • Suerte • Competencia • Cooperación • Retroalimentación • Adquisición de recursos • Recompensas • Transacciones • Turnos • Condiciones de juego 	
Gestión (Seguimiento y monitoreo) <p>Describir la forma en que se dará seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataformas o gestores de Gamification que apoyarán - Cómo monitorearé la participación de los alumnos - Cómo los alumnos estarán al tanto de su progreso. 		Riesgos potenciales: <p>¿Qué riesgos podríamos tener durante la implementación?</p> <p>Incidentes negativos (de comportamiento, actitud o resultado)</p>		



Estrategia

Público



Adaptado del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y es utilizado bajo una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported.

ANEXO P: Ficha Técnica y Cuestionario de Test de Marczewski

Ficha Técnica de Test de Marczewski User Type Test

TÉCNICA	ENCUESTA
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha	11/09/2015 – 10:00 a.m.
Lugar	Oficinas de Cineplanet

A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a algunos comportamientos en general que usted podría tener mientras realiza actividades cotidianas. Para cada uno de los 24 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde con más exactitud a su proceder.

Instrucciones de llenado

- Use solo lápiz, lapicero azul o negro. No use plumón.
- Lea cada pregunta y rellene el círculo que corresponda a su respuesta.
- En caso de error, sólo si uso lápiz, borre con cuidado y rellene nuevamente.
- Coloque obligatoriamente los campos: área de trabajo, jornada de trabajo y sexo.
- No doble la hoja y cuide que no se deteriore
- Traslade sus respuestas a la hoja de respuestas que se le ha brindado.

Opciones de respuesta

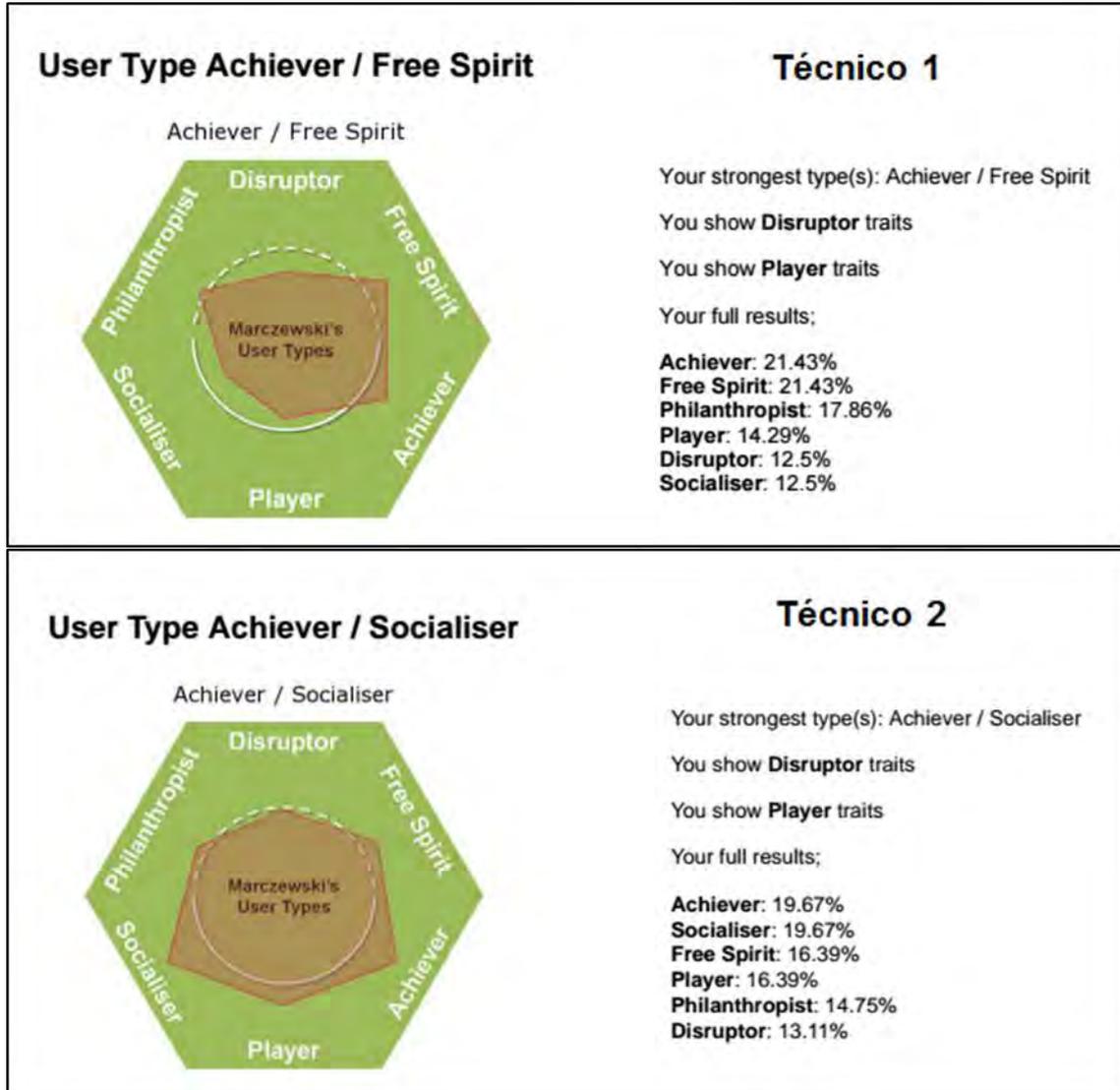
1. Totalmente de Acuerdo
2. De Acuerdo
3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
4. En Desacuerdo
5. Totalmente en Desacuerdo

Lista de enunciados

1. Me doy por vencido si algo se pone demasiado difícil.
2. Prefiero interactuar con la gente en las redes sociales, en lugar de seguirlos
3. No me gusta estar limitado por demasiadas reglas.
4. Me gusta aportar contenidos a las comunidades en línea como Wikipedia.
5. El camino para lograr algo es tan importante como la meta.
6. Me gusta competir para ser el mejor en las tablas de clasificación.
7. Tiendo a trabajar en actividades hasta que salen perfectas.
8. Usaría artimañas para sacar ventaja
9. Participar es genial, pero ganar es más importante.
10. Me gusta tomar cursos sólo para aprender cosas.
11. Me gusta invertir mi tiempo como voluntario para ayudar a mantener las comunidades en línea
12. Me gusta encontrar cosas como tesoros en juegos
13. Me gusta exhibir las recompensas que recibo
14. Soy uno de los primeros en adoptar las nuevas tecnologías
15. Disfruto compartiendo contenidos con mis amigos/seguidores.
16. Ser expresivo es muy importante para mí
17. Me gusta ayudar a la gente a encontrar respuestas.
18. El número de seguidores es lo más importante para el éxito en las redes sociales
19. Las reglas son hechas para ser rotas.
20. Me alegraría donar recompensas para ayudar a otros
21. Utilizo las redes sociales de forma regular
22. Si no me gusta algo, tiendo a soportarlo
23. Prefiero seguir una historia definida antes que explorar un entorno que se me presenta
24. o me gusta compartir mis conocimientos con los demás.

ANEXO P1: Resultados de Test de Marczewski

Con diminutas diferencias, todos los técnicos resultaron ser “Achievers” o “Triunfadores”, este tipo de usuario está motivado por conseguir superar todas las metas y objetivos propuestos en el juego y de esa manera conseguir las recompensas por tales hazañas.



User Type Achiever



Técnico 3

Your strongest type(s): Achiever

You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 21.82%
Free Spirit: 16.36%
Player: 16.36%
Philanthropist: 16.36%
Disruptor: 14.55%
Socialiser: 14.55%

User Type Achiever



Técnico 4

Your strongest type(s): Achiever

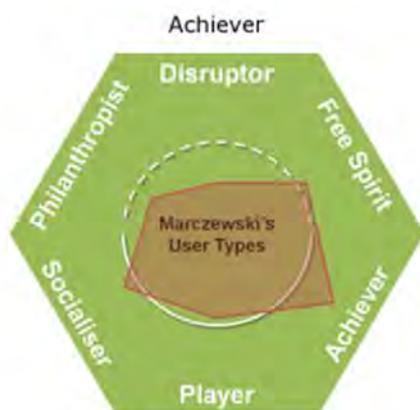
You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 25.53%
Disruptor: 23.4%
Socialiser: 19.15%
Free Spirit: 10.64%
Player: 10.64%
Philanthropist: 10.64%

User Type Achiever



Técnico 5

Your strongest type(s): Achiever

You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 24.53%
Free Spirit: 18.87%
Socialiser: 18.87%
Player: 15.09%
Philanthropist: 13.21%
Disruptor: 9.43%

User Type Achiever



Técnico 6

Your strongest type(s): Achiever

You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 22%
Disruptor: 18%
Free Spirit: 18%
Socialiser: 18%
Player: 16%
Philanthropist: 8%

User Type Achiever



Técnico 7

Your strongest type(s): Achiever

You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 21.67%
Free Spirit: 16.67%
Player: 16.67%
Socialiser: 16.67%
Disruptor: 15%
Philanthropist: 13.33%

User Type Achiever / Socialiser



Técnico 8

Your strongest type(s): Achiever / Socialiser

You show **Disruptor** traits

You show **Player** traits

Your full results;

Achiever: 19.05%
Socialiser: 19.05%
Free Spirit: 17.46%
Disruptor: 15.87%
Philanthropist: 15.87%
Player: 12.7%

ANEXO Q: Guía de observación – Presentación de estrategia

Se llevarán a cabo observaciones en la presentación de la estrategia en el primer y segundo paso. Muchas veces se tendrá contacto con los participantes para darles algunas indicaciones pero en otros casos se tendrá el mínimo contacto con el objeto observado con la finalidad de conocer sus reacciones naturales. El propósito es conocer cómo actúan frente a la presentación de la estrategia en ambos pasos y conocer si se ven interesados o en contra de lo propuesto.

DURANTE LA PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. ¿Qué reacciones tenían?
2. ¿Qué comentarios habían?
3. ¿Alguno mostro entusiasmo, molestia o decepción?
4. ¿Cómo se comunicó el jefe con ellos? ¿Cuál era el trato?
5. ¿Se tomaban en cuenta las recomendaciones y comentarios de los técnicos?

DESPUES LA PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. ¿Hicieron comentarios?
2. ¿Qué actitud tenían frente a la presentación?
3. ¿Hicieron preguntas? ¿Se resolvieron sus dudas?

ANEXO Q1: Matriz de resultados de observación de presentación de Plan Estratégico

Ficha Técnica de Observación durante a la presentación de Plan Estratégico

TÉCNICA	OBSERVACIÓN (durante implementación de Plan Estratégico)
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha Y Hora	14/09/2015
Lugar	Oficinas de Cineplanet

RESULTADOS DE OBSERVACIÓN DURANTE A LA PRESENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

<p>Comportamiento frente a la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría prestaba atención a la presentación de la estrategia, muchos estaban distraídos con sus celulares o conversando entre ellos. • En muchos casos pusieron una cara de inconformidad mientras se les exponía la estrategia y entre ellos se quejaban y mostraban su desacuerdo. • Los primeros comentarios entre ellos, fue preguntándose porque se hacía eso o porque los querían controlar de esa manera. • La mayoría del grupo se sintió disconforme, se veían como un grupo reacio al cambio, que ya estaban acostumbrados a un ritmo de trabajo y no sentían razón justificable para que cambien la estructura de su trabajo. • Una de las principales quejas fue porque tenían que cumplir con ciertos indicadores que muchos ya estaban implementados; sin embargo, no se usaban, lo cual causo la molestia de muchos. • Preguntaban las razones y quienes sería el encargado de verificar que se cumpla lo que a partir de ese momento se les solicitaba. • Después de algunas quejas y preguntas se marcharon disgustados.
---	--

ANEXO Q2: Matriz de resultados de observación de presentación de Gamification

Ficha Técnica de Observación durante a la presentación de Gamification

TÉCNICA	OBSERVACIÓN (durante implementación de Plan Estratégico)
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos de Proyección de Cineplanet (codificados)
Fecha Y Hora	26/10/2015
Lugar	Oficinas de Cineplanet

RESULTADOS DE OBSERVACIÓN DURANTE A LA PRESENTACIÓN DE GAMIFICATION	
<p>Comportamiento frente a la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos estuvieron muy atentos a la presentación, hicieron comentarios e incluso generaron una corrección en ella, ya que se había cometido un pequeño error con respecto al conteo de los mantenimientos para lograr una bonificación. • P6 era el que se veía más desencajado, al inicio disconforme pero conforme se le anuncio que era un técnico nivel Senior fue tomando una mejor actitud. • Todos se mostraron entusiasmados; sin embargo, pedían constantemente que se aumente el bono o que se aumenten las bonificaciones, no demostraban su completa satisfacción con lo ofrecido. • En el caso de P2, que fue también nombrado un Técnico Senior, se mostró mucho más participativo y emocionado por el nivel que se le había asignado, se notó una clara motivación en él, ya que después que se dieron ciertas actividades tuvo una mejor disposición. • Alguien que también mostró mucho interés y entusiasmo fue P4, ya que también fue nombrado en el nivel de Técnico Senior y participó amenamentete de las tareas programadas durante la presentación. • Sin embargo, P7 generó constantes problemas en el desarrollo de las actividades de la presentación de la estrategia, quejándose del cambio, del horario, de los locales, mencionando que afectaba sus tiempos, al jefe le tomó casi una hora conversar con él para poder llegar a un acuerdo. • El resto del grupo se mostró interesado en los cambios.

ANEXO R: Dinámicas – Plan Estratégico

DINÁMICA “MANOS CRUZADAS”

Objetivos:

- Romper el hielo para poder iniciar con las actividades correspondientes
- Lograr que los participantes se sientan cómodos y entren en confianza
- Conocer cómo actúan frente a las complicaciones de la dinámica
- Identificar como se organizan para cumplir su objetivo

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Indicarles que se dividan en dos grupos de la manera que ellos prefieran
- Hacer que cada grupo forme un círculo
- Cada participante debe estirar los brazos, formar una cruz con ellos y tomar las manos de otro de sus compañeros de manera que queden todos los brazos entrelazados
- El objetivo es que logren desenredarse y quedar en un círculo pero con los brazos totalmente estirados
- Reglas: Para desenredarse no se pueden soltar las manos, de hacerlo deben volver a comenzar la dinámica.

DINÁMICA “GLOBOS EN FILA”

Objetivos:

- Identificar como se organizan para cumplir su objetivo
- Reconocer como trabajan en equipo
- Identificar el rol que cumple cada integrante en el equipo
- Al ser una dinámica que no es tan sencilla y requiere mucha coordinación, buscamos identificar cómo actúan los participantes frente a la frustración.

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Indicarles que se dividan en dos grupos como ellos prefieran
- Hacer que cada grupo forme una fila y que entre cada uno de ellos coloquen dos globos, uno a la altura de la cabeza y otro a la altura de la espalda.
- Cada grupo debe tratar de avanzar en fila hasta cierto punto, dar la vuelta y terminar en el punto de inicio.
- Reglas: No se puede caer ningún globo de la fila, ni coger los globos con las manos, de ser así, se debe reiniciar la dinámica.
- Una vez que ambos grupos hayan culminado, se repite la misma dinámica pero entre todos; es decir, con ambos grupos.

DINÁMICA “FÚTBOL AMERICANO”

Objetivos:

- Reconocer como cumplen con su objetivo de manera individual
- Identificar cómo actúan frente a un ambiente de competencia directa
- Identificar cómo actúan el resto de los compañeros cuando no son ellos los que están en “competencia”

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Dividirlos según los equipos que ya han sido asignados
- A ambos grupos asignarles a cada uno de los miembros, dos números del 1 al 8; por ejemplo, habrá un número 1 en cada grupo y cada participante tiene asignado dos números.
- Deben formar dos filas paralelas y colocarse cada integrante de la fila frente a cada integrante de la otra fila

- En medio de ambas filas se encontrará una pelota pequeña
- Habrán tres líneas paralelas con una separación de 1.50 metros la una de la otra, estarán marcadas en el suelo, las dos del extremo marcan la zona de cada equipo y la del medio indica donde se debe colocar la pelota
- El moderador menciona un número de manera aleatoria y los participantes de cada grupo que se le ha asignado ese número tratan de agarrar la pelota lo antes posible y llevarlos a la zona de su equipo
- El objetivo es agarrar la pelota y hacerla cruzar la línea que marca su zona
- Si uno de los participantes agarró la pelota antes que el otro, este puede evitar de cualquier manera que el contrincante cruce a su zona respectiva con la pelota.
- Reglas: No se puede lanzar la pelota con la finalidad que este cruce la línea de su zona, esta debe cruzar con el contrincante.



ANEXO S: Dinámicas Gamification

DINÁMICA “EL NAUFRAGO”

Objetivos:

- Romper el hielo para poder iniciar con las actividades correspondientes
- Lograr que los participantes se sientan cómodos y entren en confianza
- Conocer cómo actúan frente a las complicaciones de la dinámica
- Identificar como se organizan para cumplir su objetivo
- Identificar cuanto estás dispuestos a sacrificar por ganarle al otro equipo

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Formar grupos de cuatro personas
- Repartirles un pedazo de tela a cada grupo que deben utilizar como bote salvavidas.
- Se les va narrando una historia como si estuvieran en medio del mar y al silbato el equipo de doblar la tela en dos sin que sus participantes salgan de la tela.
- Reglas: Si algún miembro del equipo sale de la tela debe empezar nuevamente.
- Gana quien logre doblar más la tela y lo haga primero.

DINÁMICA “LA PAPA CALIENTE”

Objetivos:

- Conocer las opiniones de los demás
- Identificar cómo reacciona el grupo frente al escuchar comentarios positivos y negativos sobre ellos

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- Todo el equipo de técnicos forma un círculo
- Se le entrega una papa a cualquiera de los participantes
- El animador va gritando “papa caliente” y cada vez que este grite el participante debe lanzar la papa a uno de sus compañeros y así sucesivamente hasta que el animador grite “se quemó”
- El que tenía la papa en este momento pierde, sale del círculo y debe decir algo que le gusta y algo que no le gusta de su equipo.

DINÁMICA “CARRERA LOCA”

Objetivo:

- Se buscaba que compartieran entre ellos y que pierdan un poco la vergüenza a hacer cosas en público.

Descripción:

Esta dinámica consiste en:

- El animador forma equipos de la misma cantidad
- En esta carrera, cada jugador hace algo diferente. Al principio de la carrera cada equipo forma una fila individual.
- A la señal, la primera persona de cada equipo corre al otro extremo de la pista donde hay una silla. Sobre la silla hay una bolsa conteniendo instrucciones escritas en trozos separados de papel.
- El jugador saca una de las instrucciones, la lee y la sigue tan rápido como puede. Antes de volver a su equipo, el jugador debe tocar la silla y luego regresar corriendo y tocar al siguiente corredor.
- El equipo que complete primero todas las instrucciones es el ganador.

ANEXO T: Guía de indagación de Grupo Focal

GUÍA DEL GRUPO FOCAL
“Conociendo las percepciones y la satisfacción de los Técnicos de Proyección con respecto a la implementación de una estructura base de Recursos Humanos”
Objetivo: Saber cuál es la percepción que tienen los Técnicos de Proyección sobre los temas de Motivación, Clima y Desempeño Laboral dentro de su área, luego de la implementación de una estructura base de Recursos Humanos.
Cuestionario
<p>Aspecto Laboral ¿Están de acuerdo con el cambio que se ha realizado en el área: con la implementación de objetivos, metas y reglas en el área? ¿Por qué?</p>
<p>Motivación Laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan satisfechos se sienten ahora con su trabajo? 2. ¿Sienten que este cambio es reflejo de la valoración que la empresa siente por el área? Sí o no, ¿por qué? 3. ¿Consideran que su motivación laboral ha mejorado con la nueva forma de trabajo del área? ¿Por qué? 4. ¿Cuál es su principal motivación para seguir trabajando en Cineplanet?
<p>Clima Laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es la relación que tienen con su Jefe ahora que todo el sistema de funcionamiento del área ha cambiado? ¿Están contentos con él? 2. ¿Cómo es la relación que tienen entre ustedes después del cambio? 3. ¿Sienten que hay unión en el grupo? ¿Consideran que ahora son un equipo de trabajo? 4. ¿Consideran que el clima laboral dentro del área ha mejorado? ¿Por qué?
<p>Competencias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es lo que más les gusta de lo que hacen ahora? 2. ¿Qué es lo que menos les gusta de lo que hacen ahora? 3. ¿Consideran que la implementación de la estructura base de Recursos Humanos les está permitiendo desarrollar sus competencias laborales? ¿Por qué?
<p>Desempeño Laboral</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Consideran que ahora sus funciones están bien definidas en su puesto laboral? 2. ¿Sienten que cumplen con las metas e indicadores establecidos por su Jefe? ¿Por qué? 3. ¿Cómo es medido ahora su desempeño laboral dentro del área? 4. ¿Consideran que el desempeño laboral (individualmente y como grupo) en el área ha mejorado con el cambio? ¿Por qué?
<p>Técnicas grupales “Ahora quisiera que, en grupo, escojan 3 símbolos que describan su motivación laboral, el clima laboral dentro del área y sus competencias laborales, y que me expliquen por qué escogieron esos símbolos. Tienen 5 minutos”.</p>
<p>Cierre: ¿Hay alguna cosa que les gustaría agregar o algo que no se les ha preguntado que consideren que es importante saber?</p>

ANEXO T1: Resultados Grupo Focal luego de Plan Estratégico

Ficha Técnica del Grupo Focal posterior a Plan Estratégico

TÉCNICA	GRUPO FOCAL
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos del área de Proyección (codificados)
Fecha	16/10/2015 - 03:00 pm a 05:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Resultados del Grupo Focal posterior a Plan Estratégico

PARTICIPANTES Técnicos de Proyección		GRUPO FOCAL 2
Ámbito Laboral	Motivación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directamente no percibían sentirse más motivados, ya solo sentían que había aumentado la presión y el control en el trabajo. ▪ Consideraban rutinario el trabajo pero que dentro de todo les gustaba lo que hacían. ▪ Algo que los impulso a sentirse mejor, en muchos casos, fue que tenían las cosas más claras en cuanto a sus funciones y sus objetivos.
	Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El clima laboral tampoco comentaban que hubiera variado, ya que el trabajo en el equipo era el mismo. ▪ Sin embargo, algo que de manera indirecta sienten que los unió fue el hecho de que todos sentían el mismo malestar hacia ciertas propuestas entonces formaron una especie de alianza para entre todos ponerse de acuerdo y ayudarse. ▪ Con respecto a sus superiores, el clima se agravó, ya que según afirman no estaban de acuerdo con los cambios y sienten que no se les tomó en cuenta para tomar dichas decisiones.
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cuanto a las competencias, con respecto al primer grupo focal, no manifestaron nada diferente, ya que la estrategia planteada no tenía un efecto directo sobre este; por lo que, los participantes no tuvieron mucho que acotar en este punto.
	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percibieron notablemente la mejoría que se dio aunque no les agradó el incremento de control, aceptaron que los cambios implementados tuvieron un efecto positivo en sus desempeños. ▪ Básicamente pudieron notar esta mejora porque tenían conocimiento de sus objetivos y los indicadores implementados para medirlos, lo cual hacía que ellos conozcan su progreso.

ANEXO T2: Resultados Grupo Focal luego de *Gamification*

Ficha Técnica del Grupo Focal posterior a Gamification

TÉCNICA	GRUPO FOCAL
Universo	Técnicos de Proyección de Cineplanet
Participantes	8 Técnicos del área de Proyección (codificados)
Fecha de campo	08/01/2015 - 03:00 pm a 05:00 pm
Lugar	Oficinas de Cineplanet

Resultados del Grupo Focal posterior a Gamification

PARTICIPANTES Técnicos de Proyección		GRUPO FOCAL 3
Ámbito Laboral	Motivación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> En este caso, se reconocieron mejoras ya que muchos comentaban que sentían ansias por ganar cada vez más puntos, por no perder una vida o por ver sus cartillas con los indicadores altos El cambio les vino bien, ya que manifiestan que sintieron que salían de la rutina, en el caso de los que llevan más tiempo, sentían que tenían demasiado tiempo haciendo lo mismo y ya se sentían en una rutina. La gran mayoría se sentía más motivada y sentían muchas ansias por ganar con su equipo; lo cual en muchas ocasiones los hacía “enfrentarse” al otro equipo
	Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> El grupo sentía que por fin tenían la importancia que merecían en la empresa, que se les tomaba en cuenta para tomar decisiones, se les consultaba, se respetaba más su horarios y sentían que se les prestaba mucha más atención. En relación a este punto, ellos consideran que se ha fomentado una integración entre ellos y un sentido de constante colaboración y apoyo. Ellos, a pesar que siempre mencionaban que no tenían muchos problemas, se notaba en sus comentarios que existían muchas diferencias y discrepancias entre ellos. Sin embargo, en esta ocasión se hicieron menos indirectas entre ellos y cuando tenía que hacerse alguna crítica la hacían con respeto y constructivamente. A pesar de ello, un malestar general en el grupo fue que algunos tenían una falta de compromiso con el equipo que sentían que perjudicada al objetivo del grupo.
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Todos consideraron siempre que contaban con las competencias necesarias para este puesto; sin embargo, todos mencionaron como uno de los principales efectos de los cambios implementados fue la generación de aprendizaje colectivo. Mencionaron la efectividad de las reuniones de los lunes, de la que tanto se quejaron al inicio. Mencionaron que estas reuniones les permitía aprender de los otros compañeros y que habían aprendido muchas cosas y reconocieron que habían muchas cosas que algunos no sabían a profundidad pero la aprendieron mejor gracias al aporte de uno de sus compañeros de grupo o gracias a la exposición de los compañeros del otro equipo.
	Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Todos reconocieron que ha habido una mejora para el área en general, que hacen cosas que antes no se hacían y que cumplen con lo requerido por su jefe. Identificaron muchas herramientas que reconocieron los hacían trabajar mejor, organizarse mejor, cumplir con lo que les correspondía y todo eso generaba un mejor desempeño. Sin embargo, la mejora del desempeño se percibía más como algo general, del equipo, que como algo de manera individual, sentían que era una mejora de todos, generalizada y eso era lo que hacía que el área esto “mejor”, como ellos afirmaban.

ANEXO U: Prueba de conocimientos # 2

EVALUACIÓN PARA TÉCNICO DE PROYECCIÓN	
Nombre y Apellidos:	
Nivel Barco:	Fecha:
<ul style="list-style-type: none"> - Responde las siguientes preguntas de forma clara y ordenada. - Responde las preguntas de manera sincera. 	
1) Menciona la nueva misión y visión del área.	
2) ¿Cuál es la versión más actualizada de un proyector Barco DP2K-10S (parte Barco y TI)?	
3) ¿Cuáles son las partes del proyector que se debe dar servicio en un mantenimiento preventivo?	
4) ¿Qué es calibrar una sala? ¿Cuándo se realiza este procedimiento?	
5) Acaba de ocurrir una parada de función en una sala 3D con un 94% de butacas vendidas. El mensaje de error que aparece, es el siguiente “Code 5834: “ti-link-decryptor - physical marriage tamper event”. ¿Qué es, detalladamente, lo que usted haría?	
6) ¿Con que frecuencia se debe retirar el “light engine” para darle servicio: semanal, mensual o semestral?	
7) Complete los recuadros con la información correcta. Después explique la Ruta de la Luz en un proyector Barco.	
 <p style="text-align: center;">Ruta de luz</p>	
8) ¿Cuáles son los instrumentos de seguridad que se debe utilizar para realizar un cambio de lámpara?	
9) ¿Para qué sirve el Lens Holder?	
10) ¿Cuál es el flujo de aire (caudal) de extracción adecuado para un proyector Barco DP2K-32B? (en CFM)	
11) ¿Qué es el CLO? ¿Para qué se usa?	
12) ¿Dónde se guarda la información del lente en un proyector Barco DP2K-32B?	
13) A qué modelo de proyector Barco pertenece la siguiente tarjeta electrónica:	
	

14) ¿Cuáles son las razones por las cuales usted intervendría la barra de integración?

15) ¿Cómo se llama esta herramienta? ¿Por qué es necesario su uso?

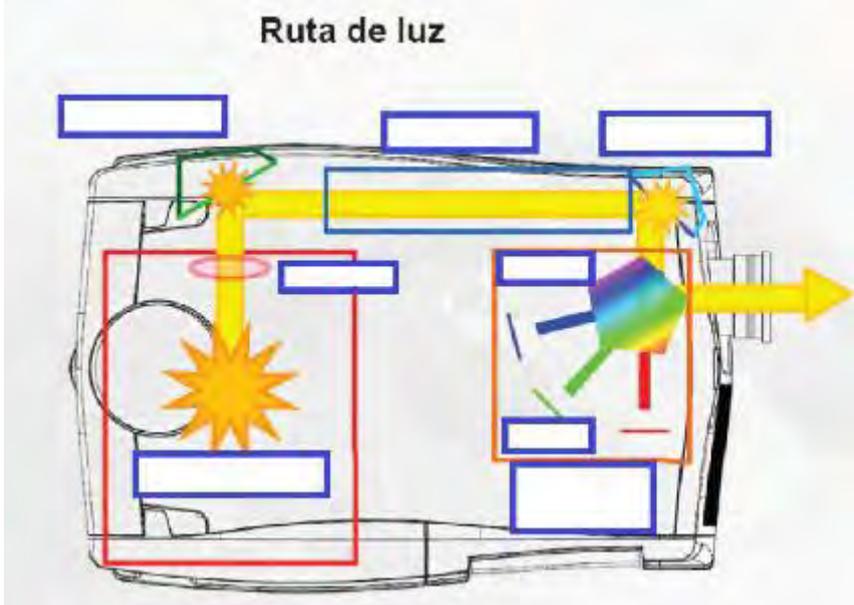


16) ¿Cómo se llama la siguiente tarjeta electrónica? ¿Cuáles son sus funciones?



17) ¿Qué modelos de proyectores Barco cuentan con sistema de refrigeración por líquido refrigerante? ¿Con qué frecuencia se debe cambiar el líquido (purgar)?

ANEXO V: Prueba de conocimientos # 3

EVALUACIÓN PARA TECNICO DE PROYECCIÓN	
Nombre y Apellidos:	
Nivel Barco:	Fecha:
<ul style="list-style-type: none"> - Responde las siguientes preguntas de forma clara y ordenada. - Responde las preguntas de manera sincera. 	
1) Menciona la nueva misión y visión del área.	
2) ¿Cuál es la versión más actualizada de un proyector Barco DP2K-10S (parte Barco y TI)?	
3) ¿Cuáles son las funciones principales de un servidor de cine digital?	
4) ¿Qué es ecualizar una sala? ¿Cuándo se realiza este procedimiento?	
5) Acaba de ocurrir una parada de función en una sala 3D con un 94% de butacas vendidas. El operador de proyección le reporta lo siguiente “Los efectos 3D están descalibrados, parece que están invertidos”. ¿Qué es, detalladamente, lo que usted haría?	
6) ¿Con qué frecuencia se debe retirar el “Light Power Supply” para darle servicio: semanal, mensual o semestral?	
7) Complete los recuadros con la información correcta. Después explique la Ruta de la Luz en un proyector Barco.	
	
8) ¿Cuál es la función principal de la tarjeta “Backplane”?	
9) ¿Cuál es el flujo de aire (caudal) de extracción adecuado para un proyector Barco DP2K-15C? (en CFM)	
10) ¿Qué es el archivo MCGD? ¿Para qué se usa?	
11) ¿Dónde se guardan los archivos de pantalla en un proyector Barco DP2K-32B?	
12) ¿Cuáles son las razones por las cuales usted intervendría el “Fold Mirror”?	
13) Acaba de ocurrir una parada de función en la sala 6 de CP Norte, es la primera función del día y ud. es el técnico de proyección a cargo del complejo. El operador de proyección le reporta lo siguiente “La lámpara se apaga a los 15 minutos de empezar la función y el comunicador indica: Light pipe over temp”. ¿Qué es, detalladamente, lo que usted haría?	
14) ¿Cómo se llama la siguiente tarjeta electrónica? ¿Cuáles son sus funciones?	



15) ¿Qué modelos de proyectores Barco cuentan con sistema de refrigeración por aire? ¿Por qué cree que no es necesario utilizar líquido refrigerante?



ANEXO W: Lista de indicadores utilizados en la etapa de implementación de Plan Estratégico

DIMEN.	INDICADOR	UTILIDAD
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de mantenimientos	Ayuda a tener una visión de a cuantas salas se les brinda mantenimiento preventivo a la semana, lo que a su vez da a conocer cuantos días los técnicos dedican al mantenimiento preventivo en el mes.
	Nota de Auditoria	Es el reflejo de cómo se ha realizado el mantenimiento preventivo a los equipos, tanto en limpieza como en calidad de proyección.
	Seguimiento a cronograma	Muestra el cumplimiento de las tareas encomendadas a los técnicos y como es la organización de estos para poder cumplir con su responsabilidad.
Mantenimiento Correctivo	Cantidad de caídas de función	Las caídas de función generan pérdidas económicas para la empresa, así como el desprestigio de la marca Cineplanet, por lo que mientras menor sea la cantidad de caídas, es mejor. El mantenimiento preventivo es clave en este aspecto ya que de esta manera se podrían evitar las caídas de función
	Tiempo de respuesta	En la misma línea de lo anterior, mientras menor sea el tiempo de recuperación de la sala con una parada de función, la empresa pierde menos. Los técnicos con mayor experiencia podrán hacer que la sala responda de manera más rápida.
	Reporte de cierre de caída	Es necesario que quede sentado cual fue el motivo del problema en la sala que ha sufrido una caída de función, de igual manera es necesario saber cuál fue la solución que se dio y que repuestos se utilizaron para resolver el impase. Este indicador genera una base de datos para poder generar pedidos de repuestos o ver cuáles son los problemas más frecuentes, etc.
Colaborador Ejemplar	Uso de implementos de seguridad	Dado que se trabaja con electricidad, específicamente con lámparas, es necesario que los técnicos utilicen los implementos de seguridad brindados por la empresa, para evitar así daños en su integridad física, como quemaduras. De la misma manera es necesario que también protejan los equipos que manipulan de descargas eléctricas.
	Puntualidad sin tolerancia	Si bien Cineplanet no realiza descuentos por tardanzas a los trabajadores de oficina, es necesario en el caso de los técnicos que realicen su ingreso a las 9:00 am, ya que el tiempo que toma hacer un mantenimiento preventivo es de aproximadamente horas, este tiempo calza en su mayoría de las veces con el comienzo de las funciones, por lo que si se retrasan, acabaría generando una caída de función innecesaria
	Puntualidad tolerancia 15'	Se les da una tolerancia de 15 minutos, ya que se sabe que la mayoría de ellos estudian en la mañana o tienen la responsabilidad de dejar a sus hijos en el colegio, por lo que se ha creído conveniente tener un poco de flexibilidad con el horario
	Cumplimiento de horas	De igual manera que no se realizan descuentos por tardanzas, tampoco se realizan descuentos si no se cumplen las horas, ya que se trabaja en base a la confianza, y el cumplimiento de las horas es responsabilidad de cada colaborador. Sin embargo, es necesario que los técnicos puedan atender emergencias y se encuentren en los complejos como mínimo hasta las 6pm, para así poder atender de manera eficaz si surge una emergencia
	Uso de Uniforme	Dado que no los técnicos no son personal que forma parte del equipo de un complejo en específico, y en cambio tienen a su cargo varios locales, es necesario que puedan ser identificados como parte de la empresa, por ello es necesario el uso del uniforme.
	Herramientas	Al no saber el momento en el cual se puede presentar una emergencia, es necesario que los técnicos lleven siempre consigo el kit de herramientas brindado por la empresa.

ANEXO W1: Resultados de indicadores de la etapa de implementación de Plan Estratégico

 cineplanet		PLAN ESTRATÉGICO								TOTAL
		FECHAS: 14/09/2015 AL 16/10/2015								
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
Mantenimiento preventivo	Cantidad de mantenimientos	10	10	11	12	9	6	7	10	75
	Nota de Auditoria	14.21	14.04	16.85	15.57	17.59	15.29	8.78	13.07	14.43
	Seguimiento a cronograma	71%	71%	79%	86%	64%	43%	50%	71%	67%
Mantenimiento correctivo	Caídas de función	11	2	3	2	1	8	4	2	33
	Tiempo de respuesta	43	275	185	45	180	73	195	100	137
	Reporte de cierre de caída de función	100%	50%	60%	50%	100%	0%	100%	0%	58%
Colaborador ejemplar	Seguridad	0%	0%	0%	50%	100%	0%	0%	0%	19%
	Puntualidad tolerancia	51%	61%	66%	86%	50%	37%	46%	62%	57%
	Puntualidad tolerancia 15'	96%	88%	80%	100%	76%	63%	68%	97%	84%
	Cumplimiento de horas	57%	58%	74%	77%	73%	46%	63%	71%	65%
	Herramientas	0%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	100%	50%

ANEXO X: Lista de indicadores - Implementación de *Gamification*

CAT.	INDICADOR	UTILIDAD
Mantenimiento Preventivo	Cantidad de mantenimientos	Ayuda a tener una visión de a cuantas salas se les brinda mantenimiento preventivo a la semana, lo que a su vez da a conocer cuantos días los técnicos dedican al mantenimiento preventivo en el mes.
	Nota de Auditoria	Es el reflejo de cómo se ha realizado el mantenimiento preventivo a los equipos, tanto en limpieza como en calidad de proyección.
	Seguimiento a cronograma	Muestra el cumplimiento de las tareas encomendadas a los técnicos y como es la organización de estos para poder cumplir con su responsabilidad.
Mantenimiento Correctivo	Cantidad de caídas de función	Las caídas de función generan pérdidas económicas para la empresa, así como el desprestigio de la marca Cineplanet, por lo que mientras menor sea la cantidad de caídas, es mejor. El mantenimiento preventivo es clave en este aspecto ya que de esta manera se podrían evitar las caídas de función
	Tiempo de respuesta	En la misma línea de lo anterior, mientras menor sea el tiempo de recuperación de la sala con una parada de función, la empresa pierde menos. Los técnicos con mayor experiencia podrán hacer que la sala responda de manera más rápida.
	Reporte de cierre de caída	Es necesario que quede sentado cual fue el motivo del problema en la sala que ha sufrido una caída de función, de igual manera es necesario saber cuál fue la solución que se dio y que repuestos se utilizaron para resolver el impase. Este indicador genera una base de datos para poder generar pedidos de repuestos o ver cuáles son los problemas más frecuentes, etc.
Colaborador Ejemplar	Uso de implementos de seguridad	Dado que se trabaja con electricidad, específicamente con lámparas, es necesario que los técnicos utilicen los implementos de seguridad brindados por la empresa, para evitar así daños en su integridad física, como quemaduras. De la misma manera es necesario que también protejan los equipos que manipulan de descargas eléctricas.
	Puntualidad sin tolerancia	Si bien Cineplanet no realiza descuentos por tardanzas a los trabajadores de oficina, es necesario en el caso de los técnicos que realicen su ingreso a las 9:00 am, ya que el tiempo que toma hacer un mantenimiento preventivo es de aproximadamente horas, este tiempo calza en su mayoría de las veces con el comienzo de las funciones, por lo que si se retrasan, acabaría generando una caída de función innecesaria
	Puntualidad tolerancia 15'	Se les da una tolerancia de 15 minutos, ya que se sabe que la mayoría de ellos estudian en la mañana o tienen la responsabilidad de dejar a sus hijos en el colegio, por lo que se ha creído conveniente tener un poco de flexibilidad con el horario
	Cumplimiento de horas	De igual manera que no se realizan descuentos por tardanzas, tampoco se realizan descuentos si no se cumplen las horas, ya que se trabaja en base a la confianza, y el cumplimiento de las horas es responsabilidad de cada colaborador. Sin embargo, es necesario que los técnicos puedan atender emergencias y se encuentren en los complejos como mínimo hasta las 6pm, para así poder atender de manera eficaz si surge una emergencia
	Uso de Uniforme	Dado que no los técnicos no son personal que forma parte del equipo de un complejo en específico, y en cambio tienen a su cargo varios locales, es necesario que puedan ser identificados como parte de la empresa, por ello es necesario el uso del uniforme.
	Herramientas	Al no saber el momento en el cual se puede presentar una emergencia, es necesario que los técnicos lleven siempre consigo el kit de herramientas brindado por la empresa.
Calidad Audio	Auditoria de calidad de audio	La experiencia que el cliente tiene, no solamente es proporcionada por la proyección, si no también es importante el audio, por lo que las salas deben de tener el volumen adecuado en cada tipo de parlante, esta calibración es medida por este indicador.
Comp. Stakeh.	Percepción de Compañeros	Dado que hay algunas actividades que se realizan en equipo, es necesario saber cuál es el nivel de colaboración, liderazgo, empatía y otros que tiene un técnico de proyección dentro del sub equipo donde trabaja.
	Encuesta de servicio al cliente.	Es crucial que el cliente perciba una buena atención por parte del técnico, ya sea en temas de comunicación, amabilidad, disponibilidad, etc. lo cual es medido por este indicador.

ANEXO X1: Resumen de indicadores de la etapa de implementación de Gamification

 cineplanet		GAMIFICATION								TOTALES
		FECHAS: 26/10/2015 AL 08/01/2015								
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
General	XP	49.20 días	62.56 días	66.8 días	58.96 días	65.2 días	46.12 días	63.99 días	65.45 días	
	Nivel	12	29	13	29	29	13	13	13	
	Sanciones	0	1	1	0	0	4	2	1	
	Claquetitas	280	695	495	690	755	395	325	395	
Mantenimiento preventivo	Cantidad de mantenimientos	16	17	20	24	17	13	17	14	138
	Mantenimientos esperados	18	19	27	21	19	19	22	19	164
	% Mttos respecto a lo esperado	89%	89%	74%	114%	89%	68%	77%	74%	84%
	Auditoria 1	14.2	17.29	18.33	17.21	18.44	16.93	12.5	17.29	16.52
	Auditoria 2	18.21	14.57	16.61	19.29	17.21	14.21	12.21	16.93	16.16
	Nota promedio	16.21	15.93	17.47	18.25	17.83	15.57	12.36	17.11	16.34
	Seguimiento a cronograma	94%	90%	92%	106%	87%	85%	89%	85%	91%
Mantenimiento correctivo	Caídas de función (3 meses)	17	8	5	3	3	5	10	3	54.00
	Caídas de función prom. Mensual	6	3	2	1	1	2	3	1	18.00
	Tiempo de respuesta (minutos)	214	148	129	35	83	79	207	50	195
	Reporte de cierre de caída	100%	100%	100%	100%	100%	100%	91%	100%	99%
Colaborador ejemplar	Seguridad	100%	89%	100%	100%	100%	100%	86%	100%	97%
	Puntualidad	92%	97%	100%	100%	98%	91%	90%	100%	96%
	Cumplimiento de horas	70%	100%	98%	100%	98%	92%	98%	100%	95%
	Uniforme	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Herramientas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Calidad de audio	Auditoria	-	18.35	-	19.15	18.70	-	-	-	18.73
Compromiso con stakeholders	Compañeros	-	84%	-	91%	97%	-	-	-	91%
	Complejos (cantidad de quejas)	-	0%	-	0%	0%	-	-	-	0%



ANEXO Y: Área de Proyección de Cineplanet, como parte de la empresa



Fuente: Entrevistas a profundidad



ANEXO Z: Plantilla de Auditoría de Limpieza y Calidad a los equipos de Proyección

Auditoría Mantenimiento Preventivo

*Obligatorio

1. Auditor *

Marca solo un óvalo.

- MCMQ
 PCZM

2. Cargo *

Marca solo un óvalo.

- Coordinador de Proyección
 Asistente Administrativo Proyección

3. Complejo *

Marca solo un óvalo.

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Alcazar | <input type="radio"/> Huancayo | <input type="radio"/> Risco |
| <input type="radio"/> Arequipa OP | <input type="radio"/> Huanuco | <input type="radio"/> Salaverry |
| <input type="radio"/> Arequipa RP | <input type="radio"/> Juliaca | <input type="radio"/> San Borja |
| <input type="radio"/> Brasil | <input type="radio"/> La Molina | <input type="radio"/> San Miguel 1 |
| <input type="radio"/> Cajamarca | <input type="radio"/> Norte | <input type="radio"/> San Miguel 2 |
| <input type="radio"/> Centro | <input type="radio"/> Piura | <input type="radio"/> Santa Clara |
| <input type="radio"/> Centro Civico | <input type="radio"/> Piura RP | <input type="radio"/> Tacna |
| <input type="radio"/> Chiclayo | <input type="radio"/> Primavera | <input type="radio"/> Trujillo Centro |
| <input type="radio"/> Comas | <input type="radio"/> Pro | <input type="radio"/> Trujillo Real |
| <input type="radio"/> Cusco | <input type="radio"/> Pucallpa | <input type="radio"/> Ventanilla |
| <input type="radio"/> Guardia Civil | <input type="radio"/> Puno | |

4. Sala *

Marca solo un óvalo.

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 11 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 12 |
| <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 8 | <input type="radio"/> 13 |
| <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 9 | <input type="radio"/> 14 |
| <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 10 | |

5. Técnico *

Marca solo un óvalo.

Mantenimiento de Projectores Digitales

6. *

Marca solo un óvalo por fila.

	SI	NO
Limpieza de LPS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Lamphouse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Cold Mirror	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Filtro(s) UV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Ventiladores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Light Engine (sopletear)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Lente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza de Chasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización de equipos de proyección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alineamiento de lámpara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calidad de Proyección

7. *

Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4
Enfoque - Flat	<input type="radio"/>				
Enfoque - Scope	<input type="radio"/>				
Convergencia	<input type="radio"/>				
Masking - Flat	<input type="radio"/>				
Masking - Scope	<input type="radio"/>				
Encuadre	<input type="radio"/>				
Brillo - 2D	<input type="radio"/>				

8. **Sólo si la sala tiene 3D**

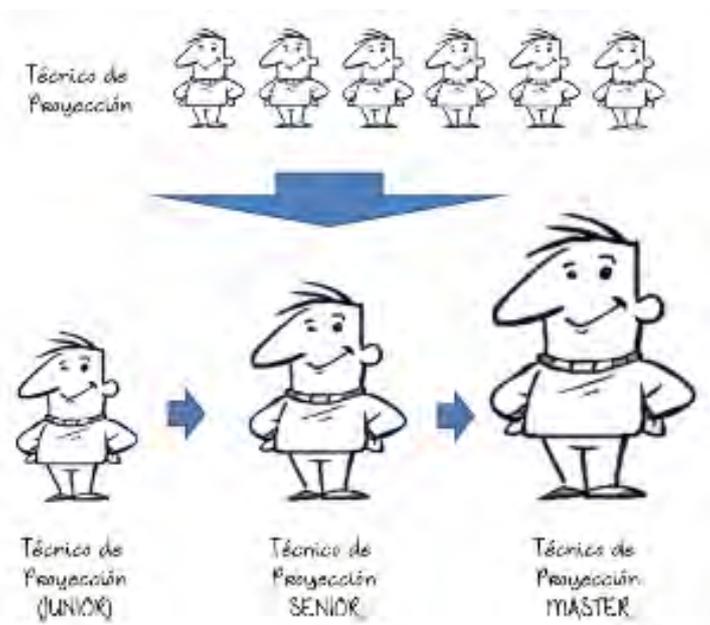
Marca solo un óvalo por fila.

	0	1	2	3	4
Calidad de Proyección 3D	<input type="radio"/>				
Brillo - 3D	<input type="radio"/>				

Leyenda

- **Enfoque:** mide que la imagen proyectada en la pantalla sea clara, para poder otorgarle un puntaje de 5 la imagen en los cuatro cuadrantes de la pantalla y en el centro deben ser claros, de lo contrario por cada cuadrante o centro que se vea difuso se descuenta un punto.
- **Encuadre:** Mide si la imagen en su totalidad luego de ser enmascarada se encuentra muy arriba, abajo, derecha o izquierda, de ser así se rebajará en 1 al puntaje total de 4.
- **Masking:** Mide que la imagen no sobrepase los bordes de la pantalla, mide los cuatro lados de esta, si ninguno sobrepasa tendrá un puntaje de cuatro e irá bajando en 1 punto si algún lado sobresale.
- **Brillo:** mide la intensidad de luz que emite el proyector y se mide con un colorímetro. El rango en el que debería de estar es entre 7 y 14.
- **Convergencia:** se mide mediante una prueba diseñada y ya establecida que se encuentra en el software del proyector en donde se mide que los colores estén alineados son 6 líneas las que se miden, en el caso que una no se encuentre alineada, entonces se reducirá el puntaje total de 6 en 1.

ANEXO AA: Evolución de Puesto de Técnicos de Proyección



Fuente: Elaboración propia



ANEXO AB: Beneficios brindados en la estrategia de *Gamification*

BENEFICIO	CLAQUETITAS PLANET
1 Gaseosa Mediana	150
1 Canchita Mediana	150
1 Hot Dog Regular	150
1 Combo Regular De Canchita	250
1 Combo Regular De Hot Dog	250
Puede Llegar 2 Horas Tarde	300
Puede Salir 2 Horas Antes	300
1 Entrada Al Cine	500
1/2 Día Libre	1000
1 Día Libre	2500
Otros	En Construcción



ANEXO AC: Relación de XP-Niveles-Beneficio

Rango: Junior	NIVEL	XP PARA PASAR DE NIVEL	C.P. OBTENIDAS
	1	1200	5
	2	3600	5
	3	7200	5
	4	12000	5
	5	18000	5
	6	25200	5
	7	33600	5
	8	43200	10
	9	54000	10
	10	66000	10
	11	79200	10
	12	93600	10
	13	109200	10
	14	126000	10
	15	144000	10
Rango: Senior	NIVEL	XP PARA PASAR DE NIVEL	C.P. OBTENIDAS
	16	158400	15
	17	173700	15
	18	189900	15
	19	207000	15
	20	225000	15
	21	243900	15
	22	263700	15
	23	284400	20
	24	306000	20
	25	328500	20
	26	351900	20
	27	376200	20
	28	401400	20
	29	427500	20
30	454500	20	
Rango: Master	NIVEL	XP PARA PASAR DE NIVEL	C.P. OBTENIDAS
	31	473100	25
	32	492300	25
	33	512100	25
	34	532500	25
	35	553500	25
	36	575100	25
	37	597300	25
	38	620100	30
	39	643500	30
	40	667500	30
	41	692100	30
	42	717300	30
	43	743100	30
	44	769500	30
45	796500	30	

ANEXO AD: Bloques de objetivos

Bloque de objetivos del Técnico Junior

 MANTENIMIENTO PREVENTIVO	# :	75 / 150
	(20) :	/ 16
	📅 :	/ 85 96
 MANTENIMIENTO CORRECTIVO	⚠️ :	/ 3
	🕒 :	/ 4h
	🔧 :	/ 95 96
 COLABORADOR EJEMPLAR	👤 :	/ 95 96
	🗣️ :	/ 95 96
	😊 :	/ 95 96
	📦 :	/ 95 96
	✖️ :	/ 95 96



Fuente: Elaboración propia

Bloque de objetivos del Técnico Senior

 MANTENIMIENTO PREVENTIVO	# :	225 / 300
	(20) :	/ 17
	📅 :	/ 90 96
 MANTENIMIENTO CORRECTIVO	⚠️ :	/ 25
	🕒 :	/ 3,5h
	🔧 :	/ 97 96
	👤 :	/ 97 96
 COLABORADOR EJEMPLAR	🗣️ :	/ 97 96
	😊 :	/ 97 96
	📦 :	/ 97 96
	📦 :	/ 97 96
	✖️ :	/ 97 96
 COMPROMISO CON STAKEHOLDERS	🔊 :	/ 85 96
	🗣️ :	/ 85 96
	📅 :	/
 CALIDAD DE AUDIO	🔊 :	/ 16
	🗣️ :	/
	📅 :	/

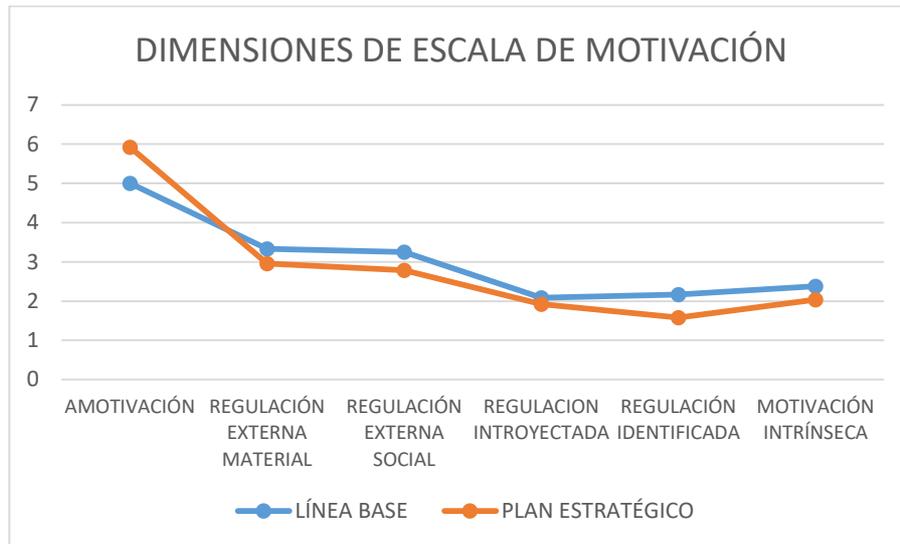


Fuente: Elaboración propia

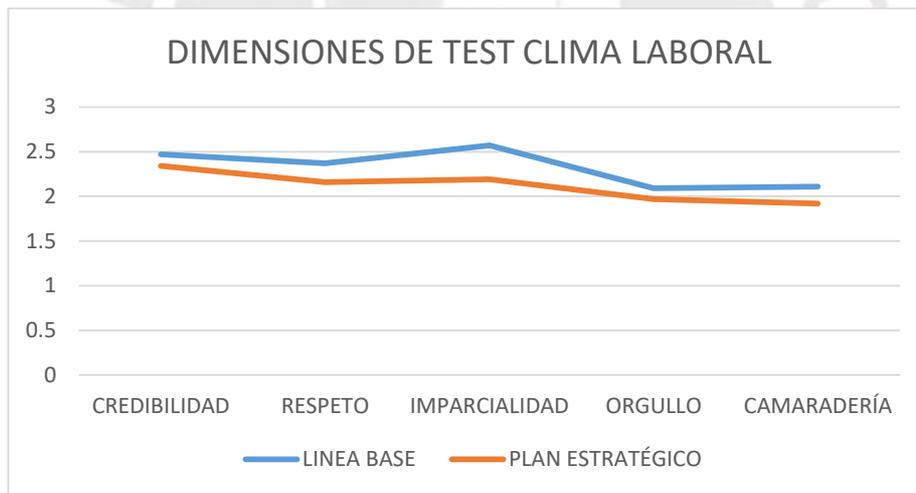
ANEXO AE: Tabla de logros

LOGRO	RECOMPENSA	
50 mantenimientos	20	Claquetitas
15 mantenimientos	20	Claquetitas
75 mantenimientos	40	Claquetitas
200 mantenimientos	80	Claquetitas
250 mantenimientos	120	Claquetitas
30 mantenimientos	20	Claquetitas
100 mantenimientos	40	Claquetitas
150 mantenimientos	80	Claquetitas
300 mantenimientos	150	Claquetitas
500 mantenimientos	200	Claquetitas
750 mantenimientos	60	Claquetitas
1000 mantenimientos	100	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 18 en auditoria mantenimiento	50	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 19 en auditoria mantenimiento	100	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 20 en auditoria mantenimiento	250	Claquetitas
1era vez un 20 en auditoría mantenimiento	100	Claquetitas
Cronograma perfecto todo 1 mes	50	Claquetitas
Levantar una sala en menos de 30 minutos	150	Claquetitas
Levantar una sala en menos de 45 minutos	100	Claquetitas
Levantar una sala en menos de 60 minutos	50	Claquetitas
Un mes sin caídas de función	200	Claquetitas
100% de uso de uniforme	10	Claquetitas
5 horas extra	150	Claquetitas
10 horas extra	200	Claquetitas
25 horas extra	500	Claquetitas
Puntual todo el mes al 100% sin tolerancia	50	Claquetitas
NI un minuto menos en el mes	30	Claquetitas
Ni una queja en 3 meses	30	Claquetitas
Valoración de mis compañeros perfecta	100	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 18 en auditoria sonido	50	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 19 en auditoria sonido	100	Claquetitas
3 veces seguidas una nota de 20 en auditoria sonido	250	Claquetitas
1era vez un 20 en auditoría sonido	100	Claquetitas
1era vez un 20 en auditoría sonido	100	Claquetitas
Apoyo telefónico	10	Claquetitas
Otros	“X”	Claquetitas

ANEXO AF: Comparativo de resultados de test de motivación y clima laboral - Línea base y Plan estratégico



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

ANEXO AG: Resumen de indicadores luego de la implementación de Gamification

 cineplanet		GAMIFICATION								TOTALES
		FECHAS: 26/10/2015 AL 08/01/2015								
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
General	XP	49.20 días	62.56 días	66.8 días	58.96 días	65.2 días	46.12 días	63.99 días	65.45 días	
	Nivel	12	29	13	29	29	13	13	13	
	Sanciones	0	1	1	0	0	4	2	1	
	Claquetitas	280	695	495	690	755	395	325	395	
Mantenimiento preventivo	Cantidad de mantenimientos	16	17	20	24	17	13	17	14	138
	Mantenimientos esperados	18	19	27	21	19	19	22	19	164
	% Mttos respecto a lo esperado	89%	89%	74%	114%	89%	68%	77%	74%	84%
	Auditoria 1	14.2	17.29	18.33	17.21	18.44	16.93	12.5	17.29	16.52
	Auditoria 2	18.21	14.57	16.61	19.29	17.21	14.21	12.21	16.93	16.16
	Nota promedio	16.21	15.93	17.47	18.25	17.83	15.57	12.36	17.11	16.34
	Seguimiento a cronograma	94%	90%	92%	106%	87%	85%	89%	85%	91%
Mantenimiento correctivo	Caídas de función (3 meses)	17	8	5	3	3	5	10	3	54.00
	Caidas de función prom. Mensual	6	3	2	1	1	2	3	1	18.00
	Tiempo de respuesta (minutos)	214	148	129	35	83	79	207	50	195
	Reporte de cierre de caída	100%	100%	100%	100%	100%	100%	91%	100%	99%
Colaborador ejemplar	Seguridad	100%	89%	100%	100%	100%	100%	86%	100%	97%
	Puntualidad	88%	95%	98%	98%	98%	89%	90%	98%	94%
	Cumplimiento de horas	63%	98%	98%	100%	98%	92%	98%	98%	93%
	Uniforme	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Herramientas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Calidad de audio	Auditoria	-	18.35	-	19.15	18.70	-	-	-	18.73
Compromiso con stakeholders	Compañeros	-	84%	-	91%	97%	-	-	-	91%
	Complejos (cantidad de quejas)	-	0%	-	0%	0%	-	-	-	0%

