ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

"DISEÑO DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN BASADA EN GAMIFICACIÓN Y NEUROMARKETING PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE PRODUCTOS DE ACERO"

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de investigación:

PSICOLOGÍA SOCIAL, CULTURAL Y/O DEL TRABAJO: FUNDAMENTOS Y APLICACIONES

Autor:

VERÓNICA ARACELY MASAPANTA DE JESÚS

Directora:

ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES, MG.

Ambato – Ecuador

Octubre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"DISEÑO DE UN MODELO DE INTERVENCION BASADA EN GAMIFICACIÓN Y NEUROMARKETING HARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA DE FABRICACION DE PRODUCTOS DE ACERO"

Línea deInvestigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y Aplicaciones

Auto:

VERÓNICA ARACELY MASAPANTA DE JESÚS

Dayamy Lima Rojas, Lcda.M.Sc
CALIFICADOR
f._____

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr.Mg.
CALIFICADOR
I._____

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psc. Ind. Mg.
CALIFICADOR
f._____

María Isabel Ramos Noboa, Psc. Mg.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA
f._____

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA
f._____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato — Ecuador
Octubre 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, *VERONICA* **ARACELY MASAPANTA DE JESUS**, con C. C. 2300272552 autora del trabajo de graduación intitulado: *"DISEÑO D E* UN MODELO DE INTERVENC'1ÓN BA SADA EN GAMIFICA CIÓN Y NEUROMARKETINK PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACION DE PRODUCTOS DE ACERO", previa a la obtención del título profesional de PSICÓLOGA **ORGANIZACIONAL,** en la escuela de **PSICOLOGÍA.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superio7 del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Verónica Masapanta

VERONICA ARACELY MASAPANTA DE JESUS

C. C. 2300272552

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta meta tan importante de mi vida.

A todos y cada uno de los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología, Carrera de Psicología Organizacional por los conocimientos impartidos, que me permitirán desempeñarme como una profesional competente al servicio de la comunidad.

Un agradecimiento muy especial a la Mg. Eleonor Pardo por su acertada dirección en la elaboración del presente trabajo de grado.

Verónica

DEDICATORIA

Este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación, dedico con inmenso amor a Dios por su protección, bendición, su luz y amor me han llenado todos los días de energía y fuerza para guiar mi camina hacia el cumplimiento de mis sueños y anhelos.

A mis padres por su apoyo constante, por fortalecerme y tenderme siempre la mano para ayudarme a caminar segura de mí misma y vencer mis obstáculos con esa fuerza de voluntad que solo Dios me inspira.

A mis hermanos por ser fuente constante de inspiración para salir adelante y ser ejemplo de constancia y dedicación en la senda trazada.

A todos mis amigos, que a lo largo de mi carrera universitaria han sido soporte emocional para mirar solo al frente, y ver un hermoso arco iris de oportunidades que esperan por mí.

RESUMEN

El presente es un trabajo de investigación y desarrollo con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo; cumplió con el diseño de un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral para la empresa Ecuamatriz Cia. Ltda. en la ciudad de Ambato. Para ello, se consideró un universo de 150 empleados, divididos en las diferentes áreas de trabajo de la organización: administración, producción, ingeniería, almacén, matricería, mantenimiento y calidad. Inicialmente se realizó un diagnóstico a través de la aplicación de una encuesta de clima laboral de Ortiz y Pazmay (2015) con una validez de 0,757 valor alfa que significa que el instrumento es altamente confiable y mide lo que tiene que medir. Mediante prueba piloto y criterio de especialistas, se evaluaron cinco factores: liderazgo, motivación, comunicación, compensación salarial y condiciones de trabajo. Los resultados comparativos que arrojó el SPSS señalaron de manera general que el clima laboral de la empresa se encuentra en un nivel casi aceptable, pero debería mejorar. Sobre la base de estos resultados se esquematizó la propuesta divida en dos partes; la primera refiere a una estrategia de gamificación en cuatro niveles con sus respectivas reglas y recompensas de juego mientras que la propuesta de neuromarketing pretende fortalecer la comunicación, motivación y liderazgo entre el personal que labora en Ecuamatriz Cia. Ltda. El diseño fue validado mediante criterio de especialistas y beneficiarios.

Palabras clave: clima laboral, gamificación, neuromarketing.

ABSTRACT

This research and development study is carried out with a quantitative approach, a non-experimental design, a cross-sectional analysis with a descriptive reach. It uses a design model based on gamification and neuromarketing for the improvement of workplace climate in the company, Ecuamatriz Cía. Ltda. in the city of Ambato. To this end, 150 employees were considered for the sample. They were divided into the different work areas of the organization: administration, production, engineering, warehouse, tooling, mainteince, and quality. The initial diagnosis was done by using Ortiz and Pazmay's Workplace Climate Survey (2015), with an alpha value of 0.757, which means that the instrument is highly reliable and measures what needs to be measured. Through a pilot test and expert criteria, five factors were evaluated -leadership, motivation, communication, salary compensation and job conditions. The comparative results depicted from the SPSS, generally denote that the company´s workplace climate is almost acceptable, but it must improve. Based on these results, the proposal was divided into two parts; the first one refers to a gamification strategy in four levels with its own rules and game rewards, while the second one refers to the neuromarketing proposal which aims to strengthen communication, motivation and leadership among the workers at Ecuamatriz Cía. Ltda. The design was validated with the criteria of experts and beneficiaries.

Key words: workplace climate, gamification, neuromarketing

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO

PRELIMINARES

Portada i
Hoja de Aprobación ii
Declaración de Autenticidad y Responsabilidad iii
Agradecimiento iv
Dedicatoria v
Resumen vi
Abstract vi
Índice de Contenidos viii
índice de Gráficos xii
Índice de Tablas xiii
Introducción 1

CONTENIDO

CAPÍTULO I 3
Planteamiento de la Propuesta de Trabajo 3
1.1 Antecedentes 3
1.2. Problema 6
1.2.1. Descripción del problema 6
1.2.2. Preguntas básicas 7
1.2 Justificación 7
1.3 Objetivos 8
1.4.1 Objetivo General 8
1.4 Meta 9
1.5 Delimitación funcional 9

CAPÍTULO II 10
MARCO TEÓRICO 10
2.1. Gestión del Talento Humano 10

2.1.1 La organización y el comportamiento humano 10
2.1.3 Elementos para el direccionamiento del talento humano 13
2.1.4 El talento humano como factor clave para la gestión organizacional 14
2.2. Clima Laboral 15
2.2.1 Características del clima laboral 16
2.2.2 Relación del clima laboral con otros conceptos 17
2.2.2.1 La Satisfacción 17
2.2.2.2 Factor Motivacional 18
2.2.2.2.1 Ciclo Motivacional 19
2.2.2.3 Factor Comunicacional 20
2.2.2.3.1 Barreras en la comunicación organizacional 22
2.2.2.4 Factor Compensación 24
2.2.2.4.1 Objetivos de las compensaciones 25
2.2.2.4.2 La compensación como estrategia laboral 26
2.2.2.5 Factor de Liderazgo 26
2.2.2.5.1 Cualidades del líder 28
2.2.2.5.2 Estilos de liderazgo 29
2.2.2.5.3 Características de los liderados 30
2.2.2.5.4 Factores de la situación 30
2.2.6. Factor de Condiciones de trabajo 31
2.3. Gamificación 32
2.3.1 Características de la gamificación en ámbitos laborales 33
2.3.2 Elementos de la gamificación 34
2.3.3 Tipos de gamificación 35
2.3.4 Tipología de actores 36
2.3.5 Motivación para el aprendizaje 36
2.3.6 Creación y mantenimiento de las expectativas 37
2.3.7 Control del usuario 37
2.4 Neuromarketing 37
2.4.1 Las Emociones 38
2.4.2 Los sentidos 40
2.4.3 La memoria 40
2.4.3.1 Tipos de memoria 41
2.4.3.2 Procesos básicos de la memoria 42

CAPÍTULO III 43
METODOLÓGIA 43
3.1 Enfoque 43
3.2 Alcance 43
3.3 Diseño 43
3.4 Población 43
3.5 Instrumentos 44
3.5.1 Validez y Confiabilidad 44
3.6 Operacionalización de variables 45
3.6.1 Operacionalización variable independiente: Clima Laboral 45
3.6.2 Operacionalización variable Dependiente 49
3.6.2.1 : Gamificación 49
3.6.2.2 Neuromarketing 51
3.7 Procedimiento Metodológico 53

CAPÍTULO IV 54
RESULTADOS 54
4.1 Características de la muestra 54
4.2 Cuestionario de Clima Laboral 56
4.3.1 Análisis general de resultados 56
CAPÍTULO V 60
PROPUESTA 60
5.1 Tema de la propuesta 60
5.2 Objetivo 60
5.3 Justificación de la propuesta 60
5.4 Datos informativos de la empresa 61
5.5 Planteamiento de la propuesta 61
5.6 Evaluación preliminar (validación de la propuesta) 64
5.7 Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas 76

CAPÍTULO VI 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
6.1 Conclusiones 77
6.2 Recomendaciones 78

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA 80
ANEXOS 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo I.
Figura 1.1: Direccionamiento del talento humano 13
Figura 1.2: Pirámide de las necesidades según Maslow 18
Figura 1.3: Ciclo Motivacional según Chiavenato 19
Capitulo V.
Figura 5.1: Estrategia de Gamificación 64
Figura 5.2: Estructura del nivel 1 de gamificación 66
Figura 5.3: Estructura del nivel 2 de gamificación 68
Figura 5.4: Estructura del nivel 3 de gamificación 69

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo II
Tabla 2.1: Ejemplos de dinámicas, mecánicas y componentes 34
Tabla 2.2: Tipos de receptores 40
Capítulo III
Tabla 3.1: Operacionalización Clima Laboral 45
Tabla 3.2: Operacionalización Gamificación 49
Tabla 3.3: Operacionalización Neuromarketing 51
Capítulo IV
Tabla 4.1: Descriptivos del sexo de la muestra 54
Tabla 4.2: Descriptivo de la edad de la muestra 55
Tabla 4.3: Descriptivo del área de la muestra 55
Tabla 4.4: Descriptivo del nivel de instrucción académico de la muestra 55
Tabla 4.5: Distribución por factores 56
Tabla 4.6: Factor motivación 57
Tabla 4.7: Factor comunicación 57
Tabla 4.8: Factor compensación 58
Tabla 4.9: Factor liderazgo 58
Tabla 4.10: Factor Condiciones de trabajo 59
Capítulo 5
Tabla 5.1: Dimensiones a trabajar 65
Tabla 5.2: Encuesta de diagnóstico 65
Tabla 5.3: Actividades y puntajes nivel 1 67
Tabla 5.4: Actividades y puntajes nivel 2 68
Tabla 5.5: Actividades y puntajes nivel 3 69
Tabla 5.6: Encuesta de diagnóstico 70
Tabla 5.7: Propuesta neuromarketing 72
Tabla 5.8: Especialista 1 75
Tabla 5.9: Especialista 2 75
Tabla 5.10: Beneficiario 1 76

Tabla 5.11: Beneficiario 2 76

INTRODUCCIÓN

El clima laboral en las empresas es de suma importancia, es el ambiente humano y físico en el que se desarrollan los trabajadores diariamente. Este ámbito del desarrollo organizacional se puede ver afectada de manera positiva o negativa según los comportamientos y emociones de los miembros del grupo, relacionada con la motivación de los colaboradores, la forma como ellos perciben el ambiente en el que laboran y las personas que los rodean. Por lo que el presente proyecto de investigación y desarrollo se orientó a diseñar un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral en una empresa de fabricación de productos de acero.

Este documento se encuentra distribuido por seis capítulos. En el capítulo I se describe el problema y la necesidad del desarrollo de la propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa Ecuamatriz Cia. Ltda; el problema se origina debido a una inadecuada gestión del clima laboral de la empresa, lo que llevó a que los trabajadores se sintieran inconformes al no sentir respaldo por parte de los directivos.

El capítulo II denominado Marco Teórico, se encuentra fundamentado el clima laboral desde los criterios de Hernández (2014), Jiménez y Jiménez (2016) al señalarlo como el conjunto de características que influyen directamente en el desempeño laboral y los factores que lo integran; así mismo se destacan las definiciones de Vassileva (2012), Díaz y Troyano (2017) al señalar que la aplicación de la gamificación en ambientes laborales, logra cambios de actitudes de forma estimulante para los jugadores. Y finalmente, Braidot (2007) destaca el uso del neuromarketing para comprender y detectar a tiempo las necesidades insatisfechas de una población objetivo.

En el capítulo III se detalla la metodología constituida por el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal. La población, conformada por 150 personas dividido en 7 áreas de los cuales, 133 son hombres y 17 mujeres, con un nivel de educación que va desde la primaria hasta un nivel universitario. Así también la descripción del instrumento de recolección de datos utilizado y su proceso de validación respectiva; se utilizó una encuesta realizado por Mg. Gonzalo Pazmay y Mg. Ángel Ortiz en

el año 2015 la cual ha sido adaptado para medir el clima laboral de la empresa, está conformada por 27 ítems que miden 5 dimensiones del clima laboral.

En el capítulo IV se presentan los resultados arrojados de la prueba piloto aplicada a los trabajadores de la empresa y de cómo perciben el ambiente en el que se encuentran laborando; el procesamiento de los datos se efectuó a través de la herramienta informática *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Mientras que en el capítulo V se puede apreciar el producto final, un modelo de intervención conformado por los siguientes elementos: Gamificación y Neuromarketing, en donde se desarrollaron actividades enfocada a fortalecer el clima laboral de la organización. Se aprecia el ejercicio de validación del producto final por medio del criterio de especialistas y beneficiarios.

El Capítulo VI presenta conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado, así como las referencias bibliográficas que sustentaron el desarrollo del marco teórico y los criterios asumidos a lo largo de la investigación, en anexos se encuentran el cuestionario utilizado, las validaciones de especialistas y beneficiarios.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

La revisión e información sobre diagnósticos de clima laboral y aplicaciones de gamificación y neuromarketing en procesos de gestión empresarial, se ha encontrado algunos desarrollos en documentos publicados, donde se explican las actividades ejecutadas; estas sirven de referencia para el sustento del actual proyecto.

El trabajo de Pazmiño (2015) con el tema: "Diseño de una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal" investigación realizada para la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, determinó que el análisis realizado mediante una herramienta de clima laboral basada en la Teoría de Litwin y Stinger con nueve dimensiones no es la adecuada debido a la falta de una adaptación cultural del test que permita una mejor comprensión de las preguntas por parte de toda la población investigada, razón por la cual, propone una medida con un lenguaje más comprensible y las necesidades de la empresa, a fin de poder determinar de forma veraz la situación real a través del cual se diseñe un plan de mejora de la gestión del talento humano; el test propuesto tiene una fiabilidad del 0,891.

El tema: "Plan de mejora de clima laboral en una empresa de industrialización de cuero" realizado por Sarzosa (2015) para la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, tuvo como objetivo general diseñar un plan de mejora de clima laboral fundamentado en el análisis mediante una evaluación a los trabajadores de la empresa Curtiduría Tungurahua S. A.; que se direccione como herramienta que contribuya al logro de los objetivos de la empresa y mejoramiento en el ambiente laboral. Se aplicó a 93 personas un cuestionario de clima laboral (CLA) que valora 8 variables diferentes: organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. La evaluación inicial determinó que todas las dimensiones presentaron resultados favorables. La aplicación del plan de mejora permitió llegar puntuaciones del 85% en clima laboral después de aplicar el retest.

Medición de clima laboral y plan de mejorar en una empresa de servicios petroleros de la ciudad de Quito (Caicedo, 2008). Esta investigación se realizó para la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El objetivo general fue presentar un plan de acción que procure una mejora en el clima laboral de una compañía de servicios petroleros; las conclusiones señalan que los cambios, la inclusión de la tecnología, los procesos de calidad de gestión, los nuevos estilos de liderazgo afectan el clima laboral que intervienen notablemente en productividad por ello, el plan de acción diseñado está basado principalmente en el modelo de Desarrollo Organizacional conocido como Investigación-Acción, el cual fue aplicado en estudios anteriores realizados en organizaciones con éxito.

La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias (Gallego & De Pablos, 2013) es una investigación realizada para la Universidad Rey Juan Carlos en la ciudad de España y tiene el objetivo describir las prácticas de gamificación utilizadas en la empresa a fin de analizar su influencia. Mediante un estudio y comparación de experiencias se demostró a través de ejemplos reales que la utilización de la gamificación lleva a mejores resultados en las organizaciones.

La gamificación es entendida como una práctica empresarial reciente, que se encuentra en la intersección entre el marketing, los juegos y la psicología para crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario tal y como se destaca en el Informe Gamification en 2012: Market Update, Consumer and Enterprise Market Trends (Meloni, 2012).

La nueva era empuja a las organizaciones hacia experiencias de aprendizaje continuas que permitan a los colaboradores adquirir habilidades de forma práctica, rápida y fácil; por esta razón, la utilización de la gamificación en el plano laboral es amplia porque ha logrado un cambio de conducta e incremento en la motivación que impulsa la consecución de acciones que fomentan la práctica de hábitos positivos en la vida de los trabajadores. En este sentido, la preocupación de la multinacional Mescabé Dolce Gusto, por apoyar el aprendizaje y adquisición el talento adecuado y continuo a sus empleados, ha llevado a incluir en su website, una sección de juegos para usuarios registrados y no registrados, la diferencia entre uno y otro es la posibilidad de ver el ranking de otros jugadores y publicar resultados en Facebook. Esta iniciativa lúdica se ha extendido a otras empresas para generar una ventaja

competitiva, hoy más que nunca son conscientes que el capital que más deben cuidar es el recurso humano.

En el caso de Javier (2014) en su tema Introducción al Neuromarketing, expone de forma concisa conceptos de neurociencia y sus aplicaciones dentro de una nueva corriente del marketing denominada Neuromarketing, como una técnica efectiva para captar información y emociones de los consumidores a fin de ofrecer en un futuro posibilidades de comercialización.

En este mismo sentido, Naranjo (2015) realiza una descripción del Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow a través de la comprensión del sistema cerebral y de su funcionamiento desde la razón hacia la emoción como conclusión señalando la dificultad que tiene un consumidor para realizar la toma su decisión de compra debido a que está rodeado de estímulos; estas decisiones emocionales las trata el marketing por medio de herramientas y estrategias que aseguran la decisión de compra como esencia de los especialistas de mercadeo.

Diseño de una estrategia de neuromarketing para el fortalecimiento de la atención al cliente externo en la Empresa Rubbercom (Molina, 2017). Es una investigación realizada en la ciudad de Ambato para la Escuela de psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, tuvo como objetivo general fortalecer la relación de la empresa con el cliente externo mediante la promoción atractiva y dinámica de su cartera de productos. Para ello se identificaron las necesidades y preferencias del consumidor de suelas con el fin de estructurar un proceso de comunicación eficiente para motivar, seducir, atraer al cliente en la entrega de suelas de calidad que garanticen la preferencia y fidelidad del cliente.

Los trabajos revisados analizan la necesidad e importancia de ofrecer un buen clima laboral a los trabajadores a través de estrategias de gamificación y neuromarketing que permiten la adopción de nuevas metodologías de participación e involucramiento del trabajador; para ello, el juego y la estimulación sensorial, ha logrado un mejor entendimiento y comprensión del comportamiento, de las necesidades e intereses del colaborador a fin de generar mayor empatía, estimular relaciones sanas, saludables y de gran beneficio para el trabajador y la empresa.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

El problema se origina debido a una inadecuada gestión del clima laboral en la empresa ocasionada por la falta de indicadores del clima laboral, lo que ocasionó inconformidad y falta de respaldo por parte de la organización hacia los trabajadores, evidenciado en quejas, tensión entre colaboradores y deficiente comunicación interna que provoca desconfianza y falta de cooperación entre equipos de trabajo.

La existencia de liderazgos departamentales autoritarios limita el desarrollo y autonomía de los trabajadores, las órdenes son impuestas, se incrementa la inseguridad, el temor al rechazo y despido. Además, se pudo observar una total ausencia de unidad y pertenencia al grupo de trabajo, se limita el consenso lo que provoca la resistencia a cambios, disminución de implicación en el trabajo y consecuentemente se afecta la productividad.

El problema fue detectado a través del incremento de conflictos laborales y la disminución de la productividad durante el año 2018. Se puedo conocer que el manual de funciones no es socializado entre los trabajadores, por lo que desconocen las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Algunos objetivos institucionales se han incumplido debido a que el manual de funciones es inadecuado para desarrollo de actividades y cargos del personal, porque tiene tareas no acordes al puesto de trabajo lo que hace que ciertas actividades queden incompletas por falta de un responsable.

La falta de reconocimiento genera una sensación de frustración en los trabajadores los cuales prefieren bajar su nivel y hacer solamente lo que se les pide evitando dar un valor agregado o participar en otras actividades. Hacer el trabajo de otros sin recibir reconocimiento alguno es uno de los puntos que más molestan a todos los colaboradores, otros son los que se llevan el crédito, que crea un vínculo de resentimiento con los compañeros.

1.2.2. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Se determinan síntomas como: poco reconocimiento de la labor, inadecuada comunicación, ansiedad, inseguridad, mal humor, entre otros, en el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

¿Dónde se detecta?

En las diferentes áreas de una empresa de fabricación de productos de acero

1.2 Justificación

La falta de reconocimiento genera una sensación de frustración en los trabajadores los cuales prefieren bajar su nivel y hacer solamente lo que se les pide y evitan dar un valor agregado o ayudar en otras actividades.

Por ello según Gardner (2011), la gamificación ayudaría al mejoramiento del clima laboral debido a que utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. Se trata de ofrecer al cliente la sensación de que se divierte mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, se busca así un comportamiento positivo, en el cual se reconoce el trabajo mediante incentivos (Gallego, De Pablos, Heredero, 2013, p. 802).

Para el neuromarketing lo importante es indagar cómo funciona el mecanismo que lleva a una persona a realizar una determinada acción que puede culminan o no. Gracias al progreso de las neurociencias es viable en la actualidad hacer una reformulación de la teoría de la motivación de Maslow.

Para aplicar el instrumente se decidió hacerlo al total de la población, la cual estaba dividida en seis áreas, en cada área se aplicaba a cuatro personas al mismo tiempo, posteriormente

mediante el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) se realizó la tabulación lo cual permitió obtener el informe de resultados finales, el cual dio a conocer los factores más bajos sobre los cuales se desarrolló la propuesta: motivación con un 3,24%, liderazgo 3,17% y comunicación 3,14%.

La creación del modelo de intervención basado en Gamificación y Neuromarketing se sustenta en las necesidades demandadas por el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, en donde su objetivo número cinco reza por "impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria" (SENPLADES, 2017). Sobre esta base legal, se promueve el mejoramiento y fortalecimiento de las aptitudes profesionales de los trabajadores.

1.3 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing en una empresa de fabricación de productos de acero.

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teórica y metodológicamente los temas de gamificación y neuromarketing.
- Identificar las características del clima laboral actual en la empresa de fabricación de productos de acero.
- Determinar los criterios para el diseño del modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing enfocado a una empresa de producción.
- Validar el modelo por criterio de especialistas.

1.4 Meta

Disponer de un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing para una empresa de fabricación de productos de acero que pueda mejorar el clima laboral de fabricación de productos de acero.

1.5 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Disponer de un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing para una empresa de fabricación de productos de acero que pueda mejorar el clima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del Talento Humano

La administración del talento humano es un aspecto necesario para alcanzar el éxito de las organizaciones, el tener personas no significa tener talentos Un talento es un tipo especial de persona poseedora de cualidades específicas diferenciadoras que la hacen muy competitiva individualmente.

Estos aspectos, de acuerdo con Vallejo (2016) son los siguientes:

- **Conocimiento**: Es el saber como resultado de un aprendizaje continuo y permanente.
- **Habilidad:** Se trata de saber hacer, es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones; es crear, innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
- **Juicio:** Refiere al saber analizar la situación y contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a la autorrealización. (p. 30)

El talento en una persona impulsa a la excelencia las competencias individuales, garantiza el desarrollo de actividades donde estos individuos harán todo lo que saben hacer, se maximiza su potencial en beneficio personal, profesional y de la organización.

2.1.1 La organización y el comportamiento humano

La organización se define como un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas; es una comunidad integrada que une sus recursos para producir bienes y servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marca rasgos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control eficiente con modernidad y productividad (Porras, 2016, p. 4).

La organización posee una serie de elementos a través de los cuales facilita el logro de sus objetivos, entre los que se encuentran:

- **Recursos:** son los medios financieros, materiales y humanos, con los cuales funciona la empresa y logra sus metas.
- **Capital humano:** son las personas que administran, controlan, evalúan los procesos y hacen operar a los demás recursos de la organización.
- **Tecnología**: son las maquinarias y procesos que ayudan a realizar con calidad, menor costo y a tiempo los productos y servicios que ofrecen las organizaciones.
- **Clima laboral:** es el ambiente percibido por los empleados de una serie de características propias de la empresa y define si su comportamiento es o no adecuado para el bienestar empresarial.

En la actualidad la organización tiene grandes retos influenciados por los cambios del ambiente externo donde operan, por lo que es necesario que marchen al ritmo de los tiempos conforme se presentan para evitar su estancamiento y desaparición: Por ello, la administración adecuada los recursos de una organización se hace imprescindible y más aún el recurso humano, por ser un elemento clave y fundamental en cualquier proceso de cambio, de incremento de la productividad y de hacer frente a la competitividad, de ahí el interés de evaluar el comportamiento organizacional en sus lugares de trabajo para garantizar el desempeño laboral.

El comportamiento humano es definido como el estudio y la aplicación de conocimientos sobre la forma de actuar de las personas dentro de las organizaciones (Meza, 2016). Las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional son: personas, estructuras, tecnología y entorno.

Por ello se dicen que las personas que laboran en una empresa forman parte de sus activos más importantes y constituyen uno de los factores determinantes en su progreso; sus cualidades, actitudes y comportamiento, conjuntamente con otros elementos desempeñan un rol fundamental en la determinación del éxito organizacional.

Las organizaciones son sistemas complejos y crecen conforme prosperan, esta situación se refleja en el aumento de personal, este crecimiento conduce a la complejidad. De acuerdo con Vallejo (2016) a pesar de que las empresas cuentan con grandes recursos económicos

para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia acorde a estándares internacionales, infraestructura suficiente, si no cuenta con personal apto para la ejecución de dichos recursos productivos, financieros o para el manejo de herramientas tecnológicas, no tiene validez. Y es precisamente el recurso humano el que da uso a todos estos recursos, y a través de ellos, desarrollar habilidades y competencias que le permitan mantener una ventaja competitiva en el tiempo, se propicia la construcción de mano de obra calificada y competitiva en la empresa.

Para Montoya y Boyero (2016) en la actualidad, la gestión, el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales es lograda por el recurso humano y conjuntamente con ellos, constituyen el factor estratégico de la compañía; por ello, la gestión del recurso humano se puede definir como "el conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área, tiene un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional" (p. 4). Consecuentemente, la alta gerencia debe planear conjuntamente con las metas organizacionales, la formación y adiestramiento de su talento humano.

Como elemento clave, se hace indispensable incorporar al factor humano dentro de una cadena de valor, en los procesos estratégicos, establece acciones para alcanzar una mejor prestación de servicios y producción con calidad. Entre los aspectos con que debe contar la organización para direccionar adecuadamente al recurso humano se encuentran los siguientes:

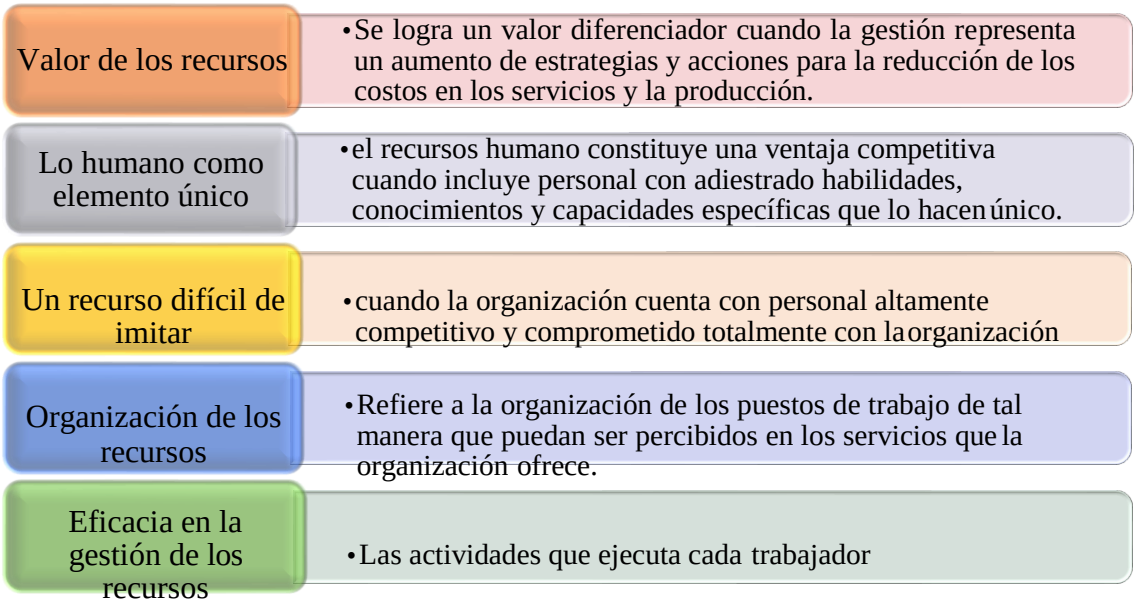


Figura 1.1: Direccionamiento del talento humano
Fuente: Montoya (2016)

Cuando las organizaciones son altamente eficientes y competitivas logran alinear las estrategias definidas del talento humano conjuntamente con las estrategias planificadas por la dirección, lo que garantiza el logro de las metas y objetivos fijados por la empresa de forma correcta, eficaz, oportuna y consecutivamente.

2.1.3 Elementos para el direccionamiento del talento humano

El talento humano constituye el elemento fundamental para la consecución de los objetivos que la organización tiene planificados, por ello es necesario que la alta gerencia logre un buen direccionamiento estratégico de la gestión humana para:

- Lograr coherencia entre estrategias para el desarrollo del personal y la competitividad con el direccionamiento estratégico planificado por la administración.
- Apoyar de forma armónica la ejecución y desarrollo de estrategias.
- Colaborar en la planificación y proyección de las estrategias porque de ello depende el desarrollo de competencias, se da un valor significativo en la mejora consecutiva de los resultados planificados.

- Diseñar un sistema de información fiable, actualizada y compatible con las necesidades tecnológicas de la compañía, permite que la toma de decisiones sea oportuna, lógica y sobre todo asertiva.
- Permitir cambios permanentes orientados al logro de los objetivos propuestos con valor agregados, que evidencian resultados a través de indicadores y en donde hay un fuerte impacto positivo en las acciones del día a día de la organización.
- Aceptar y ampliar competencias permanentes del talento humano que forma parte de una organización.

Según Chiavenato (2017) la gestión de talento humano forma parte de la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los trabajadores; en cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

2.1.4 El talento humano como factor clave para la gestión organizacional

El desarrollo tecnológico no es garantía de la calidad del servicio prestado en la organización, solamente constituye un apoyo, pues el ser humano es un ilimitado potencial para manipular la tecnología y generar con su inteligencia y talento rentabilidad para la compañía.

En la actualidad es posible señalar que la administración está acompañada por importantes valores, en donde tanto clientes, proveedores y empleados juegan un rol protagónico para el éxito organizacional, siendo un elemento importante para un nuevo concepto de empresa que se encuentra apoyado por el valor de la relación e integración de todos sus miembros (Benavides, Beltrán, Vergara, & Pérez, 2014).

Por ello, es posible el reconocimiento del factor humano como elemento constituyente del éxito empresarial, evidenciado en la necesidad de satisfacer aspectos tan trascendentales como:

- Necesidad de hacer inversión de esfuerzos en el apoyo a proveedores para su desarrollo, el mejoramiento de sus procesos, la reducción de costos y una integración organizacional.
- Necesidad de invitar a los clientes, proveedores y colaboradores a tener una participación activa por medio de su opinión, aporta ideas y sugerencias para la optimización de los recursos.
- Necesidad de hacer una dirección de esfuerzos con miras a la sensibilización y a formar los empleados para que con sus actitudes y comportamientos se integren en el objetivo común de la organización: el mejoramiento continuo y la calidad, la supervivencia y el desarrollo conjunto del individuo y la empresa (Montoya & Boyero, 2016).

La organización actual ha comprendido el valor que representa el contar con un buen desempeño laboral, debido a que le permite ser más competitiva. Por ello, al hablar de talento humano se habla de gestión, con el propósito de fortalecer la idea de interrelación e integración entre las diferentes funciones que comprende.

2.2. Clima Laboral

A pesar de no tener un concepto específico de clima laboral, autores como Hernández (2014), Jiménez y Jiménez (2016) coinciden en definirlo como un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que inciden directamente en el desempeño y satisfacción laboral; además, se encuentra asociada con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.

Para Dávila, Escobar y Mulett (2011) es una apreciación del ambiente de trabajo, formada a partir de la observación de comportamiento de los empleados dentro de una organización. Mientras Chiavenato (2011) hace dos distinciones, señala que “es favorable cuando las necesidades personales de los integrantes eleva la moral; es desfavorable cuando frustra esas necesidades e influye en el estado motivacional de las personas y a su vez éste último influye en el primero” (p. 50).

Estos autores son explícitos al señalar que ambientes de trabajo sanos y saludables no solo influyen en el comportamiento de sus empleados y los apoya en el alcance de sus necesidades profesionales y personales sino también contribuye positivamente en el clima

organizacional. Por otro lado Chiang, Heredia y Santamaría (2017) destacan que las exigencias de la sociedad contemporánea han transformado el mundo laboral, deriva en diferentes demandas que requieren competencias específicas, lo que provoca incertidumbre, inestabilidad y presiones psicológicas que afecta el bienestar del trabajador.

Si bien los entornos en los cuales los trabajadores laboran son importantes, también lo son los efectos que esas condiciones generan en éstos; por lo que la gestión del clima laboral debe estar orientada a cuestionar si los ambientes afectan el desempeño laboral y la vida de los empleados a fin de proporcionar buenas condiciones laborales y de beneficio mutuo.

Así mismo la cohesión y la buena comunicación juegan un papel importante en las relaciones entre compañeros de trabajo; un buen clima laboral origina un sentido de pertenencia cuyo fundamento debe ser el respeto y confianza para generar seguridad y estabilidad laboral. Uno de los obstáculos detectados en las organizaciones es el de considerar que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión, y por esta razón lo descuidan. Este gran error trae consecuencias que terminan siendo mucho más costosas que el gasto que implicaría su optimización.

2.2.1 Características del clima laboral

El clima laboral de acuerdo con Pérez (2014) lo conforma un conjunto de características de la organización y las personales de cada uno de los trabajadores. Es indiscutible su influencia en el comportamiento y actitud en el trabajo por su naturaleza multidimensional de elementos dentro una empresa que dependen de los términos de estructuras empresariales, del tamaño de la organización, de la comunicación y de los estilos de liderazgo entre otros. De acuerdo con Peralta (2002) varias son las características que distingue al clima laboral entre las que se encuentran las siguientes:

- El clima se refiere a las particularidades internas y externas del medio ambiente de trabajo.
- Cada uno de los trabajadores tiene una percepción directa o indirecta diferente con respecto al medio en el cual se realiza sus actividades laborales.

- El ambiente laboral genera diferentes niveles de motivación en los trabajadores, debido a la presión temporal del trabajo.
- El clima tiene consecuencias en el comportamiento laboral de todos los colaboradores.
- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características del clima laboral son relativamente similares pero se diferencian de una a otra empresa, así como también de un área o departamento a otro.
- El clima laboral forma un sistema interdependiente muy dinámico entre las estructuras y características de la organización.

En tal razón, las características son cualidades del ambiente organizacional percibidos o experimentados por los miembros de las empresas y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona satisfacción y la motivación necesaria para desempeñar su trabajo y desfavorable cuando no logra satisfacer las necesidades.

2.2.2 Relación del clima laboral con otros conceptos

Con frecuencia se consideran sinónimos términos como motivación, satisfacción, liderazgo, clima y cultura organizacional; todos estos procesos son importantes porque atañen el diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, por lo que la definición de estos elementos permitirá una mejor comprensión de cada uno de ellos.

2.2.2.1 La Satisfacción

La satisfacción hace referencia “al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral” (Ramos, 2012) por tanto, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. Brunet (2011) en su libro “El clima del trabajo en las organizaciones” afirma que el clima laboral tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. La satisfacción, al igual que la insatisfacción, surge de la comparación entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

La consecuencia de esta comparación genera un sentimiento positivo o de satisfacción o un sentimiento negativo o de insatisfacción, según como sean las condiciones de las personas

en su puesto de trabajo; por tanto, el nivel o grado de satisfacción está directamente afectado por el clima laboral. Debido a la percepción que un individuo tenga del clima en su lugar de trabajo, su satisfacción será mayor o menor acorde a las necesidades satisfechas que lo logre, su desempeño laboral se verá afectado igualmente positiva o negativamente. Esta relación entre satisfacción y clima se encuentra ligado por la motivación de los trabajadores. Así lo asegura Chiavenato (2011) al señalar que la motivación es baja por la existencia de barreras en la satisfacción de las necesidades de las personas.

La satisfacción establece un conjunto de actitudes ante el trabajo y las tareas encomendadas a los trabajadores; es decir, corresponde a una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo, lo que piensa de él y porqué se comporta de tal forma al momento de cumplir con las tareas designadas (Guim & Rodríguez, 2018). Consecuentemente un clima agradable, permitirá al trabajador desarrollarse profesional y personalmente; la satisfacción varía según la percepción que tenga el trabajador del clima laboral.

2.2.2.2 Factor Motivacional

Según Abraham Maslow citado en Acosta (2012), la motivación es el impulso que tienen las personas para satisfacer sus necesidades, que se encuentran clasificadas en 5 niveles mediante una pirámide.

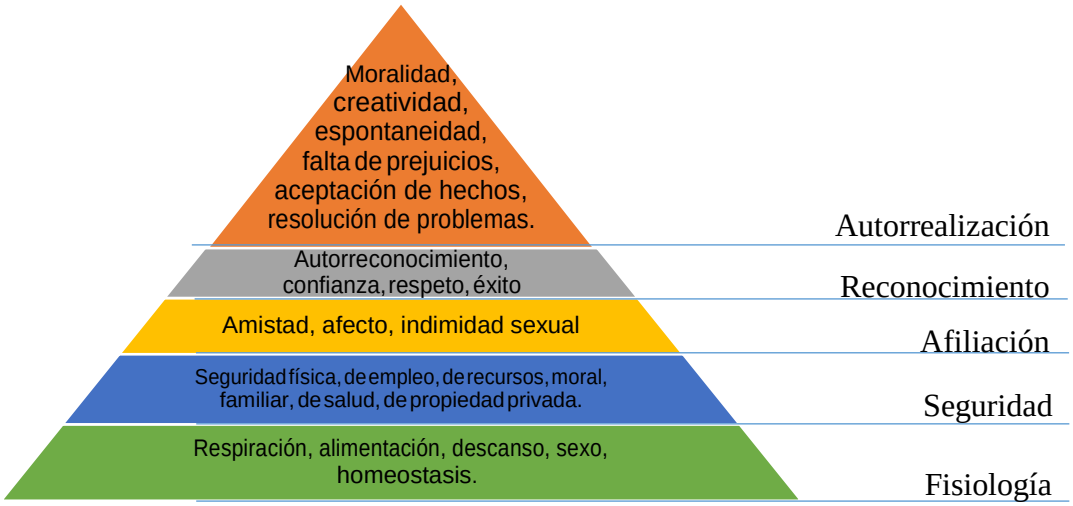


Figura 1.2. Pirámide de las necesidades según Maslow
Fuente: Acosta (2012)

Chiavenato (2011) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y las situaciones que lo rodean; depende de la situación en la que se encuentre viviendo el individuo y de cómo la afronte, se originará una interacción entre la persona y la situación que lo motivará o no.

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse permanentemente a varias situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Cuando la motivación no es la suficiente, puede ser por frustración o por obstáculos para satisfacer las necesidades, el clima laboral tiende a disminuir y ocurren estados de depresión, desinterés, apatía, descontento e inconformidad.

Igualmente la motivación constituye una meta establecida cuyo logro representa un gasto de energía para el trabajador. En los trabajadores, tanto la necesidad como la motivación, varían dependiendo de cada individuo y se da lugar a diversidad de modelos de comportamiento. Tanto las necesidades, valores sociales y capacidades de las personas cambian a través del tiempo; es decir, a pesar de que se alternan patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los motiva es el mismo en todos los trabajadores (Aldana, 2014).

2.2.2.2.1 Ciclo Motivacional

Este ciclo inicia al surgir la necesidad. Cuando aparece una nueva necesidad se rompe el equilibrio y se produce un estado de tensión lo que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento que lo lleve a liberar la tensión y la inconformidad.

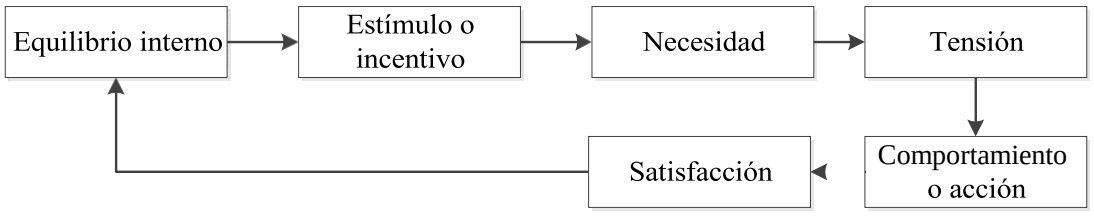


Figura 1.3: Ciclo Motivacional según Chiavenato
Fuente: Chiavenato (2011)

El ciclo motivación parte de un equilibrio interno hacia un incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, la acción y luego el estado de satisfacción; conforme se repite este

ciclo junto al aprendizaje y la reproducción de los comportamientos, se vuelven progresivamente más eficaces en la satisfacción de las necesidades. Una vez que la necesidad deja de ser motivadora del comportamiento, se presenta el fracaso o la necesidad. Cuando no se satisface esta necesidad, la tensión depositada en el organismo busca una vía indirecta de salida, puede ser por la parte psicológica a través de la irritación, desolación, desidia; o por la parte fisiológica observada a través del nerviosismo, desvelos y consecuencias cardíacas.

Es posible concebir a la motivación como "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir la meta" (Robbins, 2004, p. 149). Esta definición establece tres elementos principales: intensidad como una medida de esfuerzo utilizado para alcanzar las metas; esfuerzo que deberá enfocarse hacia la meta planificada y persistencia referida como la constancia en el tiempo en la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

De acuerdo con la teoría de la motivación de Herzberg (1959) los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación.

2.2.2.3 Factor Comunicacional

Dentro del clima laboral, Capriotti (1998) define a la comunicación como "contar a la organización lo que la organización está haciendo" (p. 5). La comunicación es una actividad diaria que se origina por la interacción entre todos los miembros de la empresa, el individuo se comunica con sus compañeros de trabajo, con los directivos, con los clientes, proveedores; así mismo recibe información o instrucciones y coordina con equipos de trabajo.

Para Chiavenato (2006) la comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas; es uno de los procesos básicos y esenciales de la experiencia humana y más aún de una organización administrativa donde tiene dos propósitos fundamentales:

a. Facilitar información para que los trabajadores puedan ejecutar sus actividades acorde a sus tareas.

b. Adoptar actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y la satisfacción de los puestos de trabajo.

Una vez llevada a cabo estos propósitos es posible fomentar un ambiente de solidaridad que promueve el desempeño en las tareas asignadas, consecuentemente, la comunicación tiene un efecto directo en las relaciones interpersonales y en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Consecuentemente, se puede definir como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre la organización y su medio, a fin de que influya en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Fernández y Fernández (2010) en la organización se dan dos tipos de comunicación:

- Comunicación interna: definida como un conjunto de actividades generadas entre los miembros de la organización, a través de diferentes medios de comunicación que los informa, motiva e integra con su trabajo y con los objetivos empresariales.
- Comunicación externa: la conforman el conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia su público externos ya sean accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, entidades gubernamentales, para informar y proyectar una imagen corporativa o para promover sus productos o servicios.

Así mismo, existe otro tipo de comunicación que es la no verbal y que no es más que el intercambio de información a través de los movimientos del cuerpo, cara y manos. También existen una serie de conductas no verbales que se encuentran implícitas en cada contexto, considerándose los siguientes: apariencia personal, entonación de la voz, ritmo y las inflexiones del discurso (Ricci & Cortesi, 1980).

Fernández et. al (2010) manifiesta que la comunicación no verbal desempeña una serie de funciones cuya finalidad es transmitir un mensaje y complementarse con la comunicación verbal, en ocasiones inclusive suple a la comunicación verbal, la acentúa y la regula.

Varios son los comportamientos simbólicos producidos por la comunicación no verbal, Nieto (2012) señala los siguientes:

- Kinésica: hace referencia a los movimientos corporales.
- Gestual: conformada por las expresiones faciales.
- Vocálica: asociada al tono de voz, volumen y ritmo fonético durante la comunicación oral.
- Táctil: relativa al contacto piel a piel.
- Proxémica: es la distancia física entre las personas que se relacionan cara a cara.
- Olfativa: relativa con los olores perceptibles.
- Cronémica: constituyen los comportamientos referentes al uso del tiempo como son: puntualidad, impuntualidad, duración empleada en una tarea; entre otras.

2.2.2.3.1 Barreras en la comunicación organizacional

Durante el proceso comunicativo, se presentan ciertas dificultades, necesarias de detectarlas para disminuirlas y alcanzar una comunicación eficiente, estos obstáculos determinados por Orozco (2015) deforman el mensaje y son las siguientes:

- **Barreras semánticas:** refiere a la falta de precisión del significado e interpretación de las palabras orales o escritas cuando no se precisa su sentido, también puede ser el uso de un lenguaje muy técnico o el uso de siglas y abreviaturas.
- **Barreras psicológicas**: son los factores mentales que dificultan comprender una idea, entre los que se pueden señalar: no tomar en cuenta el punto de vista del interlocutor, deficiente atención por emociones ajenas al trabajo, timidez, sobrevaloración de sí mismo. Ciertos aspectos que apoyan la creación de barreras psicológicas dentro de la organización son: altos status, abuso del poder, actitudes despóticas, comportamientos muy formales, apariencia física imponente e interrupción excesiva durante la comunicación.
- **Barreras ambientales:** se refiere al mobiliario inapropiado y ruidos excesivos.
- **Barreras administrativas:** forman parte de la estructura organizacional por la que las personas reciben información no acorde a sus conocimientos, preparación académica o responsabilidades en el puesto de trabajo.

Así mismo, Nieto (2012) resalta los elementos de la comunicación que pueden verse afectados por las barreras comunicacionales de la siguiente forma:

- La fuente: donde el emisor limita y anula el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber dado la atención debida o haber captado correctamente la información.
- El mensaje: al incluir elementos innecesarios que confunden la comunicación.
- El código: son las dificultades que hacen inteligible el mensaje lo que origina malos entendidos y confusión del mensaje.
- El canal: cuando no se utiliza el medio de comunicación más adecuado.
- El destinatario: al no prestar la debida atención, comprensión y formulación del mensaje enviado.
- La situación y el ambiente: son las dificultades que afectan al contexto o al clima. Tanto emisor como destinatario durante la comunicación crean de forma inconsciente personajes construidos por su interpretación subjetiva de cada situación.
- La respuesta retroalimentadora: también denominada feedback aparecen en forma de réplica incompleta, confusa, inoportuna, poco pertinente y hasta agresiva.

Es precisamente por estas razones que se hace necesario fomentar la comunicación interna eficiente, para favorecer la información rápida y fluida que permita la coordinación de tareas y esfuerzos entre los diferentes departamentos o unidades empresariales, de tal forma que, la organización adquiera mayor dinámica y agilidad para adaptarse a las diferentes situaciones que se presente y contribuir al logro de sus objetivos institucionales.

2.2.2.4 Factor Compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales (Afebrier, 2015).

Este término es utilizado para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo dentro de una empresa. Por un lado se encuentra el suelo, los incentivos cuando existen, las prestaciones; y por otro lado se encuentra la compensación que corresponde a la satisfacción directa del personal en la ejecución de su trabajo y las condiciones en las que se realiza.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, deben hacerlo en términos costos/beneficios; esto es, al fijar una remuneración o cuando establece un incentivo, se espera un resultado que afectará positivamente la productividad de la organización y generará un incremento de la satisfacción en el entorno laboral.

Por el contrario, la falta de un sistema de compensación, produce un deterioro en la calidad del entorno del trabajo y la existencia de diferencias entre los colaboradores, en consecuencia, es necesario lograr un punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la organización será el objetivo del departamento de gestión del talento humano en lo que se refiere a la retribución de la labor, “Existe una integración entre los elementos que tienen que ver con el sistema de remuneración financiera, los sistemas de reconocimiento y recompensa como mecanismos diferenciadores para atraer, retener y motivar el talento humano de una organización” (Arias et. al., 2008, p. 265)

En la actualidad, las organizaciones reciben valor agregado del conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia profesional del trabajador; de tal manera que, los sistemas de compensación deben ser considerados el sistema más tangible, porque debe concretar la recompensa y reconocimiento al empleado según su trabajo, si estamos en un mundo en constante evolución, la forma y tipos de remuneración también debe renovarse.

2.2.2.4.1 Objetivos de las compensaciones

Entre los principales objetivos de las compensaciones laborales, se destaca el incremento de la productividad, de acuerdo con Arias, Portilla y Castaño (2008) los sistemas salariales han evolucionado a lo largo del tiempo; entre las principales metas del factor de compensación se encuentran:

- Adquisición de mano de obra calificada: para ello, la compensación deberá ser suficientemente alta para atraer solicitantes.
- Retener a los empleados actuales: al no tener niveles de compensación competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad: la remuneración deberá guardar relación con el valor relativo de los puestos de trabajo.
- Alentar el desempeño laboral: el pago deberá estimular el cumplimiento de las responsabilidades laborales del trabajador.
- Controlar los costos: para que la organización obtenga y retenga personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplimiento con disposiciones legales.
- Contribuir con la efectividad de los resultados.

La compensación es un derecho adquirido ofrecida como retribución al trabajo realizado, en la medida en que el trabajador forme parte de la organización y alcance las metas planificadas, la compensación deberá mejorar progresivamente como recompensa al esfuerzo efectuado.

Para Ríos, Pérez, Sánchez y Ferrer (2017) al contar la empresa con un sistema adecuado de compensaciones, la organización procederá a reducir paulatinamente la rotación de personal, motivar, reforzar la fuerza laboral y estabilidad laboral.

2.2.2.4.2 La compensación como estrategia laboral

Al hablar de un sistema de compensación se debe tener en claro respecto al grado de integración; las estrategias son acciones llevadas a cabo dentro de una organización, a pesar de la ausencia de la planeación, de tal forma que, a pesar de la simple contraprestación del trabajo ejecutado por el trabajador, la compensación se transforma en una "magnífica herramienta de gestión estratégica integrada de los recursos humanos" (Puchol, 2012, p. 320). De la gestión del talento humano dependerá que la organización pueda atraer, conservar y mantener motivados a los trabajadores capaces para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

En tal sentido, el reconocimiento de la compensación a los trabajadores desde el punto de vista económico puede llegar a absorber hasta la mitad del presupuesto de la institución (Osorio, 2016). En base a estos argumentos, no resulta extraño que al entrar en crisis económica, se implementen acciones que afectan la nómina de los trabajadores.

En los últimos años, tanto en el sector privado como público, se ha desarrollado una tendencia marcada a la reducción del sueldo, la eliminación de bonos y estímulos de desempeño implementados con anterioridad y que tuvieron la finalidad de motivar y retener a los trabajadores.

2.2.2.5 Factor de Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspira valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo (Alles, 2002). Es la capacidad de la dirección para conducir el proceso por medio del cual, el líder influye en la satisfacción de los objetivos y necesidades organizacionales.

La esencia del liderazgo para Rodríguez (2014) es "lograr inspirar a las personas para que sigan a alguien, lo que hace a un líder" (p. 5). Las personas siguen a quien consideran, será un medio para alcanzar sus propios deseos, motivos y necesidades.

El líder se preocupa por el desarrollo individual del grupo que tiene a su cargo, observa a los trabajadores no como un medio de producción sino que los resalta como personas que deben ser tratadas desde el punto de vista humano, tomando en cuenta varios factores que posibiliten la integración, la promoción de un clima laboral saludable, orientado hacia el beneficio de todos los miembros y no solo de quien los dirige.

Consecuentemente, el líder siempre apoyará el logro de objetivos, tomando su lugar frente al grupo de trabajo para facilitar su progreso e inspirar el cumplimiento de metas personales, profesionales y organizacionales, potencializando así su habilidad para el liderazgo, Sallenave (1995) menciona tres elementos principales en la habilidad del líder:

> capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en diferentes momentos y diversas situaciones; habilidad para inspirar y la fuerza para actuar de forma tal que se establezca un clima laboral apropiado, para despertar motivaciones, implementando un estilo de liderazgo que integre el buen trato y respeto por las personas. (p. 29)

El liderazgo deberá tener habilidades técnicas, humanas y conceptuales que fortalezcan las relaciones humanas y personales con sus colaboradores, por lo que el comportamiento del líder deberá ir en íntima conexión con sus cualidades personales y las características de su personalidad que relativamente son fijas; es decir, es posible que los rasgos de su personalidad sean estables durante casi toda su vida pero su comportamiento cambia con relativa frecuencia.

Mientras que el clima laboral influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones el comportamiento del líder lo hace en sus seguidores, siendo responsable del éxito o del fracaso de ellos, quienes son los encargados de contribuir al cumplimiento de las metas institucionales (Serrano & Portalanza, 2014). De tal manera que, para que el liderazgo sea eficaz, deben tomarse en cuenta cuatro componentes; cualidades del líder, estilos de liderazgo, características de los liderados y factores de la situación.

2.2.2.5.1 Cualidades del líder

Todas las personas tienen la capacidad de ejercer liderazgo en diversos aspectos y diferentes escenarios sociales; mientras unos asumen riesgos y motivan al resto de sus subordinados para un trabajo conjunto, otros son innovadores y crean estrategias para utilizar los recursos que tienen a su disposición de forma adecuada.

Sallenave (1995) enfatiza que entre las cualidades del líder, se deberá encontrar principalmente la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferente fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diversas situaciones; habilidad para inspirar y fuerza para actuar de una determinada forma que genera un clima laboral apropiado y que despierte motivaciones, implementa un estilo de liderazgo que integre el buen trato y respeto por los demás.

Rodríguez (2018) afirma que el líder, a pesar de mantenerse pendiente de las técnicas y herramientas que le permitan avanzar con éxito en su trabajo, debe tener presente una combinación de ciertas características que los distinguen de los demás, tales como:

- Asertividad
- Empatía
- Habilidades de comunicación
- Autocontrol
- Confianza en los demás
- Persistencia
- Flexibilidad
- Aprecio por los demás
- Ayudar a los demás a desarrollarse
- Ser persistentes y responsables
- Procura identificar los problemas en sus estados iniciales.

Cuanto mejor gestione el líder cada una de estas áreas, estará en la capacidad de generar entre unos y otros la motivación propia de quien se siente participante y que contribuye activamente en el progreso colectivo.

2.2.2.5.2 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son las diferentes formas utilizadas para alcanzar objetivos y maximizar el rendimiento de sus colaboradores. Toma en cuenta que la concepción del liderazgo depende del comportamiento de los líderes, es necesario conocer algunos tipos de liderazgo en la práctica de las empresas de hoy en día (Rodríguez , 2014).

Consecuentemente, los estilos de liderazgo son resultados del comportamiento de los líderes hacia sus subalternos; en este mismo sentido, Chiavenato (2005) hace énfasis en que los estilos del liderazgo son consecuencia del comportamiento que presentan los líderes dentro de las organizaciones; los estilos dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida. Para Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014) tres son los estilos básicos y son los siguientes:

Liderazgo autocrático: se refiere a la forma extrema de trabajo y de poder absoluto sobre los equipos de trabajo, donde los colaboradores apenas tienen oportunidad de opinar y sugerir; ciertos miembros del equipo de trabajo se siente ofendido por el trato que da el líder, por esta razón se genera un alto índice de rotación de personal y de ausentismo laboral.

Liderazgo participativo o democrático: se caracteriza porque el líder democrático es el que toma la última decisión e invita a otros miembros del equipo de trabajo a colaborar con el proceso de toma de decisiones, de tal manera que la responsabilidad de alcanzar metas y cumplir objetivos no recae en una sola persona sino en todo el grupo. El líder democrático adopta una actitud de guía y no se somete a la voluntad de un grupo de personas. Este estilo de liderazgo es considerado uno de los más efectivos cuando se trata de lograr una meta en común donde se favorece la interacción y el desarrollo de habilidades dentro de un trabajo conjunto (Riquelme, 2017).

Liderazgo Laissez-Faire o liberal: esta expresión francesa significa déjalo ser; describe líderes que han definido objetivos y facilita los recursos, permiten que sus colaboradores trabajen por su cuenta y como mejor lo crean conveniente (Pacsi et. al., 2014); de este tipo de liderazgo se obtienen organizaciones menos eficientes y efectivas. Rodríguez (2014) añade los siguientes estilos de liderazgo:

Liderazgo burocrático: este tipo de estilo actúan según las instrucciones; es decir siguen reglas y procedimientos rigurosos y preestablecidos y se aseguran que sus equipos de trabajo sean precisos, concretos y disciplinados. Para Pons y Ramos (2012) es un estilo de liderazgo muy apropiado en procesos productivos que represente riesgos de seguridad como el trabajo con maquinaria, sustancias tóxicas o cuando se manejan altas sumas de dinero.

Liderazgo carismático: en este caso, el líder infunde mucho entusiasmo y cordialidad para conducir a los demás; el problema en este estilo de liderazgo es el de creer más en sí mismo que en su equipo de trabajo, un determinado proyecto podría colapsar el momento en el que abandone la empresa. Para los colaboradores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático (Aldana, 2016).

Liderazgo orientado a la tarea: se orienta en el cumplimiento del trabajo, pueden ser bueno para definir el trabajo y los roles, ordenar estructuras y planificar, organizar y controlar, pero no velan por el bienestar de sus subordinados por lo que se observa una frecuente rotación de puestos de trabajo. Para Daccach (2017) este estilo de liderazgo se da especialmente en trabajos donde hay situaciones que requieren situaciones inmediatas y correctas tales como: en un hospital en el área de cirugía de especialidades, brokers de instrumentos financieros en tiempo real, entre otros.

2.2.2.5.3 Características de los liderados

Para Chelladurai (1984) existen características de los liderados en el comportamiento del líder, de tal forma que, los liderados difieren en su deseo y en su necesidad del liderazgo. En este caso, unos se encuentran prestos para aceptar responsabilidades y cierta autonomía en las decisiones mientras que otros, requieren orientación. Entre estas características, Alves (2000) menciona la edad, sexo y personalidad como elementos influyentes en las características de los liderados que influyen en los estilos de liderazgo adoptados.

2.2.2.5.4 Factores de la situación

Refiere a la premisa respecto a la influencia de la situación en la eficacia del liderazgo que señala que diferentes situaciones exige distintos modos de situación; de tal manera que, el

líder eficaz utiliza un estilo para cada situación, donde se hace énfasis a la flexibilidad en la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo y que constituye una cualidad elemental del líder.

2.2.6. Factor de Condiciones de trabajo

Según Fernández (2017) las condiciones de trabajo se entiende por "las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento" (p. 30).

Es cualquier aspecto que genere posibles consecuencias negativas y afecte la salud de los trabajadores, entre ellos se pueden señalar las condiciones ambientales, tecnológicas, las cuestiones de la organización y la ordenación del trabajo; deben ser proporcionales a los servicios prestados y de forma equitativa a los trabajadores sin que puedan hacerse diferencias por motivos de raza, sexo, religión, doctrina política o nacionalidad.

Por norma general, estas condiciones de trabajo deberán estar estipuladas en el contrato que vincula al trabajador con la empresa o bien son asumidas por la aplicación legal de convenio colectivo de trabajo (Irazábal & Jiménez, 2010).

Las condiciones de trabajo se vinculan consecuentemente, con el estado del entorno laboral, razón por la que, la alta dirección conjuntamente con su cultura y sistemas de gestión, deberán proporcionar y asegurar a los trabajadores las siguientes condiciones de trabajo:

1. **Condiciones de seguridad:** en este grupo se incluyen condiciones materiales que influyen sobre los accidentes laborales, tales como los lugares y equipos de trabajo; de este tipo de condiciones se encarga específicamente el departamento de Seguridad del Trabajo, responsable de la prevención de los accidentes de trabajo.

2. **Condiciones de trabajo de origen físico, químico y biológico:** donde se incluyen los siguientes aspectos:

Contaminantes físicos: ruido, iluminación, condiciones térmicas, radiaciones ionizantes y no ionizantes.

Contaminantes químicos: vapores, polvo, gases y aerosoles.

Contaminantes biológicos: constituidos por microorganismos, bacterias, virus, hongos y demás causantes de enfermedades profesionales.

Del conocimiento de las condiciones citadas se encarga higiene industrial, responsable de la prevención de las enfermedades profesionales.

3. **Condiciones de trabajo derivadas de las características del trabajo:** incluyen aquellas condiciones específicas del trabajo tales como las características de la producción de la tarea como por ejemplo la velocidad del trabajo, horarios, pudiendo clasificarlas en dos grupos:

   Factores dependientes de la tarea: refiere al grado de concentración, relaciones con los superiores, complejidad, promoción, iniciativa, etc.

   Factores de organización temporal: donde se encuentran: jornadas de trabajo, turnos, ritmo de trabajo entre otros.

2.3. Gamificación

Se define a la gamificación como el uso de las técnicas y la estética de los juegos en cualquier ámbito, su principal objetivo es poder influir en el comportamiento de los individuos, independientemente de los objetivos secundarios como el gozo de las personas mientras realizan la actividad del juego (Díaz & Troyano, 2017).

La gamificación proporciona experiencias y crea sentimientos de dominio y autonomía en las personas dando lugar a un importante cambio en el comportamiento en éstas. Mediante la utilización del juego a través de incentivos, ganancias, se logra la conducta deseada por parte de los participantes.

Vassileva (2012) dice que:

> Desde que las personas nacen están acostumbradas a llevar a cabo una determinada actitud para conseguir un determinado bien (ganancias) y es así como, para que las personas tengan una conducta definida, se crea un sistema adecuado, que en este caso podría es la gamificación para obtener el comportamiento deseado. (p. 23)

Lo que se busca a través de la gamificación es lograr un cambio de actitud sin necesidad de utilizar la coerción o el engaño, a su vez, se emplean elementos del juego para la realización de una tarea específica en forma estimulante, que promueva la motivación y el fortalecimiento de conductas positivas para la solución de un problema.

En este mismo sentido, Teixes (2015) menciona que "la gamificación es la aplicación de recursos propios de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos, con el fin de modificar los comportamientos de los individuos, actuando sobre su motivación, para la consecución de objetivos concretos". (p. 5)

Al analizar esta definición se puede evidenciar la aplicación del juego como un elemento propio y esencial de esta técnica aplicada en otros contextos para alcanzar objetivos específicos, se modifican conductas y se incrementa la motivación de los participantes a fin de lograr su permanencia en el tiempo.

Para Gallego y De Pablos (2013) es una práctica empresarial reciente que se encuentra en la intersección entre el marketing, los juegos y la psicología, con el propósito único de crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes con el fin de motivar, lograr, promover y conservar una mayor participación en los atributos de productos y servicios que las empresas ofrecen.

Diferentes son los ámbitos integrados a los juegos en relación con la actividad diaria, por tanto, las empresas tienen en esta práctica la posibilidad y el reto de gestionar una variedad de tipos de jugadores: triunfadores, sociables, exploradores y ambiciosos, en escenarios diferentes. Esta práctica promueve la colaboración entre usuario y empresa para conseguir estrategias de co-creación de valor (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

2.3.1 Características de la gamificación en ámbitos laborales

La gamificación en ámbitos laborales forma parte de una estrategia de aprendizaje eficiente. A parte de plantear procesos formativos tradicionales, la inclusión del juego mejora significativamente la experiencia y tomar en cuenta que el juego es el medio, nunca es el fin.

- Fomenta la competencia amigable.

- Transmite un sentido de logro en los participantes.
- Involucra a las personas al cambio de comportamiento deseado.
- Motiva a los equipos de trabajo a avanzar en el desarrollo de capacidades en la adquisición de nuevos hábitos que influyen positivamente en el ambiente de trabajo.
- La gamificación siembra el germen de un cambio visible, a través del aprendizaje por medio de técnicas lúdicas.
- El aprendizaje se convierte en experiencia y cuando se combina el juego con altos niveles de compromiso, la retención del conocimiento adquirido es mayor.

2.3.2 Elementos de la gamificación

Los elementos que forman parte de la gamificación se clasifican en tres categorías de acuerdo con Werbach y Hunter (2012) y son: dinámicas, mecánicas y componentes. Las mecánicas se entienden como los componentes básicos del juego por sus reglas y funcionamiento, mientras que las dinámicas son las formas en que se ponen en marcha las mecánicas; los componentes son los recursos y herramientas con los que se cuentan y son utilizados para diseñar una actividad de gamificación, la siguiente tabla muestra algunos ejemplos de dinámica, mecánicas y componentes.

Tabla 2.1*: Ejemplos de dinámicas, mecánicas y componentes*

Dinámicas	Emociones	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad
	Narración	Una historia continuada es la base del proceso de aprendizaje
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador
	Relaciones	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos.
Mecánicas	Colaboración	Trabajar juntos para conseguir un objetivo.
	Competición	Unos ganan y otros pierden.
	Desafíos	Tareas que implican esfuerzo, supongan un reto.
	Recompensas	Beneficios por logros.
	Retroalimentación	Cómo se hace.
	Suerte	El azar influye.
	Transacciones	Comercio entre jugadores, directamente o con intermediarios.
	Turnos	Participación secuencial, equitativa y alternativa.

Componentes	Avatar	Representación visual del jugador.
	Colecciones	Elementos que pueden acumularse.
	Combate	Batalla definida.
	Desbloqueo de contenidos	Nuevos elementos disponibles tras conseguir objetivos.
	Equipos	Trabajo en grupos con un objetivo común.
	Gráficas sociales	Representan la red social del jugador dentro de la actividad.
	Límites de tiempo	Competir contra el tiempo y con uno mismo.
	Insignias	Representación visual de los logros.
	Misiones	Desafíos predeterminados con objetivos y recompensas.
	Niveles	Diferentes estadios de progresión y/o individualidad.
	Puntos	Recompensas que representan la progresión.
	Clasificaciones y barras de progreso	Representación gráfica de la progresión y logros.
	Regales	Oportunidad de compartir recursos con otros.
	Tutoriales	Familiarizarse con el juego, adquisición de normar y estrategias.

Fuente: Werbach et. al. (2012)

En función de las dinámicas que se diseñen se deberán aprovechar más unas técnicas mecánicas que otras y utilizar variedad de componentes o recursos para lograr el objetivo trazado.

2.3.3 Tipos de gamificación

Werbach et. al. (2012) propone tres tipos de gamificación:

- Gamificación Interna: con el objeto de incrementar la motivación dentro de una organización.
- Gamificación Externa: cuando se busca involucrar a los clientes con el propósito de mejorar las relaciones entre éstos y la empresa.
- Gamificación para el cambio de comportamiento: para formar nuevos hábitos y comportamientos en los jugadores.

2.3.4 Tipología de actores

Según Goikolea (2013) el principal modelo de segmentación de jugadores basado en el comportamiento de los usuarios de juegos MUD (multiuser dungeons) definió cuatro tipos de usuarios en gamificación:

- Triunfadores: su objetivo es resolver retos y recibir premios, al aumentarlos se retiene a los participantes.
- Exploradores: exploran una plataforma y descubren todas las opciones que el sistema ofrece, cuanto más complejo sea el esquema y el entorno del juego, más tiempo se le podrá retener al jugador.
- Sociables: son usuarios para los que las funciones sociales del juego son más importantes que el juego en sí. Facilita perfiles de usuarios completos y sistemas de comunicación entre sí, retiene a los jugadores por más tiempo.
- Competidores: el objetivo de este tipo de usuarios es la competición, ganar al resto los motiva y anima a seguir adelante.

Muchos expertos coinciden en señalar que para alcanzar la meta se analizan y miden una serie de conceptos claves del comportamiento humano para influir en su comportamiento del público objetivo (Serrano & Balanzó, 2013).

2.3.5 Motivación para el aprendizaje

Hace alusión al aspecto a través del cual, el ser humano se diferencia de los demás seres. Para Carrillo, Padilla, Rosero y Villagómez (2009) los resultados del aprendizaje dependen en gran medida de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos o desarrollados previamente por el individuo y por la motivación que ponga por aprender, la motivación entendida como un mecanismo que incita a la persona para la acción.
Consecuentemente, la motivación es fundamental en el aprendizaje e influye positivamente en el desempeño del ser humano en todo ámbito de su vida. El esfuerzo por alcanzar una meta son ejemplos claros de motivación por aprender.

2.3.6 Creación y mantenimiento de las expectativas

La creación y mantenimiento de las expectativas se refiere a la prevalencia del estímulo personal y grupal, para fortalecer valores tales como el trabajo en equipo, la comunicación, toma de decisiones que indudablemente influirá en un mejor clima laboral, a través de mecánicas de juego prácticas y sencillas, con reglas, recursos concretos y especialmente con las recompensas, fases y niveles a través de los cuales se desarrolla la actividad lúdica (Marquez, 2018).

Se trata de captar toda la atención posible, asociada a la curiosidad para obtener una satisfacción en base a una experiencia divertida o estimulante que al finalizar tendrá una recompensa; de tal manera que se pretender mantener el interés del jugador todo el tiempo posible y a su vez, desarrollar sus habilidades, capacidades, conocimiento e implicación con los demás jugadores

2.3.7 Control del usuario

Las técnicas de gamificación, pretenden ser un componente lúdico y educativo porque se trata de desarrollar en los jugadores ciertos comportamientos que influyan positivamente en su desempeño laboral, por ello se diseñan juegos, donde el participante, tenga cierto control sobre la mecánica del desafío mediante el incremento de su implicación en el mismo; es decir, extrae los elementos del juego que más le han divertido, los adapta y aplica en su ámbito de trabajo (Foncubierta & Rodríguez, 2014).

2.4 Neuromarketing

El neuromarketing es una disciplina que nació de otras, según Braidot (2007):

> El marketing se sustentó en otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía, las ciencias exactas y la antropología con los avances de las neurociencias y de la neuropsicología, se produjo una evolución que dio lugar a la creación de una nueva disciplina, que se conoce como neuromarketing. (p.80)

Por tanto, se le considera un término aún desconocido por varias personas, es una evolución del marketing tradicional y se adapta a las nuevas necesidades de los consumidores las cuales necesitan ser satisfechas. Norin (2011) lo define:

> Como una disciplina avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, posicionamiento y ventas. (p.50)

Es por ello que cuando se aplican nuevas tecnologías para la investigación el neuromarketing facilita la comprensión de las necesidades de los clientes y permite detectar y superar los errores. Braidot (2007) manifiesta que esta disciplina busca entender "cómo los sistemas sensoriales del cerebro codifican la información procedente del mundo exterior, es decir, cómo hace el sistema nervioso para traducir la enorme cantidad de estímulos a los que está expuesto". (p.18)

Por otra parte, Brusattin (2015) señala que el neuromarketing "es una disciplina que estudia la respuesta del cerebro humano a estímulos exteriores con el propósito de incrementar los beneficios de una actividad comercial, explotando preferencias y percepciones que operan a nivel subconsciente y cuyo efecto es observable empíricamente" (p.7).

Se conoce también que el neuromarketing es útil para formar estrategias que persuadan al usuario a adquirir un producto o servicio. Ospina (2014) por su parte manifiesta que "influye en el proceso de decisión de compra porque permite medir la parte racional, emocional e instintiva de las personas para crear estrategias de mercadeo efectivas que lleguen directamente al cerebro del consumidor" (p.6). Es por ello que se puede manifestar que el neuromarketing estimula en el cliente instintos y emociones. La satisfacción de las necesidades del usuario es lo imprescindible para este enfoque.

2.4.1 Las Emociones

Las emociones son un conjunto de respuestas automáticas, presentes en cada acción que el ser humano realiza. Damasio (2005) afirma que las emociones son "respuestas producidas por el cerebro normal cuando éste detecta un estímulo emocionalmente competente, esto es

el objeto o acontecimiento cuya presencia real o rememoración mental, desencadena la emoción".(p.20)

Las emociones son la fuerza motivadora más importante conocida en el ser humano; actualmente se conoce que la decisión que adopta una persona es conducida más por factores emocionales asociadas a la marca que por otros factores. Para Segui (2017) las emociones forman parte en la toma de decisiones, la incursión del neuromarketing influye en el marketing y cambia sus formas de aplicación.

Para Ferrer (2009) el mundo actual, se encuentra en la era de las emociones y el demostrarlo es el mejor tratamiento contra el estrés y demás afectaciones que trae consigo el mundo tecnológico y son precisamente, las emociones, las que dirigen el comportamiento del individuo, observadas en las reacciones impulsivas de la persona, que después termina por arrepentirse.

Las emociones nacen en el sistema límbico, sentir es lo primero que impacta ante un estímulo. El ser humano no es consciente del significado de las emociones que siente porque la mente no consciente se toma un determinado tiempo, alertando a la consciencia lo que sucede (Ferrer, 2009, p. 24).

Goleman (2012) señala que neurofisiológicamente, parte de la información percibida por el cerebro, provoca secreción de adrenalina, con el fin de que el ser humano actúe anticipadamente y de forma espontánea, inclusive antes de cualquier situación de urgencia.

> Las emociones a pesar de no ser respuestas automáticas, sí influencian al ser humano en sus decisiones, porque la atención no se capta mediante argumentos racionales sino a través de imágenes que emocionen, cuanto más intensa sea esta emoción, más profunda será la conexión neurológica; por esta razón, las campañas publicitarias tratan de fortalecer estas redes neuronales porque son las que finalmente motivan a la acción impulsiva en determinado momento (Ferrer, 2009, p. 27).

En la actualidad, los medios de comunicación se han convertido en espacios idóneos de entretenimiento mediático con el propósito de que la audiencia experimente vivencias emocionales. Esto se explica en el hecho de que el hombre hoy en día, busca placer el mayor tiempo posible; por ello, las estrategias de neuromarketing permitirán estimular

emocionalmente, los sentidos y la memoria de las personas para mejorar el clima laboral dentro de una organización.

2.4.2 Los sentidos

Para Baptista, Del Fátima y Mora (2010) los temas sensoriales reciben información del entorno a través de diferentes estímulos ambientales que activan los receptores sensoriales, denominadas neuronas de primer orden, que convierten al estímulo en energía electroquímica para luego producirse la hiperpolarización del receptor sensorial.

A continuación la información se transmite al sistema nervioso central a través de una serie de neuronas sensoriales aferentes. Los principales tipos de receptores son los mecanorreceptores, fotorreceptores, quimiorreceptores, termorreceptores y nociceptores.

Tabla 1.2: *Tipos de receptores*

Tipo de Receptor	Modalidad	Localización
Mecanorreceptor	Tacto Audición Vestibular	Piel Órgano de corti Cúpula
Fotorreceptor	Visión	Retina
Quimiorreceptor	Olfación Gusto	Mucosa olfatoria Lengua
Termorreceptor	Temperatura	Piel
Nociceptor	Dolor y temperatura	Piel

Fuente: Constanzo (2006)

La tabla 2 muestra los tipos de receptores, modalidad y localización y su identificación en los cinco sentidos, así mismo los sentidos tienen una ubicación específica en la corteza cerebral, razón por la que cada sentido tiene características especiales lo que genera respuestas sensoriales diferentes que contribuyen a la percepción.

2.4.3 La memoria

La memoria es la capacidad de adquirir, almacenar y recuperar información. El ser humano es lo que es, gracias que lo que aprende y recuerda; sin memoria el individuo no sería capaz de percibir, aprender o pensar, no podría expresar sus ideas y no tendría una identidad

personal porque sin recuerdos sería imposible saber quién es y la vida perdería sentido (Kundera, 2016).

De acuerdo con Rodríguez (2017) la memoria no es:

> Una entidad unitaria y homogénea, en el cerebro no existe un lugar concreto donde se almacenen los recuerdos; todo lo contrario, consta de varios sistemas que permiten adquirir, retener y recuperar la información que se encuentra en el entorno. Cada memoria tiene su propio circuito anatómico y las diferentes lesiones cerebrales que el individuo sufre a lo largo de su vida, borran recuerdos distintos. (p. 138)

Estos sistemas de memoria, cada uno con sus propias funciones y modos de funcionamiento, operan de forma coordinada y simultánea, adoptando diversidad de formas; cuando se almacena algo en la memoria, se almacena información a corto y largo plazo. Ambas formas pueden debilitarse debido a una variedad de razones y condiciones clínicas que las afectan.

2.4.3.1 Tipos de memoria

- **Memoria a largo plazo**: refiere el periodo prolongado de tiempo para recordar una información específica. Este tipo de memoria se divide en declarativa (explícita) y la no declarativa (implícita), a criterio de Martos (2016) las características son las siguientes:
  La memoria declarativa o explícita: asociada a la consciencia, a la percepción consciente del mundo que incluye el conocimiento objetivo de las personas, lugares, cosas, se distingue a su vez dos tipos: memoria semántica y episódica.
  La memoria semántica: refiere el conocimiento del mundo exterior aprendido a lo largo de la vida y muy necesario para el uso del lenguaje.
  La memoria episódica: es la memoria autobiográfica que permite recordar hechos concretos, específicas o experiencias personales determinadas (García, 2019).

  La memoria no declarativa o implícita: refiere a las experiencias previas que ayudan en la ejecución de una tarea, sin que exista una percepción consciente de la existencia de esas experiencias (Schacter, 1987). Este tipo de memoria provoca el fenómeno conocido como efecto de ilusión de verdad, que sugiere que los sujetos son más propensos a calificar como verdaderos aquellos enunciados que ya han escuchado con anterioridad.

La memoria implícita opera de forma automática y no puede expresarse verbalmente, se manifiesta en forma de memoria procedimental porque permite recordar la forma en la que se realizan actividades específicas y habituales. Schacter (2019) afirma que su funcionamiento es diferente a los mecanismos que rige la memoria explícita.

- **Memoria a corto plazo:** es el tiempo muy breve en que se tiene en cuenta una información para descartarla o transferirla a la memoria a largo plazo.

2.4.3.2 Procesos básicos de la memoria

El individuo construye y renueva la representación del mundo y entorno a partir de tres procesos cognitivos fundamentales: la percepción, el aprendizaje y la memoria. La percepción alude a las impresiones que el ser humano percibe de un objeto a través de los sentidos; el aprendizaje refiere a la adquisición de conocimientos sobre el mundo a través de la experiencia mientras que la memoria es la retención y el recuerdo de esos conocimientos (Kundera, 2016).

La memoria cumple tres funciones básicas: reúne información, la organiza para que tenga significado y la recupera cuando el ser humano requiera recordar algo. Este recuerdo de hechos o conocimientos consta de tres etapas: codificación, almacenamiento y recuperación.

- Codificación: es la transformación de los estímulos en una representación mental, en esta fase, la atención es importante por la dirección y el esfuerzo con que se procesan los estímulos.
- Almacenamiento: consiste en retener los datos en la memoria para utilizarlos posteriormente. La organización de la información se la realiza a través de esquemas que forman conjuntos de conocimientos.
- Recuperación: es la forma en que las personas acceden a la información almacenada en su memoria. Puede ser espontánea cuando los recuerdos surgen de forma voluntaria (Gramunt, 2008).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Sobre la base de las necesidades de la investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo que, de acuerdo con la definición de este enfoque "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.4)

3.2 Alcance

Al considerar el objetivo principal de la investigación: Diseñar un modelo de intervención basado en Gamificación y Neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral, mediante la revisión bibliográfica, se concluyó que la información sobre los temas anteriormente mencionados en torno al talento humano es relativamente limitada. Por ello el alcance es descriptivo, este estudio "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.80).

3.3 Diseño

Para esta investigación se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, "estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.151). De corte transversal es decir "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.151).

3.4 Población

Dado que el clima laboral es el ambiente en que se desenvuelven todos los trabajadores se decidió tener en cuenta la percepción del total de la población de estudio en la organización, la cual está conformado por 150 personas dividido en 6 áreas (Administración, producción,

matricería, calidad, mantenimiento, almacén e ingeniería), de los cuales 133 son hombres y 17 mujeres. Con un nivel de educación que va desde la primaria hasta un nivel universitario.

3.5 Instrumentos

Para esta investigación se utilizó un cuestionario de encuesta realizado por Mg. Gonzalo Pazmay y Mg. Ángel Ortiz en el año 2015 el cual ha sido adaptado para medir el clima laboral de la empresa, conformado por 27 ítems que miden 5 dimensiones del clima laboral que son: comunicación, liderazgo, motivación, compensación y condiciones de trabajo, se realizó la respectiva prueba piloto y se sometió a criterio de especialistas para validar su factibilidad. En el cuestionario un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito. Una de sus principales ventajas es su rapidez, dado que puede aplicarse en una misma sesión a varias personas.

3.5.1 Validez y Confiabilidad

El Cuestionario de clima laboral de Pazmay y Ortíz (2015) obtuvo un coeficiente de alfa de cronbach de 0,757. Según Aron y Aron (2001) “En psicología una prueba debería presentar una confiabilidad de al menos 0,7 y preferentemente cercana a 0,9 o menores” (p. 567). Al arrojar un coeficiente superior a 0,7 señala el Cuestionario de clima laboral posee un valor alto de confiabilidad.

3.6 Operacionalización de variables

3.6.1 Operacionalización variable: Clima Laboral

Tabla 2.1: *Operacionalización Clima Laboral*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
CLIMA LABORAL Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.	**Factor motivación** (Robbins S. , 1994) define la motivación laboral como "la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal".	-Nivel de rotación -Nivel de Objetivos cumplidos -N° de Sugerencias para mejoras de la organización -Ausentismo	- ¿Realiza su trabajo con agrado? - ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo? - ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo? - ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos? - ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?
	Factor comunicación Según (Capriotti, 1998) La comunicación es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que	-Exactitud en la información dentro de la organización -Entendimiento con los demás miembros de la empresa -Comunicación efectiva	- ¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias? - ¿Se comunica adecuadamente con su jefe?

	es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa.		- ¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa? - ¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo? - ¿Recibe toda la información para realizar su trabajo? - ¿Es adecuada la temperatura y la iluminación en su lugar de trabajo?
	Factor compensación La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.	-Bonos por cumplimiento de metas -Nivel de necesidades satisfechas -Incremento de la remuneración	- ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos? -¿El salario le permite satisfacer sus necesidades? -¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo? -¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas? -¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?

	Factor liderazgo Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo (Alles, 2002).	-Canales de comunicación -Relaciones interpersonales -Retroalimentación	-¿Cuando tiene problemas recibe apoyo de la empresa? -¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitarse? -¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir? -¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted? -¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?
	Factor Condiciones de trabajo Según (Chiavenato, 1999) condiciones de trabajo "se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento"	-Nivel de accidentes -Nivel de incidentes -Condiciones inseguras	-¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo? -¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo? -¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas? -¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?

			-¿Es adecuada la temperatura y la iluminación en su lugar de trabajo? -¿Le causa estrés su trabajo?

Elaborado por: Verónica Masapanta

3.6.2 Operacionalización variable

3.6.2.1: Gamificación

Tabla 3.2: *Operacionalización Gamificación*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gamificación	Tipología de actores	**¿Quién?:** Analiza las tipologías de actores que intervienen en el proceso y sus roles específicos **Atención/Curiosidad:** Manifestada por la respuesta del aprendiz al estímulo de los componentes didácticos y pedagógicos.	- Características del alumnado (target). - Roles del alumnado. - Roles del profesorado. - Otros actores del proceso.

	Motivación para el aprendizaje	**¿Por qué?:** Identificación de características comunes del E-learning. **Relevancia/Reto:** Coadyuva al usuario a asociar lo que aprende con sus experiencias y necesidades.	- Acceso a conceptos y materiales. - Agenda de aprendizaje. - Resolución de tareas y ejercicios. - Incremento paulatino del grado de dificultad de las lecciones. - Medición del tiempo en realizar la actividad. - Sistemas de interacción. - Aprendizaje basado en experiencias y ejemplificaciones pragmáticas.
	Creación y mantenimiento de las expectativas	**¿Qué?:** Elementos básicos del juego como sistema de puntos, niveles, rankings, retos, trofeos, avatares, entre otros. **Confianza/Control:** Nexo común de las dimensiones, crea expectativas positivas sobre los avances de nivel.	- Elementos de juego: niveles, retos, metas, etc. - Sistemas de recompensa: tabla de posiciones, medallas, puntos (PBL). - Feedback de las interacciones. - Narrativa y Storytelling. - Fomento de competencia/colaboración.

Elaborado por: Verónica Masapanta

3.6.2.2 Neuromarketing

Tabla 3.3: *Operacionalización Neuromarketing*

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems
NEUROMARKETING Es una disciplina avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional	**Emociones** "Los sentimientos, junto con las emociones que con más frecuencia los causan, desempeñan un papel decisivo para la toma de decisiones" (Goleman, 1996, p.33)	- Propósito, principios/ y valores	-Los valores institucionales que diferencian a una empresa de otra - Generar emociones positivas
	Sentidos Generalmente definidos como un proceso de recepción y reconocimiento de los estímulos que se producen a través de la vista, el gusto, el tacto, el oído y el olfato.	-Servicios -Oferta de servicios -Gestión empresarial -Inversión en innovación -Gestión de recursos -Cobertura de necesidades	-Están cubiertas las necesidades de los trabajadores - Ideas, tácticas y elementos de la gestión empresarial para añadir valor a la imagen institucional
	Memoria Con esto las compañías buscan crear ambientes y mensajes que impacten al	-Identidad corporativa	-La presentación de la imagen corporativa (uniformes, colores, papelería)

	consumidor en diferentes ámbitos y de una manera efectiva, los recuerden.		
	Control del usuario	**¿Cómo?** Formas de motivar la interacción y alientes ciertos comportamientos de los usuarios para alcanzar los objetivos. **Satisfacción/Fantasía:** Usada para la motivación por objetivos, aparece al finalizar etapas de aprendizaje cuando el usuario pone en práctica lo aprendido.	- Capacidad del actor principal (usuario) de determinar el curso de la historia. - Personalización.

Elaborado por: Verónica Masapanta

3.7 Procedimiento Metodológico

Para efectos de esta investigación se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico. Inicialmente, se realizó la definición del problema, los objetivos y el tema de la investigación posteriormente se procedió a recolectar la información bibliográfica referente al tema. El producto final del presente proyecto es el diseño de un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral. Como consecuencia se identificaron dos temas principales:

- Clima Laboral
- Gamificación y Neuromarketing

Se realizó la conceptualización de varios términos como recursos humanos, clima laboral, dimensiones que intervienen en el clima laboral (liderazgo, motivación, comunicación, compensación y condiciones de trabajo) los cuales ayudaron a entender de mejor manera el tema.

Para aplicar el instrumente se decidió hacerlo al total de la población, la cual estaba dividida en seis áreas, en cada área se aplicó a cuatro personas al mismo tiempo, posteriormente mediante el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) se realizó la tabulación lo cual permitió obtener el informe de resultados finales.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado. La información recolectada mediante el cuestionario de clima laboral sirvió como base para el diseño del plan de intervención. En referencia a dichos datos se analizaron cuáles son las dimensiones a priorizar para el posible mejoramiento del clima laboral, de tal manera que se proponga un modelo de intervención para el efecto.

4.1 Características de la muestra

En este punto se presentan las características demográficas de la muestra. Es importante emitir esta información para luego realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante el instrumento. Cabe recalcar que la muestra está conformada por la totalidad de la población: 150 empleados. Ellos han indicado su percepción sobre el clima laboral de la empresa y por medio de la revisión de las características de la población se determina la distribución de los participantes según su edad, sexo, área y nivel de instrucción académica. En la siguiente tabla se muestra lo indicado.

Tabla 4.1. *Descriptivos del sexo de la muestra*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	133	88,7%
Femenino	17	11.33%

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaborado por: Verónica Masapanta

En la tabla 6 se puede observar que la población se encuentra en su mayoría concentrada en el sexo masculino, representado por un 88,7% del total de la muestra, debido a que la naturaleza productiva de la organización, requiere de peculiar fuerza física, muy propia en su aporte desde el sexo masculino.

Tabla 4.2: *Descriptivo de la edad de la muestra*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-35 Madurez Temprana	84	56,0
35-55 Adultez	56	37,3
55 en Adelante-Madurez	8	5,3

Elaborado por: Verónica Masapanta

La mayor parte de la población se encuentra en un rango de 18 a 35 años representado por un 56%, mientras que el 37,3% se ve representado por trabajadores que se encuentran en un rango de 35 a 55 años y finalmente el 5,8% de la población tiene de 55 años.

Tabla 4.3*: Descriptivo del área de la muestra*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administración	19	12,7%
Producción	88	58,7%
Matricería	12	8,0%
Calidad	3	2,0%
Mantenimiento	12	8,0%
Almacén	10	6,7%
Ingeniería	6	4,0%

Elaborado por: Verónica Masapanta

La mayoría de la población está enfocada en la parte de producción al 58,7% seguido de la parte administrativa con un 12,7% de ésta y finalmente las áreas de mantenimiento y matricería con el 8,0% cada una de estas cuatro áreas son las más representativas. Esto indica que en estas áreas son donde más cantidad de personal se existe.

Tabla 4.4: *Descriptivo del nivel de instrucción académico de la muestra*

Nivel de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	24	16,0%
Secundaria	90	60,0%
Universitaria	36	24,0%

Elaborado por: Verónica Masapanta

Se puede observar que la mayor parte de la muestra con un 60,0% ha completado sus estudios secundarios, mientras que un 24,0% ha completado sus estudios universitarios y finalmente un 16,0% solo realizó sus estudios primarios.

4.2 Cuestionario de Clima Laboral

Hay que considerar que este instrumento consiste en la medición de cinco dimensiones del clima laboral de Gonzalo Pazmay y Ángel Ortiz (2015), realizado para empresas de producción. Para confirmar su validez y confiabilidad se hicieron las respectivas validaciones mediante una prueba piloto y criterios de especialistas.

4.3.1 Análisis general de resultados

En este punto se realizará un análisis de los resultados generales de la percepción del clima laboral de la empresa.

Tabla 4.5: *Distribución por factores*

Factores	Porcentaje
Motivación	3,24%
Comunicación	3,14%
Compensación	2,73%
Liderazgo	3,17%
Condiciones de trabajo	2,48%

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

A nivel general se pudo identificar un nivel conveniente, con oportunidades de mejora que se detalla por cada factor a continuación:

Estadísticos

Tabla 3: *Factor motivación*

	Pregunta1 ¿Realiza su trabajo con agrado?	Pregunta7 ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?	Pregunta12 ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?	Pregunta14 ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?	Pregunta16 ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?
Media	3,69	3,57	2,92	2,62	3,42
MEDIA MOTIVACION		**3.24 rara vez**			

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

La media general obtenido para este factor es del 3.24% que indica que la mayoría de respuestas de los encuestados están entre las opciones Casi siempre, es decir la percepción de la población en cuanto a la motivación que la empresa proporciona es aceptable, pero podría mejorar.

Tabla 4: *Factor comunicación*

	Pregunta2 ¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias ?	Pregunta6 ¿Se comunica adecuadamente con su jefe?	Pregunta8 ¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?	Pregunta20 ¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?	Pregunta21 ¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?	Pregunta25 ¿Es adecuada la temperatura y la iluminación en su lugar de trabajo?
Media	2,75	3,26	2,97	3,57	3,28	3,03
Media comunicacion		3,14 casi siempres				

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

Se puede evidenciar en los valores calculados que las respuestas en el factor de comunicación están entre las opciones casi siempre y siempre, lo que representa que la comunicación del personal con sus inmediatos y entre compañeros respectivamente se maneja de buena manera.

Tabla 4.8: *Factor compensación*

	Pregunta3 ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?	Pregunta9 ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?	Pregunta17 ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?	Pregunta22 ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?	Pregunta26 ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?
Media	2,67	2,69	2,98	2,61	2,71
Media Compensación		2.73 Rara vez			

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

El factor compensación salarial indica un 2,73% que representa la opción rara vez, lo que muestra que los trabajadores no se encuentran satisfechos con la remuneración percibida por su trabajo y considera que no es la adecuada.

Tabla 4.9: *Factor liderazgo*

	Pregunta4 ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?	Pregunta10 ¿La empresa le brinda la oportunidad de capacitarse?	Pregunta11 ¿Las ordenes que recibe son factibles de cumplir?	Pregunta18 ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?	Pregunta19 ¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?
Media	2,97	2,69	3,37	3,19	3,63
Media Liderazgo		3,17 Casi siempre			

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

Se puede observar que el factor de liderazgo está representado por una media de 3,17% con la opción casi siempre, lo que indica que el factor se encuentra en un buen promedio, pero se podría mejorar.

Tabla 4.10: *Factor Condiciones de trabajo*

	Pregunta5 ¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?	Pregunta13 ¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?	Pregunta15 ¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?	Pregunta24 ¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?	Pregunta25 ¿Es adecuada la temperatura y la iluminación en su lugar de trabajo?	Pregunta27 ¿Le causa estrés su trabajo?
Media	3,27	1,97	2,41	2,29	3,03	1,92
Media Condiciones de trabajo			2.48 rara vez			

Fuente: Test clima laboral, Pazmay y Ortiz (2015)
Elaborado por: Verónica Masapanta

En el factor condiciones de trabajo se da un resultado de 2,48% que representa rara vez, es decir en este factor es conveniente que su puntaje sea bajo ya que indica que las condiciones físicas de cada puesto de trabajo y los riesgos que corren cada trabajador son bajos.

Después de haber recogido los datos, los puntos tomados en cuenta son la comunicación, la motivación y el liderazgo para poder desarrollar la propuesta ya que son los puntos más fuertes a trabajar para mejorar el clima laboral en la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema de la propuesta

Diseño de un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral de fabricación de productos de acero.

5.2 Objetivo

Disponer de un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral.

5.3 Justificación de la propuesta

La falta de reconocimiento genera una sensación de frustración en los trabajadores, quienes prefieren bajar su nivel y hacer solamente lo que se les pide evitando dar un valor agregado o ayudar en otras actividades.

En base a lo señalado por Gardner (2011) quien afirma que la gamificación ayudaría al mejoramiento del clima laboral debido a que utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. Se trata de ofrecer al cliente la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, buscando así un comportamiento positivo, en el cual se reconoce el trabajo mediante incentivos (Gallego y De Pablos, 2013, p.802).

Adicionalmente, para el neuromarketing lo verdaderamente importante es indagar cómo funciona el mecanismo que lleva a una persona a realizar una determinada acción que puede culminar o no.

La aplicación del instrumento se realizó a la totalidad de la población, debido a la necesidad de mejorar el clima laboral en toda la organización y tomando en cuenta que las seis áreas

existentes, dependen una de otra y por tanto, es necesario la motivación cada una de ellas. Una vez aplicado el test de clima laboral de Pazmay y Ortiz (2015) se procedió a realizar un vaciado de datos en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) que permitió analizar cada uno de los factores que componen el test; de tal manera que fue posible determinar los factores más bajos sobre los cuales se desarrolló la propuesta: motivación con un 3,24%, liderazgo 3,17%, comunicación 3,14%.

La creación del modelo de intervención basado en Gamificación y Neuromarketing se sustenta en las necesidades demandadas por el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, en donde su objetivo número cinco reza por "impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria" (SENPLADES, 2017), sobre esta base legal, se promueve el mejoramiento y fortalecimiento de las aptitudes profesionales de los trabajadores.

5.4 Datos informativos de la empresa

Tema: Diseño de un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral
Institución ejecutora: Ecuamatriz Cía. Ltda.
Beneficiarios: trabajadores de la empresa Ecuamatriz Cía. Ltda.
Ubicación: Parque Industrial de Santa Rosa - Ambato
Naturaleza de la empresa: Metalmecánica
Tiempo estimado para la ejecución: Inicio: Julio Fin: Agosto 2019
Equipo técnico responsable: Departamento de Talento Humano

5.5 Planteamiento de la propuesta

Todo el trabajo realizado en los capítulos anteriores, no tenía otro fin más que transformarse en entradas de información. Dicha información era necesaria para construir una propuesta sólida y beneficiosa, para la empresa involucrada y sus colaboradores. Gracias a la investigación teórica, la metodología utilizada y los resultados obtenidos, es posible diseñar un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing.

El modelo propuesto estará conformado por los siguientes elementos los cuales se dividirán en 2 partes.

Parte 1: Gamificación
Parte 2: Neuromarketing

Se desarrollarán cuatro actividades y todas éstas en miras a fortalecer el Clima Laboral de la organización. En cada una de las 2 fases se desarrolla una estrategia que favorezca a la mejora de las dimensiones con puntajes más bajos según los resultados del instrumento aplicado.

PROPUESTA GAMIFICACIÓN

PARTE 1

Propuesta de Gamificación

Fases	Objetivos	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Meta
Gamificación	Reforzar la satisfacción de los empleados de una empresa de fabricación de productos de acero en relación al clima laboral que perciben.	-Definir las bases del juego -Valores a fomentar -Reconocimientos o regalos -Establecer un esquema de puntuación -Crear misiones o retos: **Estas misiones están divididos en cuatro niveles**	-Humanos -Tecnológicos	Dos veces al año	Asistente de Talento humano	Fortalecer competencias del personal Motivar al personal de la empresa Aplicación lúdica de trabajo colaborativo.
		Evaluación los usuarios llenarán una encuesta sobre el clima laboral	-Humanos -Tecnológicos	Trimestral	Asistente de Talento Humano	Motivar al personal de la empresa

Elaborado por: Verónica Masapanta

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE GAMIFICACIÓN

Este proceso de gamificación se encuentra basada en el proceso planteado por Hsi-yun & Soman (2013). La estrategia se desarrollará en 4 niveles, en dichos niveles se irá trabajando cada una de las dimensiones de las competencias organizacionales ya definidas por la empresa, las cuales están encaminadas al mejorar las dimensiones del clima laboral en la institución.



Figura 2.1: Estragegia de Gamificación
Fuente: Hsi-yun & Soman (2013)

Paso 1. Población

Para la implementación de esta estrategia se tomó en cuenta la muestra que está conformada por la totalidad de la población: 150 empleados. Ellos han indicado su percepción sobre el clima laboral de la empresa y por medio de la revisión de las características de la población se determina la distribución de los participantes según su edad, sexo, área y nivel de instrucción académica.

Paso 2. Definir Objetivos

El objetivo de la estrategia es disponer de un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral.

Paso 3. Estructura

Con el fin de obtener una estrategia de gamificación que mejore el clima laboral en la organización, se han tomado en cuenta las dimensiones más relevantes de la encuesta de diagnóstico, trabajando con las competencias organizacionales como apoyo de dichas dimensiones para mejorar el clima laboral de la siguiente manera:

Tabla 5.1: *Dimensiones a trabajar*

Dimensión del Clima Laboral	Competencia organizacional
Motivación	Orientación a resultados, Solución de problemas
Comunicación	Comunicación efectiva
Liderazgo	Apertura al cambio, iniciativa, trabajo en equipo.

Elaborado por: Verónica Masapanta

Después de definir los puntos a trabajar con cada nivel de la estrategia, se procedió a realizar el cuestionario inicial de diagnóstico.

Cuestionario de Diagnóstico

Para tener conocimiento de cómo perciben los trabajadores el ambiente que los rodea se realizó una encuesta de diagnóstico antes de empezar con la estrategia de gamificación.

Tabla 5.2: Encuesta de diagnóstico

N°	PREGUNTAS	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
1	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
2	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
3	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
4	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
5	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				

Fuente: Ortiz y Pazmay (2015)

Las preguntas de la encuesta fueron tomadas del propio test ya utilizado para realizar el diagnóstico del clima laboral en esta organización.

Elementos de la estrategia de gamificación

Para poder realizar una estrategia de gamificación efectiva, se tomó en cuenta uno de los elementos más importantes, es decir los niveles, por ello se desarrollaron 3 niveles en los cuales se trabajarán las competencias organizacionales que ayudarán a mejorar el clima laboral, en dichos niveles se encuentra el contenido que ayudará a cumplir las misiones y los retos.

Nivel 1

En el nivel 1 se va a mejorar la comunicación efectiva, los participantes se dividen en equipos de cuatro personas, y una persona que dirige la acción. Este participante construye con bloques una figura y la esconde. Cada equipo debe tener suficientes piezas para reproducir (legos). Los equipos pueden enviar a sus cuatro miembros por turnos espaciados a observar la figura (sólo 10 segundos); y después regresarán a contar a sus compañeros los detalles (en breves conversaciones de 30 segundos). El reto en este nivel es que con los mismos legos que ocuparon para la misión, diseñar un nuevo producto que pueda ser fabricado en la empresa tomando en cuenta la línea de fábrica que maneja la empresa, la segunda parte del reto es intentar que la mayor cantidad de personas presentes deseen comprar el producto. El equipo que logre que más gente compre su producto se hace acreedor a una insignia.



Figura 2.2: Estructura del nivel 1 de gamificación
Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.3: Actividades y puntajes nivel 1

Detalle	**Actividades y Puntajes Nivel 1**		
	Actividad	Puntaje	Total, puntaje de nivel 1
Misión 1	Réplica de figura de lego	10	35 puntos
Reto 1	Diseñar un nuevo producto que pueda ser comercializado por la empresa.	20	
Reto 2	Vender el nuevo producto diseñado	15	
Recompensa	Al mayor puntaje	Insignia de comunicador efectivo	

Elaborado por: Verónica Masapanta

Nivel 2

Con la misión y retos del nivel 2 se trabajarán, las competencias organizacionales; solución de problemas y orientación a resultados que buscarán aumentar la motivación en el personal de la empresa, para ello los participantes deberán deshacerse del agua radiactiva. Los equipos tienen que transportar un bidón de agua altamente radioactiva hasta un depósito de seguridad para proceder a su sellado definitivo. El transporte se da en unas condiciones realmente limitantes (tiempo, recursos, penalizaciones, aislamiento por contaminación), donde los equipos tendrán que poner a prueba su creatividad e ingenio para resolver las dificultades del transporte y que no se produzcan bajas. No sabrán dónde se encuentra la ubicación del depósito de seguridad.

Lo irán averiguando con el desarrollo de la prueba y usando referencias muy diferentes a las que están acostumbrados. Si dirá que la ubicación está a 30º N - 250 metros; 95º E - 120 metros y 183º S - 30 metros. Cada equipo puede cambiar un comodín por uno de sus integrantes, si cumplen el reto que está dentro el comodín puede ganar información adicional para encontrar más rápido el depósito de seguridad, de lo contrario si no son capaces de superar la prueba secreta perderán a un integrante del equipo.

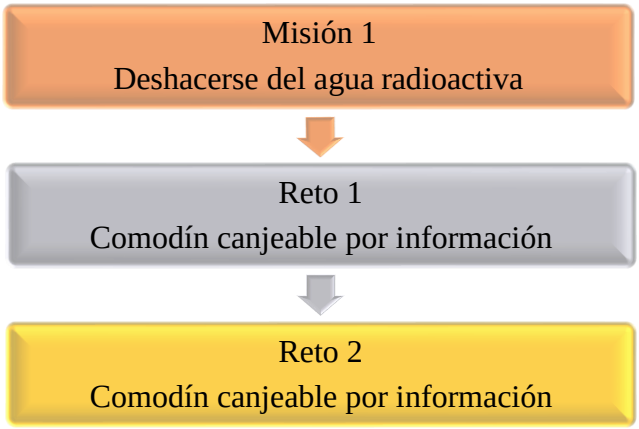


Figura 2.3: Estructura del nivel 2 de gamificación
Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.4: *Actividades y puntajes nivel 2*

Detalle	Actividades y Puntajes Nivel 2		
	Actividad	**Puntaje**	**Total, puntaje de nivel 2**
Misión 1	Deshacerse del agua radioactiva	40	65 puntos
Reto 1(Comodín)	Secreta: Decir de manera exacta la política de Calidad de la empresa.	10	
Reto 2 (comodín)	Secreta: Decir de manera exacta los objetivos de calidad de la empresa y para cuál de ellos aporta.	15	
Recompensa	Al equipo que lo logre primero	Insignia de colaborador feliz	

Elaborado por: Verónica Masapanta

Nivel 3

En el nivel 3 se va a trabajar, iniciativa, orientación al logro y trabajo en equipo; competencias organizacionales que ayudarán a mejorar el liderazgo del personal. En esta misión los colaboradores deben sobrevivir a un ataque zombie, los participantes pueden trabajar de forma conjunta o por equipos. Parten de un escenario en el que quedan **atrapados en una habitación y deben superar una serie de pruebas** (como acertijos o enigmas) para encontrar la llave escondida y salir de la estancia.

La presión viene dada por un zombie, que, aunque está atado, consigue ir paso a paso según se especifique soltándose de la cuerda y acercándose a los trabajadores, por lo que el grupo debe superar los obstáculos antes de que sean alcanzados. Si uno de los miembros es alcanzado por el zombie este queda fuera del juego y por cada miembro que sea atrapado le resta a su equipo puntos, también pueden idear obstáculos que impidan que el zombie se acerque, adicionalmente, el equipo que llegue a la meta con todos sus integrantes se llevará un premio.

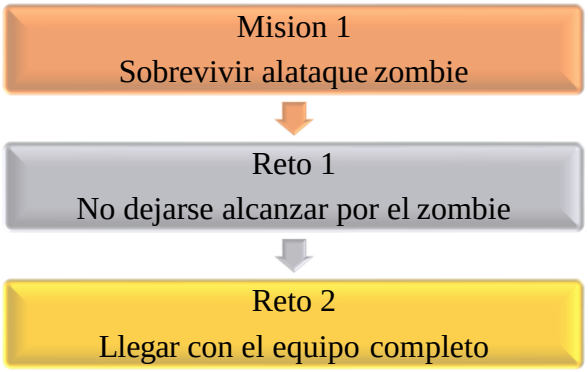


Figura 2.4: Estructura del nivel 3 de gamificación
Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.5: *Actividades y puntajes nivel 3*

Detalle	Actividades y Puntajes Nivel 2		
	Actividad	**Puntaje**	**Total, puntaje de nivel 2**
Misión 1	Sobrevivir al ataque zombie	40	60 puntos
Reto 1	Impedir que el zombie lo alcance y lo deje fuera del juego en el menor tiempo posible.	10	
Reto 2	Por cada miembro menos del equipo se restará un puntaje.	-15	
Recompensa extra	Al equipo que llegue completo	Ihnsignia para cada uno de “Trabajador efectivo y eficiente”	
Recompensa	Al equipo que lo logre en menor tiempo	Insignia “Campeón”	

Elaborado por: Verónica Masapanta

Cuestionario de Diagnóstico Final

Para comprobar si la estrategia de gamificación aplicada ha tenido resultados positivos en los colaboradores de la empresa, luego de haber finalizado la aplicación de las estrategias, el departamento de talento humano procede a aplicar una encuesta de satisfacción.

Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción que se aplicará, ha sido realizada en base a la encuesta de diagnóstico ya utilizada en este trabajo anteriormente para realizar la presente investigación. Con ello se busca saber el grado de aceptación que tuvo la estrategia al término de su aplicación y tener un contraste de la percepción que tenían del clima laboral antes y la percepción que tienen después de esta aplicación.

Tabla 5.6: *Encuesta de diagnóstico*

No	PREGUNTAS	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
1	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
2	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
3	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
4	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
5	¿Realiza su tarea con agrado?				

Elaborado por: Verónica Masapanta

Paso 4. Recursos

Para la realización de esta estrategia de gamificación, se utilizarán varios recursos como personal de apoyo para la realización, materiales tecnológicos como cronómetros.

Paso 5. Aplicación de elementos de gamificación

Para el desarrollo de esta estrategia de gamificación, se aplican diferentes elementos de gamificación como niveles, misiones, retos, recompensas e insignias, para que la experiencia sea más motivante para el personal participante.

PROPUESTA NEUROMARKETING

PARTE 2

Tabla 5.7: Propuesta neuromarketing

Fases	Objetivos	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Meta
Neuromarketing	Fortalecer la comunicación, motivación y liderazgo entre el personal de una empresa de fabricación de productos de acero.	-Aplicar test para determinar cómo procesa las informaciones del medio: vía Visual-Auditivo- kinestésico	-Humanos -Test -Tecnológicos	De acuerdo a los tiempos disponibles	Asistente de Talento Humano	Identificar la manera más óptima de llegar a cada uno de los colaboradores
		Talleres acordes a los grupos determinados ya sean visuales-Auditivos-kinestésicos Establecer un buzón de sugerencias	Carteles Videos Audios Música	30 minutos	Asistente de Talento Humano	Interiorizar la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo

Áreas	**Visual** 	Taller: *sociodrama *Contenido óptico (Colores: Rojos, Fluorescentes Letras a la izquierda e imágenes a la derecha)	-Humanos -Tecnológicos	Cada 3 meses	-Asistente de Talento Humano -Psicóloga Clínica (representante de los beneficiarios)	Fortalecer la comunicación y el liderazgo
	Auditivo 	Talleres con música relajante a la hora del almuerzo. -Audios de reflexión a la hora de los recesos.	-Humanos -Tecnológicos -Parlantes	Una vez a la semana	- Asistente de Talento Humano -Psicóloga Clínica (representante de los beneficiarios)	Fortalecer la comunicación y el liderazgo
		- Música que relaje al cerebro como: sonidos de la naturaleza, música clásica, instrumental.	-Parlantes -Computador	-Diario	- Asistente de Talento Humano	Proporcionar un ambiente de tranquilidad, amabilidad.
	Kinestésico 	-Talleres vivenciales donde los trabajadores expresen sentimientos, emociones y cambios de roles.	-Humanos -tecnológicos	Cada 3 meses	- Asistente de Talento Humano -Psicóloga Clínica (representante de los beneficiarios)	Fortalecer la comunicación y el liderazgo

		-Juegos: Enfocado a la motivación, comunicación y liderazgo. *Competencias grupales	Humanos	Cada 3 meses	- Asistente de Talento Humano	Fortalecer la motivación

Elaborado por: Verónica Masapanta

5.6 Evaluación preliminar (validación de la propuesta)

El propósito es al tener el producto final, validarlo por criterio de expertos y beneficiarios, en donde: se busquen expertos en materia de neuromarketing y gamificación tanto académicos como empresariales, se pueda definir a los beneficiarios que podrían ejercer el proceso de validación con rigor científico. Después de haber realizado el modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral de fabricación de productos de acero, se realizó el proceso de validación a través del criterio de especialistas, en este caso dos profesionales en el tema y un beneficiario de la propuesta. A continuación, se detallan los datos personales de los validadores.

Tabla 5.8: *Especialista 1*

Nombre	Marco Jacobo Cisneros Martínez
Título	Magíster en Gestión de Empresas mención Pymes
Ocupación Laboral	Docente de la Escuela de Administración de Empresas
Lugar de Trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Área de validación	Neuromarketing

Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.9: *Especialista 2*

Nombre	Juan Carlos Mena Freire
Título	Magíster en Tecnologías para la gestión y práctica docente
Ocupación Laboral	Técnico geógrafo en la Dirección de Recursos Hídricos y conservación ambiental (apoyo en Educación Ambiental)
Lugar de Trabajo	Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua
Área de validación	Gamificación

Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.10: *Beneficiario 1*

Nombre	Sandra Maribel Guijarro Toalombo
Título	Máster en Gestión de Talento Humano
Ocupación Laboral	Jefe de Talento Humano
Lugar de Trabajo	Ecuamatriz Cia.Ltda
Área de validación	Gestión del Talento Humano: Desarrollo organizacional

Elaborado por: Verónica Masapanta

Tabla 5.11*: Beneficiario 2*

Nombre	Marco Antonio Medina Freire
Título	Mg. Seguridad e Higiene Industrial y Ambiente
Ocupación Laboral	Técnico de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Ambiente
Lugar de Trabajo	ECUAMATRIZ Cía. Ltda.
Área de validación	Seguridad Industria /Clima laboral

5.7 Matriz de validación de la propuesta, dirigida a especialistas

A continuación, en la siguiente tabla se pueden observar los ítems utilizados para el proceso de validación del modelo de intervención (Ver Anexo 2).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Por medio de la revisión bibliográfica se pudo determinar que el clima laboral es un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que inciden directamente en el desempeño laboral (Hernández, 2014; Jiménez y Jiménez, 2016); Chiavenato (2011) por su parte manifiesta que es favorable cuando satisface las necesidades de los trabajadores y es contrario cuando frustran estas necesidades e influye negativamente en el estado emocional de las personas. El clima laboral puede ser medido a través de indicadores tales como: motivación, comunicación, compensación, liderazgo y condición de trabajo Ortiz y Pazmay (2015). Estos factores permiten determinar el nivel de clima organización para la toma oportuna de decisiones.

  Para Teixes (2015) la gamificación es la aplicación del juego para modificar comportamientos y enfocarlos al complimiento de objetivos concretos, dentro de un ambiente adecuado y estimulante Vassileva (2012). A pesar de su reciente incursión en el ámbito organizacional, su inclusión fomenta la competencia amigable y la adquisición de habilidades que influyen positivamente en el ambiente de trabajo al utilizar los diferentes elementos de la gamificación en torno a lograr las metas planificadas (Werbach y Hunter, 2012).

  En cuanto al Neuromarketin, Braidot (2007) y Norin (2011) lo consideran una disciplina encargada de estudiar procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas, mientras que Brusattin (2015) lo señala como una disciplina que estudia las respuestas del cerebro humano que influyen en las decisiones ante estímulos tales como emociones, sentidos y memoria.

- Por medio de la aplicación de un cuestionario de clima laboral de Ortiz y Pazmay (2015) se identificaron las características del clima laboral actual en la empresa ECUAMATRIZ Cía. Ltda. y se determinaron que los factores compensación y condiciones de trabajo tienen

porcentajes de 2,73% y 2,48% en una escala de Likert, donde nunca equivale a 1, rara vez 2, casi siempre 3 y siempre 4. Mientras tanto el factor motivación alcanzó porcentajes de 3,24, comunicación 3,14 y liderazgo 3,17. Estos resultados permitieron determinar que en esta empresa existe un clima laboral no adecuado.

- A partir de la información teórica, la metodología establecida y los resultados obtenidos del diagnóstico, se construyó un modelo de intervención basado en gamificación y neuromarketing para el mejoramiento del clima laboral. Dicho modelo se enfocó principalmente en las dimensiones más bajas del clima laboral que pueden ser mejoradas a través de estrategias de gamificación y neuromarketing: motivación con un 3,24%, liderazgo 3,17%, comunicación 3,14%. Además, se incluyeron una serie de elementos que promoverán la motivación del personal en su ambiente diario de trabajo.

- El producto final de este proyecto fue revisado por especialistas y beneficiarios. Posterior a su revisión y emitidas una serie de sugerencias que fueron analizadas en conjunto, se reconstruyó la estructura y se pulieron los contenidos, en miras a su aprobación para una futura ejecución. Las sugerencias que se convino agregar, permitieron robustecer la propuesta y hacerla más sólida en beneficio de la organización.

6.2 Recomendaciones

- Es recomendable llevar a cabo una revisión teórica más profunda respecto a la importancia del clima laboral en las empresas. Específicamente, indagar en teorías más actuales de diversos autores. Esto permitirá tener una visión más amplia de nuevas técnicas aplicables a la Gestión de Talento Humano, debido que con los avances en investigaciones las teorías que se construyen van siendo cada vez más completas. De esta manera, se podrá complementar el estudio realizado y profundizar su alcance.

- Es recomendable realizar el diagnóstico en otras organizaciones similares a ésta en cuanto a sus condiciones empresariales. Esto hará posible contrastar los resultados obtenidos. Sobre la base de los resultados se podrá determinar si la propuesta es aplicable en otros contextos distintos.

- Se recomienda añadir otros métodos a esta investigación, debido a la importancia que el clima laboral tiene en las empresas. Esto podría ayudar a que otras organizaciones puedan poner en práctica nuevos métodos para el fortalecimiento de su desarrollo organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, K. (2012). Piramide de Maslow. *Escuela de Organización Industrial*, 6.

Afebrier, A. (2015). *Recursos humanos, compensación y beneficiios.* Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/

Aldana, C. (2014). *La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo.* Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11445/LA%20MOTIVACI%D3N%20COMO%20PRINCIPIO%20ESENCIAL%20EN%20EL%20DESEMPE%D1O%20EMPRESARIAL%20EFECTIVO.pdf;jsessionid=36872B5FD753DF45EFDB15D0DA51241C?sequence=1

Aldana, R. (2016). 5 tipos de liderazgo que plantea la psicología de los grupos. *La mente es maravillosa*, 6.

Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de recursos humanos: El Diccionario.* Buenos Aires, Argentina : Granica.

Álvarez, R. (2011). *Neuromarketing.* México: Pearson Educación.

Alves, J. (2000). Liderazgo y el clima organizacional. *Dossier*, 123-133.

Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Redalyc*, 265-268.

Aron, A., & Aron, E. (2001). *Estadística para Psicología.* Buenos Aires, Argentina: Pearson Educativo S. A.

Baptista, M., Del Fátima, M., & Mora, C. (2010). Neoromarketing: conocer al cliente por sus percepciones. *Mercadeo*, 11.

Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A., & Pérez, O. (2014). *Administración.* México: McGraw-Hill.

Braidot, N. (2007). *Neuromarketing en acción.* Barcelona: Gestión 2000. Brunet,

L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.* México: Trillas.

Caicedo, N. (2008). *Medición de clima laboral y plan de mejora en una empresa de servicios petroleros de la ciudad de Quito.* Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/2413

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D– Capacitación y Desarrollo*, 5-7.

Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Villagómez, M. (2009). La motivación y el aprendizaje. *Alteridad. Revista de Educación*, 20-32.

Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. *Psychological Foundations of Sports*, 329-339.

Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dialnet*, 63-76.

Chiavenato, I. (2005). *Teoría General de la Administración.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: McGraw Hill.

Constanzo, L. (2006). *Fisiología.* Madrid: McGraw Hill.

Daccach, C. (2017). *Liderazgo orientado a las tareas y liderazgo orientado a las personas.* Obtenido de https://www.deltaasesores.com/liderazgo-orientado-a-las-tareas-y-liderazgo-orientado-a-las-personas/

Damasio, A. (2005). *en busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos.* California: Crítica, S. L.

Dávila, D., Escobar, A., & Mulett, L. (2011). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Dialnet.* , 105-115.

Díaz, J., & Troyano, Y. (2017). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. *Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación*, 9.

Fernández, D., & Fernández, E. (2010). *Comunicación empresaria y atención al cliente.* Madrid: Paraninfo S. A.

Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos UF0345.* Logroño (La Rioja): Editorial Tutor Formación.

Ferran, T. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones.* Barcelona: Anglofort S.A.

Ferran, T. (2014). *Gamificacion: fundamentos y aplicaciones* . Barcelona : Anglofort S.A.

Ferrer, A. (2009). Neuromarketing, la tangibilización de las emociones. *Universitat Abat Oliba CEU*, 65.

Foncubierta, J., & Rodríguez, C. (2014). *Didáctica de la gamificación en la clase de español.* España: Edinumen.

Gallego, C., & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimieneto de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Omnia Science*, 23.

Gallego, C., & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *OmniaSciencie*, 23.

García, J. (2019). Tipos de memoria: cómo almacena los recuerdos el cerebro humano? *Psicología y mente*.

Goikolea, M. (2013). ¿Qué es la gamificación?. Definición y características. *Gestión empresarial*.

Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional.* Barcelona: Kairós.

Gramunt, N. (2008). Normalización y validación de un test de memoria en envejecimiento normal, deterioro cogntiivo leve y enfermedad de Alzheimer. *Universidad Ramón Llull*, 25. Obtenido de https://tdx.cat/bitstream/handle/10803/9261/NinaGramunt-tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guim, P., & Rodríguez, A. (2018). La importancia de la satisfacción y el clima laboral en las empresas. *Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352*, 14.

Hernández, E. (2014). La importancia del clima labora en una empresa. *La Estrella de Panamá*, 12.

Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo.* New York: Wiley.

Hsin, W., Huang, Y., & Soman, D. (2013). A practitioner's Guide To Gamification of Education. *Research Report Series behavioural Economics in Action*, 22-23.

Irazábal, U., & Jiménez, R. (2010). *Diccionario empresarial: condiciones de trabajo.* Logrono, La Rioja: Wolters Kluver.

Javier, B. (2014). Introducción al Neuromarketing. *Antropología Digital*.

Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima labora y su incidencia en la satisfacción de los trabajadroes de una emrpesa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9.

Kundera, M. (2016). *La memoria humana.* Obtenido de https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448180607.pdf

Marquez, A. (2018). Gamificación. *Onmia*.

Martos, C. (2016). ¿Cuáles son los tipos de memoria? *Lifeder*.

Meloni, W. (2012). Gamification en 2012. *N2. Consumer and Enterpriese Market Trends*.

Meza, B. (2016). Comportamiento humano y organizacional. *Universidad de las Américas-Puebla*, 27.

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visón de Futuro*, 1-20.

Naranjo, P. (2015). Introducción al Neuromarketing. *Dialnet*, 14.

Nieto, A. (2012). *Factores comunicativos que inciden en elclima laboral de la empresa familiar Multidistribuciones J&J.* Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2045/digital_24099.pdf?sequence=1

Norin, C. (2011). Neuromarketing: la nueva ciencia del comportamiento del consumidor. *Simposio: cultura del consumidor en perspectiva global*, 131-135.

Orozco, I. (2015). *Comunicación y Liderazgo: Barreras de la comunicación interna.* Obtenido de https://desarrolloweb.com/articulos-copyleft/articulo-barreras-en-la-comunicacion-organizacional.html

Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la Gesetión de recursos humanos. *Boletín de estudios económicos*, 85-118.

Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Universidad Peruana Unión (UPEU)*, 6.

Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 83-96.

Pazmiño, M. (2015). *Diseño de una herramienta de diagnóstico de clima laboral para mejorar la gestión de personal.* Obtenido de http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1226/1/75778.pdf

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Gestiopolis*.

Pérez, Y. (2014). Clima organizacional en el ámbito empresarial. *Eumed*, 11.

Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de los recursos humanos sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98.

Porras, J. (2016). La organziación: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva. *Eumed*, 14.

Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos.* México: Ediciones Díaz Santos.

Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. *UNAD*, 23. Obtenido de UNAD.

Ricci, P., & Cortesi, S. (1980). *Comportamiento no verbal y Comunicación.* Barcelona: Gustavo Gali S. A.

Ríos, M., Pérez, L., Sánchez, M., & Ferrer, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de Educación Superior de México. *Revista Iero-Americana de Estrategia*, 90-103.

Riquelme, M. (2017). ¿Qué es el liderazgo democrático o participativo? *Innova*, 10.

Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional.* Editorial Prentice-Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson.

Rodríguez, A. (2014). Liderazgo y clima laboral. *Redalyc*, 24.

Rodríguez, E. (2018). Las principales teorías del liderazgo. *La mente es maravillosa*, 8.

Rodríguez, L. (2017). *La memoria: sus funciones y tipos.* Obtenido de https://www.psitam.com/2017/09/13/la-memoria-funciones-tipos/

Sallenave, J. (1995). *Gerencia Integral.* México: Nrrma .

Sarzosa, M. (2015). *Plan de mejora de clima laboral en una mepresa de Industrialización de cuero.* Obtenido de http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1151/1/75684.pdf

Schacter, D. (1987). Memoria implicita: historia y estado actual. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition. Vol. 13, N°3*, 501-518.

Segui, P. (2017). El Neuromarketing en las emociones y las marcas. *RSE Global*.

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida.* Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Serrano, B., & Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *elsevier*, 3-133.

Serrano, N., & Balanzó, C. (2013). Neuromarketing y Memoria: Implicación para la comunicación publicitaria. *Bkanquema - Universidad Ramon Llull*, 17.

Teixes, F. (2015). *Gamificacion Motivar Jugando* . Barcelona : Oberta UOC Publishing, SL .

Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano.* Riobamba: ESPOCH.

Vassileva, J. (2012). Motivating Participation in Social Computing Applications: A user modeling perspective. . *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 177-201.

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutioniza yoru business.* Harrisburg: Wharton Digital Press.

ANEXOS

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA – CARRERA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA ECUAMATRIZ, PARA APOYO DE INFORMACION AL TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

Objetivo general del proyecto: Diseñar un modelo de intervención basada en gamificación y neuromarketing de fabricación de productos de acero.

Objetivo específico del proyecto: Identificar las características del clima laboral actual en la empresa de fabricación de productos de acero.

Objetivo del instrumento: Indagar la percepción sobre el clima laboral desde los colaboradores de una empresa de fabricación de productos de acero.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente diez minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIA**L y **ANÓNIMA**.

Edad: ……..……..… Sexo: M…. F…….

Área: Administrativa …….. Producción …….. Matricería ……. Calidad ……..

Mantenimiento ……. Almacén …… Ingeniería ……..

Nivel de instrucción: Primaria …….... Secundaria ……... Universitaria ……....

INSTRUCCIONES: Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuestas, elija sólo una que indique lo que usted piensa.

No	PREGUNTAS	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
1	¿Realiza su tarea con agrado?				
2	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
3	¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				
4	¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
5					

	¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				
6	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
No	**PREGUNTAS**	**SIEMPRE 4**	**CASI SIEMPRE 3**	**RARA VEZ 2**	**NUNCA 1**
7	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
8	¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9	¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
10	¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
11	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				
12	¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
13	¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				
14	¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
15	¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
16	¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
17	¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
18	¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19	¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
21	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
22	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
23	¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
24	¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				
25	¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				
26	¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
27	¿Le causa estrés su trabajo?				

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN