



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Humanidades
Licenciatura en Diseño

**El juego como herramienta lúdica para el desarrollo de competencias
laborales**

Autor: Stephanie Han
Legajo: 30355
Directora: Maria Beatriz Sauret
Mentor de Tesis: Ana Clara Perazzo

Buenos Aires, Argentina

29 de julio de 2022

Resumen

Cuando pensamos en jugar usualmente lo relacionamos a la niñez y a los recuerdos que tenemos con nuestros amigos y familiares. Sin embargo, los juegos tienen un gran valor adicional en el crecimiento propio durante las etapas más tempranas de la vida. Por medio de los juegos se desarrollan personalidades y competencias en los niños al crear un contexto donde tengan que aprender a compartir y respetar al otro, competir y ganar o perder. Uno aprende sobre su entorno y cómo percibir y responder a ello.

Este estudio tiene el objetivo de buscar como volver el juego, una actividad denominada únicamente para los niños, ahora en la vida del adulto. Se realizó una investigación para obtener relevamiento cuantitativo y cualitativo para conocer cómo re-involucrar el juego, una actividad perdida en la adultez, de la manera menos repentina en sus vidas diarias. A partir de las personas estudiadas, se reconoció que el adulto pasa la mayor parte del día en el trabajo puesto que se buscó tomar este espacio como una potencial oportunidad de reintegrar el juego, este especialmente el trabajo híbrido entre otros al ser una creciente modalidad en la industria laboral desde la pandemia. Se identificaron tres principales puntos de dolor que tienen en el trabajo: cadenas de reuniones, una desconexión emocional con sus colaboradores y el deseo de capacitarse con una falta de recursos para ello. Es así que nace PlaytoWork, una herramienta lúdica que consiste en una selección de juegos de mesa para ayudar a fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias profesionales de la misma forma que desde pequeños aprendíamos y nos desarrollábamos jugando. PlaytoWork busca transformar el mundo laboral por medio de lo lúdico y abre puertas a nuevas formas de trabajar y aprender como adultos.

Palabras clave: Adultos; Trabajo; Trabajo híbrido; Juego de mesa; Desarrollo de competencias; Herramienta lúdica; Capacitación; Mundo laboral.

Abstract

When we think of playing, we usually relate it to our childhood and the memories we have with our friends and family. However, games also have a great additional value in one's growth during the earliest stages of life. Through playing, personalities and skills are developed in children as playing creates a context where one has to learn to share and respect one another, compete, win, or lose. You learn about your environment and how to perceive and respond to it.

This study aims to find how to return play, an activity enclosed and designated only for children by society, now in the life of the adult. An investigation was carried out to obtain quantitative and qualitative data in order to search how to reinvolve play, an activity lost in adulthood, without intervening so much on their daily lives. From the people studied, it was recognized that the adult spends most of the day at work, thus it was sought to take this space as a potential opportunity to reintegrate play; this especially on hybrid work among others as it is a growing modality in the industry since the pandemic. Three main pain points were identified when they are at work: having chains of meetings, an emotional disconnection with their collaborators and the desire to train with a lack of resources to do so. This is how PlaytoWork was born, a playful tool that consists of a selection of board games to help strengthen teamwork and the development of professional skills in the same way that we learned and developed by playing as little. PlaytoWork seeks to transform the world of work through play and opens doors to new ways of working and learning as adults.

Palabras clave: Adults; Work; Play; Hybrid work; Board game; Development of professional skills; Playful tool; Training; World of work.

Índice

1 - Introducción

2 - Investigación

2.1 - El juego y la familia

2.2 - El juego tras las generaciones

2.2.1 - El pasado del jugar

2.2.2 - El presente del jugar

3 - Insights

4 - Oportunidad

4.1 - El juego en el mundo adulto

4.1.1 - El "Flow"

4.1.2 - Los beneficios del jugar para el adulto

4.1.3 - La vida de un adulto

4.2 - El juego en el trabajo

4.2.1 - Los beneficios del juego en el trabajo

4.2.2 - Entrevistas: Adultos en el trabajo

4.2.3 - Tendencias en la industria laboral

4.3 - Definición de la oportunidad

5 - Solución

5.1 - ¿Dónde entra PlaytoWork?

5.2 - ¿Cómo se aplica en los diferentes encuentros en el trabajo?

5.3 - Experiencia PlaytoWork (Journey Map)

5.4 - El Modelo de Gestión de Competencias PlaytoWork

5.4.1 - Diseño del modelo de gestión de competencias PlaytoWork

5.4.2 - Modelo de gestión de competencias PlaytoWork

5.4.3 - Ejemplo de un encuentro con el kit PlaytoWork

- 5.5 - Diagnóstico de Competencias**
- 5.6 - ¿Cómo es la capacitación?**
- 5.7 - Set de cartas para retroalimentación en equipo**
- 5.8 - Retroalimentación a Ruibal sobre la experiencia PlaytoWork**
- 5.9 - Los kits estandarizados**
- 5.10 - Presupuestos (tamaño del kit)**
- 5.11 - Marketing**
- 5.12 - Diseño de la Página Web**
- 5.13 - Equipo Ruibal**

6 - Conclusión

7 - Bibliografía

8 - Anexos



Universidad de
San Andrés

1 - Introducción

Un recuerdo agradable que el ser humano comparte es el jugar de la niñez. El recuerdo de sentarse con la familia y amigos alrededor de un juego de mesa, compartiendo palabras, pensamientos, expresiones, opiniones y emociones, todo a la vez pero en sincronía. El juego fue un momento de conexión que desarrolló el crecimiento propio y las relaciones con otros. En medio de esto, un pequeño nombre nos acompañaba, Ruibal. El icono a semejanza de una ficha de poker en rojo y negro con una gran “R” en el centro.

La empresa Ruibal se fundó en 1965 cuando los hermanos Raúl y Luis Ruibal unieron sus talleres de tornería y talabartería. En la actualidad la empresa produce más de 150 productos que abarcan desde didácticos y puzzles a juegos de palabras. Los juegos de Ruibal tienen el propósito de jugar con la creatividad e ingenio, creando nuevos personajes y utilizando materiales especialmente seleccionados. Es así como la empresa se distinguió por sus propuestas y diseños propios y únicas resaltando el aspecto original. Ya con casi 50 años en la industria de juguetes, Ruibal busca producir juegos para todas las edades y para todos los momentos de la vida.

Es así como el siguiente trabajo de graduación se enfocará en cumplir con el siguiente desafío:

“Rediseñar la experiencia de divertirse con otros/as para adultos y jóvenes yendo más allá de los encuentros sincrónicos cara a cara en un mundo en el cual aprendimos a valorar lo especial del contacto humano.”

San Andrés

El objetivo principal se centrará en realizar una consultoría para la empresa Ruibal e indagar en profundidad sobre la industria del juego para abrir el espectro y encontrar oportunidades y necesidades de las personas en relación al mundo lúdico donde la empresa pueda intervenir.

2 - Investigación

La metodología del estudio se enfocó en recolectar información tanto primaria como secundaria para estudiar con profundidad la dinámica de la industria. En primera instancia, indagamos con un desk research a mano para conocer sobre la empresa Ruibal, la industria del juego y temas de interés dentro de estos, los cuales se desarrollarán a continuación. Se realizaron 56 encuestas a diferentes grupos de edad para conocer su relación con el juego, estos contando de niños (5 -12 años), teens (13-17 años), adultos jóvenes (18-35 años), adultos (35 - 60 años) y adultos mayores (+ 60 años). Además de esto, las entrevistas de profundidad sirvieron para un mayor enfoque, desarrollo y calidad en información, y también apuntaron a diferentes grupos de edades: de niños a mayores adultos. A continuación, se presentarán los datos primarios y secundarios, recolectados a través de diferentes herramientas metodológicas. A partir de esta información se realizará un análisis sobre los siguientes conceptos: el juego y la familia, el juego tras las generaciones y el juego en el mundo del adulto con la finalidad de investigar sobre el rol e impacto del jugar en las vidas de diferentes generaciones dentro y fuera de la familia.

2.1 - El juego y la familia

El juego está presente en varias formas a lo largo de nuestras vidas, tanto como juegos de mesa a una actividad física, o hasta juegos mentales hechos entre amigos. A pesar de ello, el momento donde mayor impacto tiene la “era del juego” en la línea de tiempo en el ser humano, es en su niñez con la familia. La psicoanalista Cristina Lucía Vogt sostiene que los padres que comparten un tiempo con sus hijos para jugar con ellos, fortalecen el vínculo con el niño. Sin embargo, la mayoría de los padres vienen con muchas tareas y agotamiento del trabajo lo cual impide o reduce el espacio lúdico en familia (Clarín, 2019). El juego permite una interacción más libre y espontánea entre los adultos y el niño. La exploración en el juego abre al niño a sus emociones sin sentirse observado, puesto que el juego es un campo de imaginación y creatividad sin respuesta correcta o incorrecta donde el infante puede ir desarrollando y apropiándose valores y normas que se van internalizando a lo largo de su crecimiento. Es así como se crea un espacio lúdico libre donde se fortalecen los vínculos familiares al tener un intercambio entre los padres e hijos. Al mismo tiempo, los padres muestran su atención y el niño, al recibir este afecto, tiene un efecto positivo (Orellana, 2021).

Además del impacto en el desarrollo infantil, al participar en el juego, los padres tienen la oportunidad de revivir sus vivencias infantiles, transmitir las a los hijos y conectarse con su niño interior (Robotix, 2018). El juego no solo tiene un efecto en los niños, sino también en los adultos.

Un estudio interesante conducido por Princeton Baby Lab (Fuller-Wright, 2020), donde los investigadores estudian cómo los bebés aprenden a ver, hablar y entender el mundo, demostró que el mismo momento lúdico que se comparte en la familia, las mentes de los padres y sus hijos interactúan de manera similar en actividad neuronal. En el momento de jugar, hay una sincronía neuronal entre el adulto y el infante, y hasta una influencia del bebe sobre las decisiones y palabras del adulto. El estudio fue hecho con un mismo adulto interactuando con 57 infantes de 9 - 15 meses. El estudio fue dividido en dos diferentes etapas. En una el adulto jugaba directamente con el niño con juguetes y canciones cuando en otra parte el adulto conversaba con otra persona mientras que jugaba con el niño. Con la data recolectada de la dinámica y actividad cerebral, reconocieron que en la primera etapa las mentes de los niños estaban sincronizados con la de los adultos en áreas que reflejan el entendimiento del entorno, entendimiento de las expresiones del otro y procesamiento del lenguaje. Lo que más les sorprendió fue cómo la mente del infante a menudo guiaba las decisiones del adulto en qué juguete levantar o que palabra decir con qué tono. En otras palabras, surge un circuito de feedback entre los dos. Cuando el adulto y el niño no estaban directamente interactuando, esta sincronización desaparecía. A partir de esto, se logra reconocer el rol del jugar dentro de la familia y la existencia de un flujo dinámico entre el adulto y el niño fortalece los lazos familiares.

2.2 - El juego tras las generaciones

En la investigación se armó una encuesta de 26 preguntas, las cuales fueron realizadas a 56 personas en la Argentina de diferentes rangos de edades entre los 17 a 91 años. La encuesta fue hecha con el propósito de entender la relación que existe entre el juego y diferentes grupos de edades y la concepción del juego que conllevan de su pasado, presente y futuro. La encuesta fue dividida en tres secciones: el juego de mesa, el mundo de los videojuegos y el futuro del juego. Por otro lado, se realizaron 6 entrevistas: 2 (17 y 20 años), 2 (49 y 51 años) y 2 (69 y 72 años) con el mismo enfoque de las encuestas, pero con el propósito de hacer una profundización en las respuestas de cada miembro. Los siguientes resultados se presentarán dentro de 2 secciones: el pasado de jugar y el presente de jugar.

Mientras tanto, los adultos también comparten varios juegos con los jóvenes y jóvenes adultos, y esto puede ser, como mencionado previamente, por el tiempo de koinonía entre los padres e hijos en los momentos de juego familiar. Los adultos comparten sus juegos con sus hijos, sus experiencias y tácticas, y son en esos momentos donde fortalecen los vínculos familiares. En suma, los adultos si tuvieron los videojuegos presentes en su niñez como el pacman o Street Fighter (juego de lucha en consolas grandes de a dos), puesto que tienen un pequeño pero existente vínculo con los jóvenes y jóvenes adultos en ese ámbito tecnológico en la niñez.

Por otro lado, los adultos mayores (+ 60 años) no tuvieron videojuegos en su niñez, pero comparten la mayoría de los juegos físicos con los adultos solo que en menor variedad.

El juego más nombrado es el de Monopoly de parte de los jóvenes y jóvenes adultos, mientras que de parte de los adultos y mayores fue El Estanciero y truco. Se logra ver como los juegos de preferencia se convierten más inmersivos en storytelling con las generaciones.

A partir de esta comparación, se observa un continuo patrón a lo largo de las generaciones: una tras otra hay una correlación donde la comparten y tienen en común similares juegos de la niñez. En suma, los juegos van creciendo en variedad a lo largo de las generaciones. La variedad de los videojuegos también es creciente a lo largo del tiempo. Por último, una observación interesante es que todos jugaron juegos de mesa especialmente a las cartas de niños, al ser relativamente accesibles y versátiles a la edad del jugador y cantidad de jugadores.

2.2.2 - El presente del jugar

La pregunta a proseguir fue *¿Qué juegos juegan en la actualidad?* En esta ocasión obtuvimos menos variedad de respuestas.

¿Qué juegos juegan en la actualidad?

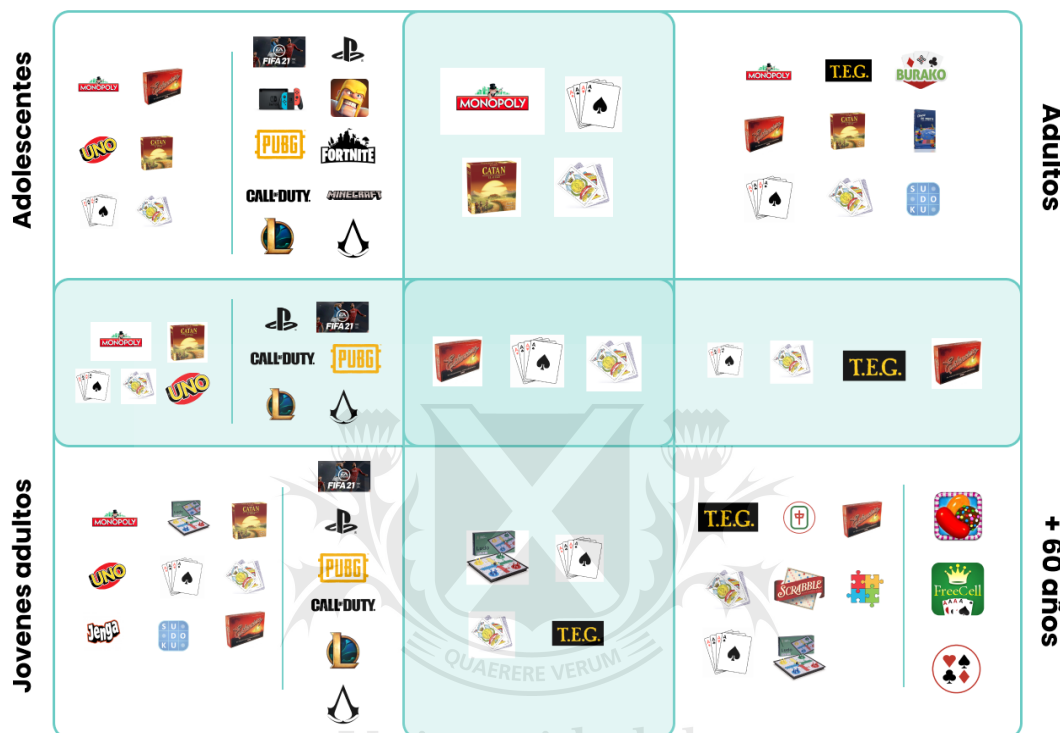


Figura 2: Diagrama de comparación *¿Qué juegos juegan en la actualidad?*

Los juegos de mesa se reducen y aumentan los videojuegos para los adolescentes y jóvenes adultos. Estos videojuegos cambian totalmente a juegos de celular o PC (computadora personal) por la viabilidad, accesibilidad y mejor inmersión del mundo virtual por la calidad en la conexión sincrónica y calidad estética gráfica que atrae a los más jóvenes de acuerdo a sus respuestas. En suma, un entrevistado gamer del grupo joven (Entrevistado #2, 17 años) explicó que el juego virtual no está para ser limitado, “el propósito de los videojuegos es para que sea mucho más interactivo”.

Por otro lado, los adultos encuestados no tienen videojuegos que juegan hoy en día y la cantidad de juegos de mesa se reduce bastante. De acuerdo a las entrevistas hechas, los adultos tienen la dificultad de juntarse con amigos al estar ocupados por la familia y por el trabajo. Como se mencionó anteriormente, los adultos también tienen dificultad, aunque tengan las intenciones, de jugar con sus hijos por las mismas razones del trabajo y cansancio.

Un resultado inaudito fue como los mayores de 60 años juegan a videojuegos cuando por lo posible se esperaba a los adultos jugar aquellos juegos virtuales. Lo que se observó fue cómo los mayores

tienden a jugar juegos estratégicos y de cartas online, como Candy Crush o Free Cell (casino virtual). Los adultos mayores aprovechan esta comodidad de jugar cuando quieran en el hogar. Una de los entrevistados (69 años) del grupo adultos mayores describió que como “Ya que todos estamos tan ocupados, lo digital es más fácil ya que es difícil juntarse ahora con tus amigos, [...] Me divierto sola con el celular bien”.

Por último, los 4 grupos tienen únicamente en común El Estanciero y los juegos de cartas, una vez más reflejando la versatilidad que tiene el juego de cartas para todo tipo de persona.

A partir de esto quisimos comprender mejor la relación que tienen con el jugar y proseguimos preguntando: *¿Cómo se sienten en el presente jugando estos juegos y que extrañan?* Obtuvimos varias respuestas similares entre los mismos jóvenes y adultos. Los jóvenes y adultos describieron el jugar como la “diversión”, “competitivo”, “nostálgico” y “estratégico”. Por otro lado, los mayores de 60 años expresaron “juventud”, “una pasantía”, “nostalgia” y el “deseo de querer más” juegos para jugar. Observando las respuestas, vimos que todas apuntaban a lo expresado en el siguiente fragmento: “La única diferencia con el pasado es que crecí”. Las respuestas apuntaban a la conmemoración de los recuerdos de la infancia y los momentos de risa entre familia y amigas. Fueron respuestas que apuntaban a sentirse bien cuando se piensa jugar. A pesar de ello hubieron 3 encuestados que aunque los juegos de niño les trae nostalgia, prefieren los videojuegos de ahora por ser el medio en el que se manifiesta una variedad de realidades y mundos sensoriales y creativos.

3 - Insights

A partir de las respuestas, se dedujeron los siguientes insights.

Aunque la mayoría de los jóvenes están más familiarizados y en contacto con los juegos digitales, nos sorprende que la mayoría de ellos prefieren el juego en conjunto y presencial porque encuentran un valor diferente que el jugar en la virtualidad detrás de una pantalla.

En el videojuego uno elige cuándo y con quién jugar sin tener que reunirse con otros. En el juego de mesa tradicional uno está obligado a reunirse presencialmente. El medio que se juega condiciona la forma de jugar y la forma que se conecta con el otro. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, tanto la diferencia en comodidad, accesibilidad y niveles de sociabilidad que se tiene por medio de ambos.

Entre la gente mayor, encontramos que por un lado les interesa lo que es el juego virtual por su comodidad al poder divertirse desde sus hogares sin tener que arreglar una juntada con los amigos, un aspecto difícil de realizar a sus edades. Por otro lado, hay un abordaje negativo al tener una dificultad en comprender el uso de la tecnología que genera “miedo” y se describe como el perderse a otro mundo.

Todas las edades comparten el sentimiento de nostalgia y apego hacia los juegos tradicionales, ya que estos permanecen iguales mientras que ellos crecen y cambian. Es un lugar para volver a la niñez.

A los jóvenes les gustan pero también les disgustan los videojuegos. De igual manera hay mayores a quienes les gusta y a quienes no. No es un mundo para uno solo.

Hay diferentes tipos de juegos. Juegos que te conectan con otros, juegos en solitario, juegos para competir, compartir y/o imaginar. Aquellos que unen a todas las edades se ven en los juegos de cartas, por su adaptabilidad al contexto y por fomentar la socialización en su dinámica.

No piensan tan diferente los jóvenes y la gente mayor sobre el juego. El objetivo principal del jugar es divertirse.

El juego está poco presente en la vida del adulto al tener varias responsabilidades que llenan su día a día como prioridad. Esto impide o resta el tiempo que puede tener con el juego personal y en familia.

4 - Oportunidad

4.1 - El juego en el mundo adulto

A partir de los estudios y análisis hechos, se reconoció un punto débil donde el juego no logra tener contacto con los adultos en comparación a las otras generaciones. Ruibal plantea cómo los adultos disfrutaban del encuentro con los amigos y cómo el jugar los hace sentir bien porque ya han jugado en el pasado y tienen recuerdos felices que cada tanto quiere revivir.

Por otra parte, investigaciones han encontrado que, a partir de la adolescencia, el aspecto lúdico presente en el juego no desaparece, sino que se transforma (Rodríguez, 2015). El juego ya no es solo una herramienta de aprendizaje y exploración del mundo exterior como en los niños, sino que también se convierte en una principal forma de socialización. Es así como aparecen diferentes formas de juego, algunos promoviendo el contacto físico y la creación de lazos dentro del grupo. Por ejemplo, como visto en las Figuras 1 y 2, los juegos de cartas permanecen tras el tiempo para todas las edades, al ser formas de jugar "socialmente aceptados como escape para la necesidad de lo lúdico, como forma de distracción" (Rodríguez, 2015). En los dos diagramas también se reconoce una gran cantidad de juegos de mesa grupales y cómo estos evolucionan a videojuegos; una manera de promover el juego grupal pero a modo virtual y tanto para adolescentes como para adultos. Es así que el juego como forma de socialización es un aspecto clave para ambos grupos. Por ende, la necesidad de lo lúdico no es que desapareció, sino que se adapta a las necesidades sociales de las distintas generaciones.

Es así como surgió la pregunta, *¿por qué el adulto necesita jugar?* Vimos previamente que los efectos del jugar en el adulto son en el fortalecimiento de los lazos sociales (entre familia y amigos) y la revivencia de su infancia, pero esto también lo pueden tener los mismos adolescentes, como fue visto a partir de la pregunta *¿Cómo se sienten en el presente jugando estos juegos y que extrañan?* Aquí se puede tomar como ejemplo el caso de Disney y la experiencia mágica que brindan. A diferencia de los niños, los adultos saben que Disney y todo lo que contiene es falso, son personas reales disfrazadas de personajes ficticios. Además de las atracciones, la creatividad y calidad de la experiencia que conlleva, los adultos claman que se siente como un escape, un lugar que todo es felicidad y pueden dejarse creer en lo mágico y alejarse de la vida adulta porque Disney abarca desde todos los sentidos: olores, sonidos, sabores, etc (Miranda, 2020). Por ejemplo, como cuando vemos una película, pero Disney sería traído a la vida real.

Sin embargo, el adulto pasa el mayor tiempo de su día en el trabajo, usualmente lo opuesto a un espacio imaginativo y mágico, puesto que hay un declive en el jugar en la vida del adulto tanto

individual como en familia al tener otras responsabilidades en conjunto, un aspecto que fue mencionado continuamente a lo largo de este estudio. Como resultado, el presente trabajo se enfocará en cómo reintegrar el juego y lo lúdico en la vida del adulto de la manera más efectiva.

4.1.1 - El “Flow”

El juego funciona por medio de diferentes medios para cada grupo de edad, pero es un elemento con un mismo valor para todo ser humano, es un modo de liberarse, imaginar y despejar. Ese valor el Dr. Csikszentmihalyi, psicólogo húngaroestadounidense y creador de la teoría del “Flow”, lo llama mismamente “Flow” o “Flujo”. El “Flow” es un estado psicológico óptimo que ocurre cuando tus habilidades y la dificultad de la tarea se coordinan. No ocurre cuando las tareas a realizar son demasiado fáciles o muy difíciles (Csikszentmihalyi, 2008). El jugar genera o crea la misma situación del flow en los adultos (Drinko, 2020). Este estado es bueno para los adultos al estar concentrados profundamente en lo que están haciendo llevándolos a parar de sobrepensar sobre las tareas y preocupaciones que los persiguen en el día. En este momento uno se siente contento, relajado y libre como si el tiempo fluyera.

De acuerdo a Csikszentmihalyi (2008), “la felicidad es una condición que se debe preparar, cultivar y preservar” (p.2). El autor explica que aquellas personas que controlan su experiencia interior consiguen mejorar su calidad de vida. Esto significa que la felicidad no depende solo del control de los hechos externos, sino también del interno. Este control y balance de ambos mundos ocurre cuando las acciones y metas de uno se alinean coherentemente. Al maximizar estas situaciones, se puede mejorar la calidad de vida.

Otra característica del fluir, es que requiere la atención concentrada del individuo a diferencia del simple placer, el cual dura un momento corto. Esto es dado que el fluir crea orden en el consciente (Csikszentmihalyi, 2008).

Por último, es importante tener en cuenta que el fluir no genera el sentimiento de felicidad por factores externos, sino que responde más a la disposición interna, es decir la motivación que proviene de adentro.

Por consiguiente, se listan las condiciones para generar una experiencia de “Flow”:

- 1. El establecimiento del equilibrio entre desafío y habilidades**

El equilibrio entre el desafío y habilidades es un punto entre el aburrimiento e inquietud, donde uno disfruta lo que está haciendo por largo tiempo y no se aburre fácilmente.

2. Concentración

En consecuencia del equilibrio mencionado, hay una concentración y enfoque que parece casi automático.

3. Metas claras

Es esencial que la persona esté consciente de los propósitos o metas de tal acción física o mental que esté realizando.

4. Retroalimentación directa e inmediata

Además de esto, la persona debe saber en el momento que se está haciendo y si está haciendo algo bien percibir señales de éxito.

5. No hay espacio para otra información

En medio del fluir, la atención excluye todo lo que no es importante para lo que se está haciendo.

6. Sentimiento de control

Hay un sentimiento de placer del riesgo que se deriva de la sensación de poder controlar fuerzas peligrosas al estar en total concentración, enfoque y atención del momento y acción.

7. Pérdida de autoconciencia

En el momento de total concentración e inmersión en el fluir, hay un olvido de quien es la persona e irónicamente, uno tiene la posibilidad de expandir lo que es y explorar más de lo que ya construyó en su personalidad.

8. Distorsión del sentido del tiempo

El fluir vuelve irrelevante el mundo externo y uno pierde el sentido del tiempo. Esto puede ocurrir por ejemplo, cuando uno está trabajando en un proyecto que le guste y no se da cuenta que varias horas ya han pasado.

Como mencionado previamente, el “flow” es un momento esencial para el adulto en medio de su rutina que se basa en un ritmo rápido y cargado de tareas, y el juego tiene las propiedades para generar los momentos de flujo. De tal forma, se buscará generar estos momentos de “flow”, experiencias de total concentración y abstracción, por medio del juego con Ruibal con el intento de crear oportunidades donde los adultos puedan desarrollar su personalidad, su creatividad y su complejidad, y puedan seguir creciendo y aprendiendo.

4.1.2 - Los beneficios del jugar para el adulto

Con la definición del primer enfoque, se investigó sobre los beneficios del jugar para el adulto. Estos son que:

- libera el estrés
- despeja la mente
- estimula la creatividad
- mejora el rendimiento del cerebro
- crea lazos sociales
- dejar de sobrepensar
- hace vivir en el momento



Universidad de

San Andrés

Como mencionado previamente, el jugar para los adultos ya no es un modo de aprendizaje únicamente, sino también de socializar, puesto que el tiempo de jugar se convierte en un momento especial de la liberación del estrés y del despejar de la mente creando lazos sociales. Estos beneficios serán aplicados a continuación con el análisis de la segunda instancia de recolección de datos por medio de entrevistas a profundidad para la obtención de datos cualitativos sobre la vida de un adulto.

4.1.3 - La vida de un adulto

A partir de este insight se continuó con la profundización de la vida del adulto para conocer dónde y cómo se podría intervenir con lo lúdico en su rutina. Se llevó a cabo una entrevista a 8 adultos: 4 en trabajo presencial y 4 en trabajo virtual. Entre los 8, 3 son adultos gamers.

Entrevistas: La vida del adulto

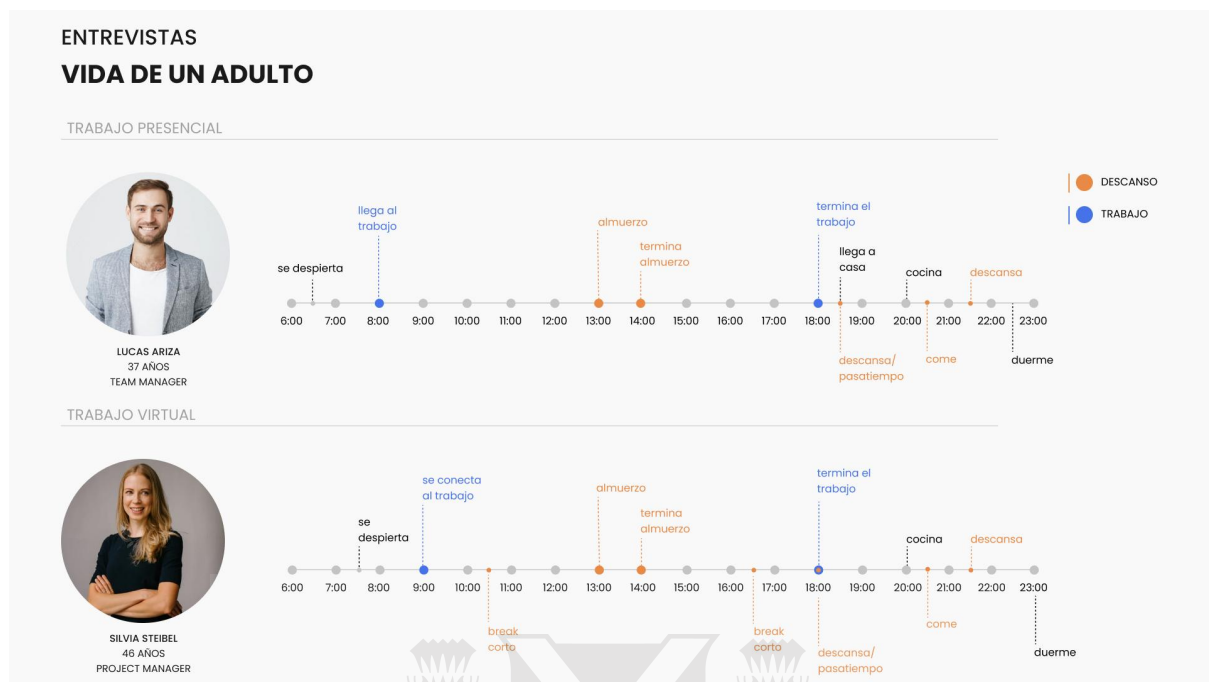


Figura 4: Journey Map del adulto en el trabajo presencial y virtual

Descanso (naranja)

A partir de las entrevistas se pudo ver que la mayor parte del día un adulto la pasa en el trabajo comenzando desde las 9 am hasta las 6 pm. Los momentos de descanso, marcado en naranja, aparecen durante el trabajo y luego al llegar a sus hogares. En el trabajo se toman un recreo corto de 5 - 15 minutos y contaron que miraban el celular para descansar la mente. Otro momento de descanso es en el almuerzo donde se juntan con sus colegas y charlan, es un momento de distensión y socialización. Al llegar a sus casas descansan unos 30 minutos antes y después de la cena mirando la tele o el celular. Se puede ver que los medios de relajación que usan durante el día son el celular, la tele o el hacer una actividad o deporte. Tienen pocas herramientas para la relajación y descanso, y todos utilizan los mismos medios para ello.

Pains y Gains

Pains

Todos los entrevistados respondieron que al final del día terminan cansados.

También aquellos que trabajan en forma virtual expresaron una decepción por la poca interactividad que tienen con sus colegas. Dijeron que “por la pandemia hubo desconexión, no sé quién es el otro”(Entrevistado 3).

Gains

Los adultos que tienen hijos describieron que desean tener un tiempo de descanso para ellos en el día.

Insight

Los adultos gamers describieron su tiempo dedicado a los juegos como un momento para “despejarse” o como una “escapada mental”, estos utilizando el celular, la computadora y 1 de 3 adultos el headset de realidad virtual para su momento de ocio lúdico.

Los adultos en trabajo remoto o híbrido mencionaron que por la desconexión que produce la modalidad virtual, en las reuniones de equipo por llamada aplican de vez en cuando un momento de juego o una actividad como icebreaker y para tener un momento de reforzamiento de trabajo en equipo.

A partir de estos insights y los beneficios investigados del jugar en los adultos, se vio la oportunidad de direccionar el enfoque del juego en la vida de los adultos hacia el ámbito del trabajo al ser donde ocurren pasar la mayor parte de su día, es el factor que causa su fatiga del día y ya parecen estar aplicando momentos lúdicos en las reuniones de equipo con el intento de aliviar la desconexión social surgida en el trabajo híbrido o remoto. Junto con la nueva información obtenida, se tomó el espacio del trabajo como un espacio potencial para integrar lo lúdico y se continuó trabajando para profundizar sobre el ámbito del trabajo para conocer cómo, cuándo y por qué esta área podría ser una buena oportunidad de intervención por Ruibal.

4.2 - El juego en el trabajo

Estudio realizado por Brigham Young University

Un estudio realizado por Brigham Young University en los Estados Unidos descubrió que con solo jugar un juego colaborativo con tus colegas del trabajo hay un incremento de 20% en la productividad de las personas. Para el estudio los investigadores reclutaron a 352 personas y las organizaron en 80 equipos asegurando que ningunas personas con una relación existente estén en el mismo equipo. Los juegos eran de pensamiento crítico rápidos y cortos donde se les presentaban pequeños textos como pistas para resolver. La forma que se los incentivaba era con dinero como forma de recompensa por ganar la competencia. El estudio sugiere que tal vez para construir una

buena cultura de trabajo y mejorar el rendimiento de las personas dentro de la organización no son los eventos o programas recreativos costosos, sino un buen juego entre los colegas (Hollingshead, 2019).

Estudio realizado por BrightHR

El estudio It Pays to Play ejecutado por la empresa de software BrightHR reveló que la diversión tiene un impacto positivo en la cantidad de días que los trabajadores toman días de ausencia. El estudio fue realizado con dos grupos: uno que experimenten la diversión en el lugar de trabajo y otro que no. Dentro del grupo que sí experimentaron la diversión, el 62% de los empleados no tuvieron días de baja por enfermedad en los últimos tres meses. Por otro lado, el 58% de los que no habían experimentado la diversión en el lugar de trabajo habían estado de baja por enfermedad durante 11 días o más, en comparación con el 42% de los que se dieron de baja y estaban en el grupo de diversión en el trabajo (Lopushinsky, 2022).

American Journey of Play - Estudio por Samuel E. West, Eva Hoff, and Ingegerd Carlsson

Los psicólogos Samuel E. West, Eva Hoff y Ingegerd Carlsson (2016) condujeron un estudio de 164 participantes en 18 grupos de reunión. Los grupos provienen de once organizaciones diferentes que incluían equipos de ventas y marketing y de desarrollo de software, gerentes de recursos humanos y algunos trabajadores sociales. El grupo de intervención consistió en 123 participantes individuales que formaron trece grupos de reunión. El grupo de control eran 41 individuos en cinco grupos de reunión. Cada grupo contenía entre siete y catorce participantes, con un promedio de nueve personas.

El experimento fue realizado con grupos de trabajo reales durante las reuniones programadas, y mantuvieron la cantidad de elementos al mínimo para evitar interferir con las agendas personales que tenían. Reservaron una sala de reuniones en un centro de conferencias y ofrecieron a los organizadores de reuniones una sala de conferencias sin cargo a cambio de participar en el estudio. Midieron el clima de creatividad, la alegría y la productividad de las reuniones con un breve cuestionario que diseñaron.

Después de la primera o segunda horas de su reunión, les pidieron a los participantes que respondan un cuestionario antes de tomar un descanso de quince minutos. Durante el descanso, colocaron las señales de juego o las señales de control en la habitación (guías para las tareas realizadas durante la reunión en equipo). Después de que se habían encontrado para otra o dos horas, les pidieron a los participantes que completaran el mismo cuestionario nuevamente. Lo que pudieron ver es que en el

grupo de juego tuvo en promedio un incremento en todas las categorías de clima de creatividad, la alegría y la productividad, mientras que en el grupo control se mantuvo lo mismo.

A partir de los siguientes casos presentados, se buscó explorar y comprender cómo la poco convencional aplicación del juego en el ámbito de trabajo puede tener un impacto sobre las personas. Los casos muestran que el juego brinda beneficios en el rendimiento, la creatividad y cohesión grupal de los colaboradores dentro del equipo de trabajo.

Uno de los factores que se sugiere es porque el juego promueve la creatividad al dar a los empleados una excusa legítima para comportarse de nuevas formas. El juego también puede fomentar la creatividad al aumentar la participación en tareas laborales al estimular los elementos cognitivos, afectivos y motivacionales relevantes para dicha creatividad y al desviar la atención de las tareas laborales cuando el juego construye redes sociales y establece seguridad psicológica (West, Hoff, Carlsson, 2016, p. 75).

Además de esto, fue hallado que el juego fomenta un clima de apertura a nuevas ideas y perspectivas y beneficia la creatividad ejerciendo una actitud de no juzgar entre los miembros del equipo (p.75).

Por último, se descubrió que el juego aumenta el compromiso y la participación que establece un fuerte vínculo entre la motivación y la creatividad (p.75).

4.2.1 - Los beneficios del juego en el trabajo

A continuación, se destacan los siguientes beneficios encontrados en el juego en base a los estudios realizados por la Universidad Brigham Young (Hollingshead, 2019) y la Asociación de la Ciencia de la Psicología (2017).

El juego fomenta la innovación

Los momentos lúdicos en equipo producen risa, el mismo humor que relaja y abre la mente para fluir la creatividad combinando ideas de nuevas maneras y aceptando lo inesperado para construir algo que no se ha hecho antes. También se demostró que cuando un participante recibe una tarea presentada de manera lúdica, se involucra más y dedica más tiempo en ella.

El juego une al equipo

El juego tiende a tener objetivos comunes y reglas simples. Los objetivos comunes son buenos para los equipos porque alinean y construyen un sentido de propósito y ayuda ver cómo las funciones de

cada miembro son importantes y sus esfuerzos contribuyen al conjunto. “Es bueno sentir que tu trabajo es importante para lograr un objetivo que compartes con los demás”(Brower, 2019).

El juego nos ayuda a despejar

Al estar todo el día enfocados en las tareas del trabajo, el juego puede ayudar a las personas a alejarse temporalmente de su trabajo de alta presión y reducir la intensidad de sus demandas laborales. Este tipo de rejuvenecimiento puede ser especialmente útil para contribuir al bienestar y la productividad. De acuerdo a la Asociación de la Ciencia de la Psicología (2017), se ha encontrado evidencia de que jugar en el trabajo está relacionado con menos fatiga, aburrimiento, estrés y agotamiento en los trabajadores individuales. El juego también se asocia positivamente con la satisfacción laboral y el sentido de competencia.

4.2.2 - Entrevistas: Adultos en el trabajo

En el segundo relevamiento cualitativo de entrevistas a profundidad se buscaron adultos que trabajen de modo virtual e híbrido. Se entrevistaron a 6 adultos que trabajan en organizaciones diferentes para conocer cómo es la cultura de su trabajo, cómo es la dinámica dependiendo de si es un trabajo virtual, híbrido o presencial, que buscan en su carrera profesional y su opinión acerca del juego en el ámbito del trabajo.

Primeramente, los 6 entrevistados trabajan de forma híbrida, algunos de forma más virtual que presencial y otros tienen más días en la oficina que virtual. Algunas de las preguntas hechas fueron:

¿Cómo es la cultura del trabajo? ¿Cómo es la dinámica?

En promedio, los entrevistados respondieron que casi todos los días tienen una cadena de reuniones de 4-5 por día, en tanto aquellos con trabajo 100% virtual o híbrido. Uno de los entrevistados con trabajo híbrido, respondió que están “super cargados de reuniones, a veces saliendo de una y entrando a otra. La virtualidad te permite switchear de un lado a otro y perdés el sentido del horario.”(Entrevistado 1) Otro entrevistado respondió “Estas con la compu todo el día, con la cámara hablando y te saca mucha energía, estando todo el tiempo frente a la pantalla te mata también.”(Entrevistado 2) En relación a las encuestas realizadas previamente, a la pregunta ¿Cómo terminas al final de tu día? Todos habían respondido “Cansados”.

Por otro lado, los entrevistados también respondieron la desconexión que surge entre los colaboradores en el trabajo virtual en comparación al ambiente y vínculos sociales que surgen en el trabajo presencial. Uno explicó: “Se pierden muchos gestos, el “feeling” con la otra persona y surgen malentendidos. A distancia se puede ver muy frío.”(Entrevistado 1) Mientras que otro entrevistado describió que “no se quien es el otro.”(Entrevistado 3) Se pudo ver que todos veían el trabajo presencial y virtual como espacios de trabajo diferentes, el virtual siendo únicamente concentrado en el trabajo y el trabajo en las oficinas como un espacio social.

Qué es lo que buscan del trabajo los trabajadores? Desarrollo profesional, etc.

Ante esta pregunta hubieron respuestas cómo una “mejora a nivel general, no sólo en salarios, sino en la calidad de la empresa, cómo es la relación entre ambas partes, buscar una empresa que sea un lugar bueno para trabajar y [la empresa] tenga una relación con sus colaboradores”(Entrevistada 4) También hubieron respuestas cómo “Crecer en la empresa, aprender y que sea un buen ambiente. Ya trabaje en una empresa y no me gustó el ambiente laboral muy tradicional. Todo era muy burocrático y no tenes lugar de integrarte si sos especialmente nuevo” (Entrevistada 5)

¿Te capacitaron en el trabajo? ¿Como?

Todos los entrevistados tuvieron una capacitación en la empresa. Por lo general, la mayoría respondió de manera similar. Tuvieron una capacitación de introducción de entre 1-2 meses al ingresar a la empresa donde se aprende para adaptarse. Las capacitaciones pueden ser generales acerca del conocimiento en común y valores que sustenta la organización para todos, y luego capacitaciones que dependen de la posición y rol de uno. Por ejemplo, hay entrevistados que tienen un bootcamp o capacitación intensiva de un día cada semestre o año y aprenden temas relacionados a su departamento.

Un caso especial, el de el entrevistado 2 quien explicó, “hace poco tuve un workshop de un día entero con semanas de anticipación a que despejen el calendario para esas fechas. Hicimos un juego de role playing por un día con el objetivo de desarrollarte. Estuvo muy bueno esto, fue divertido y aprendes algo. Estaría bueno tener más de esto, aprender otra vez por medio del juego, un espacio para la innovación y creatividad, actividades para aprender, ver proyectos de clientes, etc.”

¿Juegan en el trabajo? ¿Cómo y por qué?

Usualmente el juego se puede ver como lo opuesto al trabajo productivo, puesto que esta pregunta fue esencial para conocer la perspectiva de sus colaboradores acerca del tema. El entrevistado 5 respondió que tienen juegos como metegol, ping pong, pool y más en las oficinas para romper con el

estereotipo del trabajo en cubículos y oficinas aburridas. El entrevistado #1 mencionó que en el día del trabajador su empresa contrata juegos de arcade cada año. “Estuvo buenísimo. Son convenciones recreativas para fomentar la unión del equipo y se conozcan”. Hasta durante la pandemia, se hizo la convención igual virtualmente.

Por otro lado, mencionaron que los juegos también son útiles para generar la participación de todos. “Quizás uno se sienta introvertido, es nuevo, le da vergüenza, y por medio de juegos y actividades de aumentar la confianza y se pueda integrar mejor”(Entrevistado 1).

De acuerdo a las respuestas, ya se aplican juegos y actividades recreativas y de trabajo en equipo en el trabajo, pero los mencionados son juegos físicos en las oficinas. El problema es en la virtualidad. Uno de los entrevistados explicó que los juegos en las reuniones virtuales no cumplían con su propósito de la mejor manera. Uno de los entrevistados explicó que las personas “están en otra porque tienen cosas del trabajo en su mente.” También uno de los temas fue que no se entendía el propósito de los juegos, si en el aspecto que era para fomentar la unión del equipo y que se conozcan, pero eso no llegaba a cumplir de la manera más efectiva, al ser juegos elegidos al azar, superficiales o comunes y que la atención o diversión duraba por solo unos minutos. “Que cumplan un propósito, una razón verdadera de su por qué y qué puedo sacar de eso. Un objetivo de desarrollo, que no sea solo por diversión, sino orientar a la productividad, al aprendizaje y el poder desarrollarte [profesionalmente] ”(Entrevistado 2).

Insights

De acuerdo a la segunda entrevista realizada, los principales puntos a retomar son:

Las personas en trabajo híbrido están cada día con cadenas de reuniones que los dejan cansados y abrumados mentalmente.

Hay una desconexión emocional, encontrada desde la primera entrevista, entre los compañeros de trabajo por la modalidad virtual en la que trabajan.

Los trabajadores desean desarrollarse en el trabajo y buscan un clima laboral donde puedan crecer y potenciarse profesionalmente.

Se juega en el trabajo con juegos y actividades recreativas o como “ice breakers” para que las personas se puedan conocer y fomentar la unión del equipo, pero estos no cumplen de manera más efectiva su propósito al ser juegos elegidos al azar y el momento dedicado termina siendo forzoso y con una diversión de poca duración.

Hay un interés en tener herramientas lúdicas para el trabajo, tanto en su desarrollo profesional como para sus reuniones laborales en equipo.

4.2.4 - Tendencias en la industria laboral

Con el fin de profundizar acerca de la industria laboral también se dio una investigación acerca de las tendencias trascendentes en el ámbito del trabajo, tomando en contexto los cambios que la pandemia tuvo sobre el modo de trabajo tras los últimos años. De acuerdo a Harvard Business Review (Kropp, McRa, 2022), las siguientes tendencias van a moldear el trabajo en 2022 y a futuro.

Trabajo remoto o híbrido rinden a niveles iguales vs. Trabajo en la oficina

Un estudio por Adecco Argentina (2022) cuestionó a las empresas y a los empleados de organizaciones sobre las perspectivas laborales que tenían para 2022. A las empresas se les preguntó ¿Cuáles son las nuevas medidas que se tomarán en las oficinas del país? ¿Qué métodos de trabajo se implementarán? A esto el 51% respondió que se aplicará el trabajo a tiempo completo en oficinas, 46% modelo híbrido y 3% exclusivamente remoto. En contraste, se les preguntó a los empleados si deseaban volver? El 46% respondió que sólo en formato híbrido, el 31% respondió que sí quieren volver, el 14% no quieren volver de ninguna manera y el 9% dijo que le da lo mismo. De acuerdo a las respuestas, hay una disparidad entre lo que las empresas y los empleados buscan, ya que más de mitad de los empleadores respondieron que desean volver al trabajo en oficina mientras que el mayor porcentaje de los empleados solo quiere volver en formato híbrido al reconocer los beneficios del trabajo híbrido, como las horas ahorradas al no viajar al trabajo y la flexibilidad con sus horarios para el tiempo en familia y pasatiempos.

Sin embargo, las empresas buscan incentivar o buscar una manera de atraer a sus empleados cada vez más a la presencialidad. Los motivos son por la falta de administración y supervisión que tienen sobre las personas y la idea de que el trabajo remoto no rinde mejor que en el trabajo presencial al ser dos diferentes dinámicas donde uno está en un espacio hecho para el trabajo puesto que no

tiene opción más trabajar de manera enfocada e intensiva, mientras que el trabajo virtual parece dar más libertad y flexibilidad a sus colaboradores, un aspecto que hace ver a aquellos quienes eligen este modo como “perezosos”(Gian, 2022).

Más personas dejan sus trabajos cada vez más fácilmente por la desconexión emocional que tienen con compañeros de trabajo

Como visto en las entrevistas previas, las personas sienten una desconexión con el “otro”, y esto comprende a los integrantes de su equipo de trabajo. En la presencialidad se puede charlar y ver físicamente con quien estás trabajando, se ven los gestos y se puede colaborar de manera más interactiva. En contraste, la virtualidad separa a los miembros detrás de la pantalla y redundante en la dificultad de abrirse y transmitir todo lo que quiere por medio de la cámara y el micrófono. Hay una limitación en el aspecto social y emocional. Es así como varios entrevistados mencionaron que desean cerrar esa distancia o ese vacío y conocer a sus compañeros y compañeras. De igual manera, ante una falta de vínculo o lazo social, hay una tendencia creciente de personas quienes dejan su trabajo por su desconexión con su equipo de trabajo(Kropp, McRae, 2022).

El bienestar de los empleados

Por último, hay un creciente valor hacia el bienestar y salud de los empleados tanto físico como mental. Esta tendencia fue apareciendo desde hace ya unos años desde empresas líderes como Google y Airbnb que fomentan una cultura positiva del trabajo donde no se evalúa sólo por resultados o por las horas de trabajo en la oficina. Luego del estallido de la pandemia, el bienestar y la salud se convirtió en una tendencia aún más esencial dentro de las empresas, tanto sea por reputación o por fomentar un buen clima laboral al tener cada vez más personas que buscan trabajar en una empresa de buenos valores y atención a sus empleados.

4.3 - Definición de la oportunidad

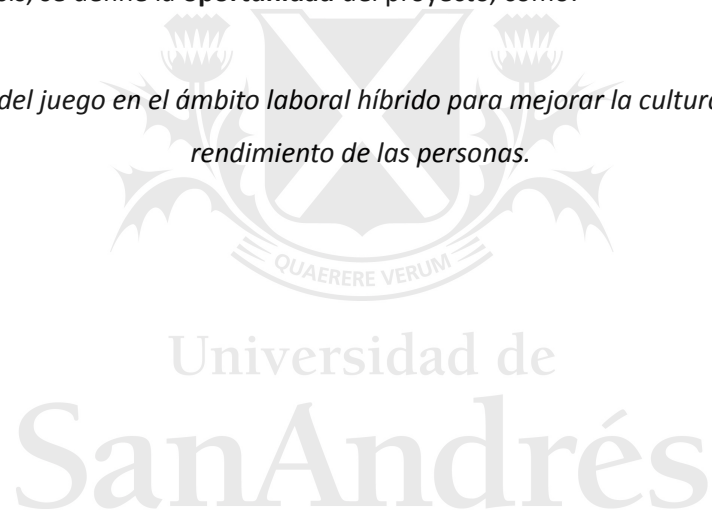
A partir de las entrevistas realizadas y las tendencias observadas, se encontró un punto en común donde Ruibal pueda tomar lugar para resolver pains y gains de ambas partes (empresa y empleado). Inicialmente, se aplican juegos y actividades lúdicas actualmente en el trabajo en forma de “ice breakers” o juegos recreativos para fomentar la unión del equipo ante una desconexión emocional

en el trabajo híbrido, pero estos no han cumplido con su propósito por falta de incentivos, atracción y beneficios en aquel momento dedicado.

Seguidamente, la creciente tendencia de empleados renunciando a sus puestos por la misma desconexión socio-emocional con sus compañeros de trabajo y el deseo de las empresas de que sus colaboradores regresen más a las oficinas.

Por último, los beneficios del juego consisten primordialmente en fomentar el trabajo en equipo y la potenciación en el rendimiento de las personas. A la hora de jugar se desarrollan competencias en las personas a niveles cognitivos, socioemocionales y auto reflectivos. Esto implica recordar la relación que tiene el juego con la teoría del flow, la experiencia óptima de total concentración para el desarrollo de la complejidad individual. Es así que se define la fórmula: JUEGO (medio) + FLOW (cómo) = COMPETENCIAS (producto). El juego funciona como medio y generador del flow para el desarrollo de competencias laborales y la construcción de un clima laboral positivo. A partir de esta investigación y análisis, se define la **oportunidad** del proyecto, como:

La integración del juego en el ámbito laboral híbrido para mejorar la cultura de trabajo y el rendimiento de las personas.



5 - Solución



Ruibal PlaytoLearn se funda en la unión del futuro del trabajo con el futuro de la diversión. PlaytoLearn consiste en un kit con el propósito de ser una herramienta lúdica para ayudar a fortalecer el trabajo en equipo dentro de la organización y a desarrollar las competencias laborales de los empleados.

PlaytoWork gestiona las competencias genéricas. Estas son aquellas que están presentes en todos los puestos de trabajo de la empresa. Es decir, se repiten sistemáticamente en todos los niveles y departamentos (Delpueche, 2022). Son las habilidades básicas requeridas por la organización para todos sus empleados.

5.1 - ¿Dónde entra PlaytoWork?

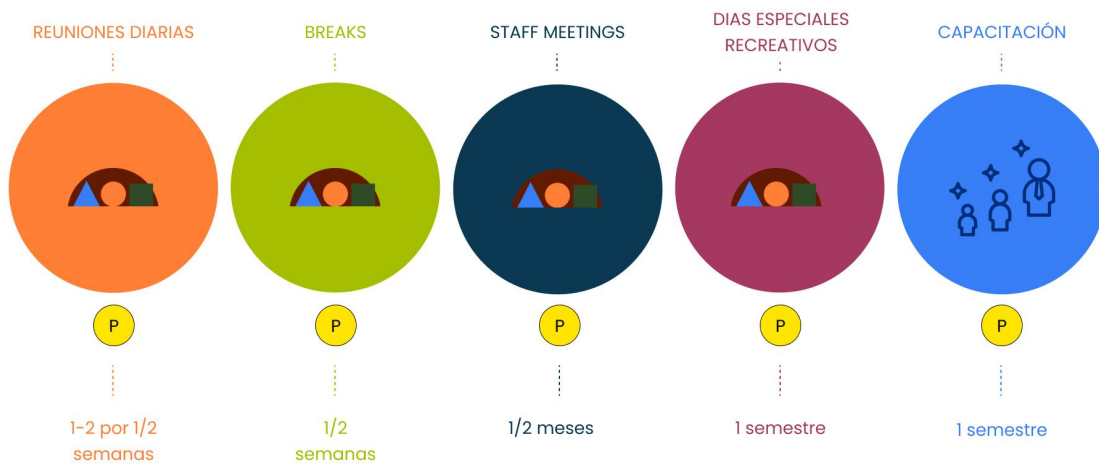


Figura 5: Diagrama ¿Dónde entra PlaytoWork en el trabajo?

Dentro del contexto del trabajo híbrido, hay diferentes encuentros en equipo que pueden surgir durante el trabajo virtual y/o presencial. Estos son:

Reuniones diarias

Las reuniones diarias pueden consistir en los llamados “dailys” o reuniones generales de trabajo. Los “dailys” son al comienzo del día y consisten en reunir a todo el equipo para comenzar el día juntos y tener un momento para charlar. Son reuniones sociales.

Luego están las reuniones diarias de trabajo que son los encuentros que tienen entre el equipo para trabajar juntos en los proyectos que tengan.

Virtualmente estos encuentros ocurren aproximadamente todos los días. Presencialmente 1-2 veces por 1-2 semanas.

Recreos/Almuerzos

Los recreos o tiempos de almuerzos son tiempos decididos por cada uno virtual o presencialmente, aunque en modo virtual tienen más flexibilidad en decidir sus horarios. Para definirse como un “encuentro” los recreos y almuerzos, tienen que ocurrir cuando van presencialmente a las oficinas.

Staff Meetings

Los staff meetings son encuentros entre el equipo para verse físicamente y charlar acerca de los temas laborales que se están cubriendo presentemente y a futuro, pero también para conocerse entre todos. Estos encuentros ocurren 1 vez por 1-2 meses de modo presencial.

Capacitación

Las capacitaciones son aquellas reuniones que se dedican al desarrollo profesional del colaborador dentro de la empresa acompañadas con un responsable que oficia como guía para el empleado durante su entrenamiento. Estos ocurren 1 vez por semestre de forma presencial o virtual.

Días especiales recreativos

Las empresas organizan días recreativos para sus empleados con el objetivo de fomentar una cultura de unión. Estos encuentros se dan en forma presencial 1 vez por semestre.

PlaytoWork tiene la intención de involucrarse en diferentes momentos del trabajo que se den de modo presencial para atacar uno de los principales pain points ocurridos por la desconexión emocional entre los colaboradores a partir del formato híbrido que toma los mayores días de forma virtual. PlaytoWork tomará lugar en esos encuentros presenciales para aprovechar y fomentar la interacción y socialización por medio de juegos. Los mismos encuentros físicos también se dan con el principal propósito de que los empleados se conozcan. Los entrevistados respondieron que sus empresas les requieren o recomiendan que vengan a la oficina 1 o 2 veces por semana para que al menos “nos veamos las caras y nos conozcamos”(entrevistada 7). De igual modo, los staff meetings y días recreativos tienen similar propósito. Los siguientes encuentros presenciales donde PlaytoWork se tomará lugar son:

- Reuniones diarias (1-2 veces por 1-2 semanas)
- Breaks/Almuerzos (los días que vengan a las oficinas)
- Staff Meetings (1 vez por 1-2 meses)
- Días recreativos(1 vez por semestre)
- Capacitaciones (1 vez por semestre)
 - En las capacitaciones no se utilizará el kit PlaytoWork, en vez el líder o responsable directo del equipo de trabajo generará una actividad para poner a prueba a sus equipos y bajar sus impresiones. Esto se desarrollará más adelante.

5.2 - ¿Cómo se aplica en los diferentes encuentros en el trabajo?

Como visto, el kit de juegos PlaytoWork puede ocurrir en diferentes momentos del trabajo, pero deberá aplicarse de diferentes maneras dependiendo de la ocasión en la que se utilice.

Reuniones diarias (1-2 veces por 1-2 semanas)

Las reuniones diarias se toman entre los equipos de trabajo dado que no se trata de gran cantidad de personas. Para el uso de los juegos de mesa, se deberán dividir en dos equipos para jugar como oponentes.

Recreo/Almuerzos (los días que vengan a las oficinas)

Para los recreos y tiempo de almuerzo el kit estará habilitado para su uso libre. Por lo tanto, dependerá de cuantas personas quieran jugar por juego y de qué juego en específico. Se podrá jugar entre 2 o más jugadores o en equipos como en las reuniones diarias.

Staff Meetings (1 vez por 1-2 meses)

Los staff meetings consisten en encuentros entre el equipo de trabajo o de todo el staff de la organización, puesto que si fuera únicamente dentro del equipo de trabajo el kit será utilizado como en las reuniones diarias. En cambio, si es con un grupo más grande, se tomará una diferente dinámica.

PlaytoWork busca que cada equipo de trabajo o departamento dentro de una organización tenga su propio kit de juegos de mesa de acuerdo a las competencias que deseen potenciar en sus colaboradores. Es así que en aquellos encuentros entre todo el staff de la organización, se deberán reunir todos los kits porque con uno solo, probablemente no alcance para todos.

Sin embargo, los kits de cada equipo de trabajo o departamento tendrán sus diferencias por los diferentes diagnósticos de competencias que recibieron. En la consulta con el equipo de Ruibal para el diseño del kit especializado, se les va a recomendar tener al menos 1 juego en común entre todos para encuentros como estos entre todo el staff. El juego/s en común se va a elegir de acuerdo al diagnóstico de competencias de todos los equipos dentro de la empresa en su totalidad.

En resultado, se podrá jugar entre todos con un mismo juego. Las personas deberán dividirse en equipos y se tendrá la opción de hacer un torneo o simples partidas. Pueden competir entre departamentos, equipos de trabajo o equipos mezclados organizados por los gerentes de la empresa para que los colaboradores puedan conocerse además de las personas dentro de su departamento.

Se arman grupos de 2 equipos para que estos compitan. En el caso que se tome la dinámica de un torneo, el equipo ganador del grupo subirá a competir con el equipo ganador de otro grupo de partida, y así sucesivamente hasta llegar a un finalista.

Días recreativos (1 vez por semestre)

Las organizaciones planifican días reactivos para fomentar y fortalecer la cultura organizacional y el trabajo en equipo. Los días recreativos pueden tomar medio día, todo el día o luego de las horas de trabajo donde se organizan juegos y actividades para que las personas se conozcan además del contexto laboral en las oficinas.

La dinámica con el kit en estos encuentros sería lo mismo que los staff meetings de grandes grupos.

Capacitaciones (1 vez por semestre)

En los días de capacitación se promoverá a los líderes de equipos a llevar a cabo la capacitación y evaluación semestral por medio de una actividad. En este caso no se utilizará el kit PlaytoWork. La actividad pondrá a prueba al equipo y el líder bajará sus impresiones.

Por ejemplo, la actividad que se dará para un día de capacitación sería el role playing. El role playing es una dinámica de grupo con la idea de que los miembros del equipo muestren cómo actuarían en un supuesto determinado. El líder del equipo planteará una situación que van a tener que resolver y asignará un rol a cada persona. Durante la simulación, el responsable estará observando los comportamientos de cada miembro para bajar sus impresiones y detectar las competencias, como el liderazgo, la estrategia y el trabajo en equipo entre otros. A partir de esta evaluación, podrán conocer las habilidades y competencias de sus colaboradores y también rasgos de carácter como la madurez emocional, asertividad y empatía. Se podrá ver cómo actuarían ante situaciones o conflictos como el dado y su potencial a futuro en otros puestos. De la misma forma, los mismos colaboradores podrán conocer cómo son ellos ante situaciones dadas y su mecanismo de reacción, por lo cual podrán aprender a partir de estas simulaciones de práctica y sentirse más preparados para oscilaciones reales (Andrés, 2021).

Cuando el role play finalice, el responsable del equipo guiará una instancia de discusión para conocer las opiniones del equipo acerca de la actividad y cómo mejorar estos encuentros. Por último, el líder del equipo llevará sus anotaciones al equipo de Recursos Humanos para evaluar a cada miembro. Al tener el análisis en baja, el líder tendrá una reunión uno a uno con cada colaborador de su equipo para discutir sobre el rendimiento, los intereses y objetivos profesionales de la persona.

5.3 - Experiencia PlaytoWork (Journey Map - Ver Anexo 8)

Alcance

1. El cliente recibe un mail de publicidad sobre PlaytoWork. Tiene curiosidad dado que la problemática ronda en la cabeza e ingresa a la página web.

Interacción con la página web

2. Conoce sobre la propuesta y explora los kits estandarizados. No le convencen los Kits estandarizados y tampoco sabe cuáles competencias elegir para su empresa o equipo de trabajo.
3. Decide realizar el “Diagnóstico de Competencias”.
4. Ingresa su mail para recibir su sala, coordina y envía a su equipo el código de la sala
5. El gerente y su equipo realizan el diagnóstico sincrónicamente
6. Gerente recibe los resultados promedios e individuales de cada miembro por el mismo mail que ingresó al crear la sala
7. El gerente ingresa a la página se descarga el “Diccionario de Competencias” y el “Formulario de Juegos Ruibal y Competencias” con interés y curiosidad de qué significa cada competencia, qué juegos tiene Ruibal para ofrecer y qué competencias potencian cada una de ellas.

Contacto a Ruibal

8. El interesado manda sus datos a Ruibal con sus resultados del diagnóstico adjunto para tener una reunión con ellos.
9. Ruibal recibe los datos con los resultados y contacta al interesado para coordinar una reunión virtual de introducción.
10. Al recibir una confirmación de la fecha de reunión prepara el material y posibles kits de acuerdo a los resultados de competencias enviados por el interesado.
11. El equipo de Ruibal y la empresa tienen una reunión virtual para dar a conocer la propuesta en profundidad y confirmación o no del diseño del kit a partir de los resultados y las características del kit.

Diseño del Kit

12. Ruibal lleva a cabo la selección de juegos a partir de la reunión con el cliente y arma el kit.

Entrega del kit y Capacitación

13. Ruibal notifica que el Kit ya se encuentra disponible para entregar y coordina fecha para realizar la capacitación presencial o virtual a elección del cliente.
14. Entrega presencial o por envío y capacitación del líder del equipo.

Implementación

15. Implementación del Kit real guiado por el líder con su equipo durante 4 encuentros y producción de una acción para poner a prueba la evolución de las competencias y trabajo en equipo de su equipo.

Relevamiento sobre la experiencia a Ruibal

16. Envío de feedback a Ruibal sobre la experiencia con PlaytoWork.

5.4 - El Modelo de Gestión de Competencias PlaytoWork

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas en un puesto de trabajo y administrar su desarrollo profesional de acuerdo al perfil del puesto que tenga. Esto es con el objetivo de gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva de acuerdo a los valores del negocio. De esta manera, cuanto más se aprovechen las cualidades de cada miembro del equipo, más competitiva será la empresa dentro de un mercado en constante cambio. Es así que se toma acción en el desarrollo profesional de las personas y permite al directivo vincularse en la gestión y desarrollo de sus recursos humanos (La Vanguardia, 2015).

PlaytoWork gestiona las competencias genéricas. Estas son aquellas que son “exigibles a todos los empleados de la organización, ya que son a través de éstas cómo se alcanzarán los objetivos generales, al estar relacionadas con los valores, la cultura organizacional y la estrategia definida por el nivel superior” (López Quejido, 2017, pág 8).

5.4.1 - Diseño del modelo de gestión de competencias PlaytoWork

Mencionamos previamente el concepto del Flow por el Dr. Csikszentmihalyi. Los momentos de flujo logran generar y desarrollar habilidades cognitivas, socioemocionales y de autorreflexión, y fue dicho que los juegos tienen características que generan flow en las personas. El siguiente diseño del modelo de competencias para el proyecto se basará en el modelo de iceberg Spencer y Spencer (1993) y el Modelo de competencias de McClelland (1965) para definir las operaciones que se darán para generar momentos de flow en el trabajo con PlaytoWork y por ende el desarrollo de competencias en una organización.

Modelo de McClelland (1965)

McClelland promovió una teoría de adquisición de la motivación, indicando que esta se desarrollaba especialmente en la vida adulta. El modelo de competencias expresaba que la motivación estaba mediada por: una instigación (el evento identificable que inicia la acción), los actos cuales resultan de la instigación y permiten alcanzar un objetivo y la respuesta meta (el acto final relacionado con la meta que una vez desarrollado pone término al esfuerzo)(Villalobos-Pérez, Quiróz Morales, León-Sanabria, 2011). Para explicar la dinámica, expresó diez propuestas que engloban los fundamentos de su pensamiento en torno a la motivación en ámbitos organizacionales. Por consiguiente, se mencionarán algunas de las propuestas como resumen.

Propuesta 1: Cuantas más razones tiene un individuo para creer que puede o debe desarrollar un motivo, mayores intentos educacionales diseñados para alcanzar el motivo serán exitosos.

Propuesta 6: Cuando un individuo percibe y experimenta los nuevos motivos como una mejora en su autoimagen, es más probable que el motivo influya en sus futuros pensamientos y acciones.

Propuesta 7: Cuando un individuo puede percibir y experimentar los motivos recién conceptualizados como una mejora en los valores culturales predominantes, es más probable que los motivos influyan en sus futuros pensamientos y acciones.

Propuesta 9: Cuando el individuo mantiene un registro de su progreso en dirección a los objetivos alcanzados, es más probable que los motivos recién formados influyan en sus futuros pensamientos y acciones.

Propuesta 10: Cambios en los motivos ocurrirán (con más probabilidad) en un ambiente interpersonal en el cual los individuos se sienten entusiastas, honestamente apoyados por otros como personas capaces de guiar y dirigir su conducta futura.

McClelland establece que la motivación humana implica aspectos intrínsecos cuando se realiza una tarea, pero si esta es acompañada con un entrenamiento y acciones prácticas en los cuales el individuo pueda percibir y experimentar su progreso hacia el motivo u objetivo formado, va a resultar de una mejora en el desempeño al lograr encontrar y establecer relaciones entre las tareas y la disposición motivacional hacia la actividad ejecutada.

El Modelo Iceberg de Competencias Spencer y Spencer (1993)

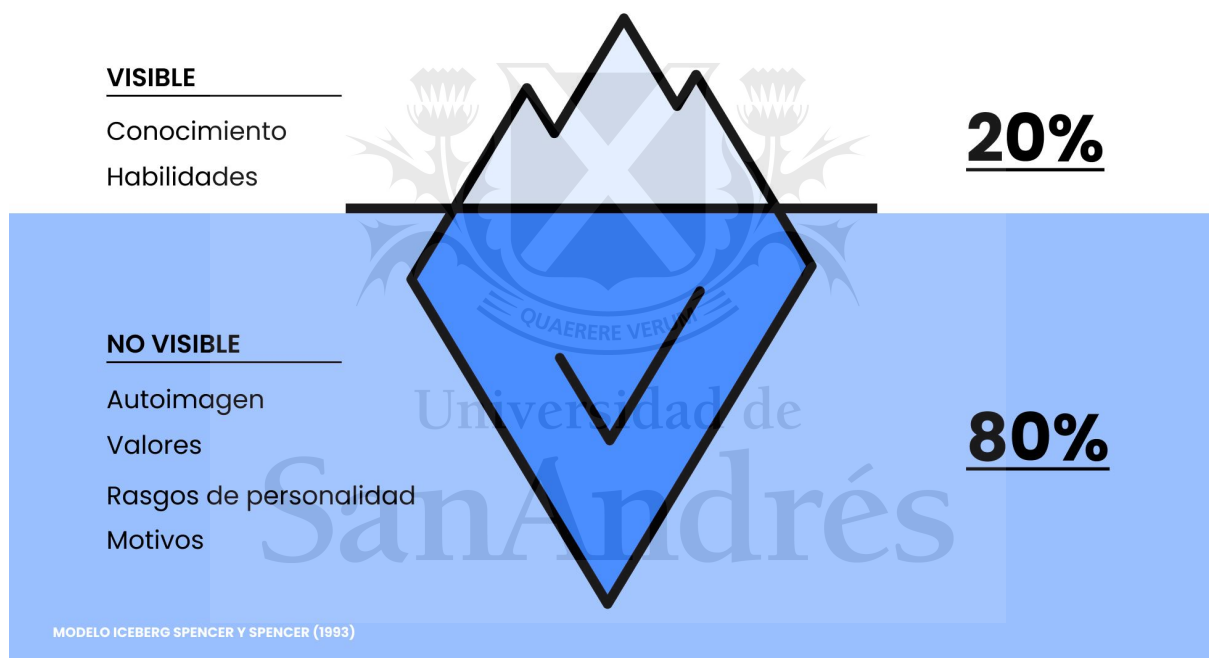


Figura 6: Modelo Iceberg de Competencias Spencer y Spencer (1993)

El modelo iceberg de competencias Spencer y Spencer fue desarrollado en base a la definición de competencias de McClelland. Los autores implican que una competencia tiene una característica subyacente, esto es que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, y que, además, permite predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas (Villalobos-Pérez, Quiróz Morales, León-Sanabria, 2011).

En resultado Spencer y Spencer desarrollaron el "Modelo del Iceberg" donde establecieron que las competencias tienen dos niveles: el visible (competencias y habilidades) y más fácil de entrenar y modificar, y uno oculto (autoimagen, valores, personalidad, motivos) más difícil y costoso de

modificar. Las competencias visibles son estimuladas por las ocultas. En consecuencia, Spencer y Spencer sostienen que toda competencia requiere de un impulso para que éste se manifieste y se exprese. Al no ser así, éste no se lo podría definir como una competencia. Aquí es donde se establece una relación con el modelo de McClelland en la teoría motivacional de los actos humanos, ya que ambos implican que “previo a una conducta existe un valor cognitivo-motivacional que empuja y direcciona la conducta”(Villalobos-Pérez, Quiróz Morales, León-Sanabria, 2011).

5.4.2 - Modelo de gestión de competencias PlaytoWork (Ver Anexo 9)

El modelo de gestión de competencias de PlaytoWork se basa del concepto de Spencer y Spencer puesto que sigue el modelo iceberg para alcanzar no solo la práctica de las competencias y habilidades de las personas en una organización, sino que también trabajar desde lo no visible para ayudar a potenciar con más fuerza desde los valores intrínsecos aquellas competencias y habilidades de las personas.

Por lo tanto, los componentes del modelo iceberg de Spencer y Spencer se reflejan de la siguiente manera:

Competencias y habilidades: El kit de juegos Ruibal funcionara como herramienta de entrenamiento y práctica de las competencias en los encuentros presenciales (definidos previamente). Son en estos momentos donde se buscará crear momentos de flujo, donde ocurre un desarrollo cognitivo, socioemocional y autorreflexivo en relación a los objetivos personales previamente definidos por cada miembro de acuerdo a sus resultados del diagnóstico de competencias.

Valores, personalidad, intereses: Las reuniones 1 a 1 personales con el líder o responsable directo del equipo luego de recibir los resultados del diagnóstico de competencias para definir objetivos personales de cada integrante del equipo a partir de sus debilidades y fortalezas. También se dará una de estas reuniones al final del semestre o año para recapitular el ciclo que se tuvo con PlaytoWork y tomar nuevas reflexiones y apuntes para proseguir al próximo periodo (semestre o año).

En estas reuniones se darán a discutir cara a cara sobre los aspectos más personales, objetivos, dificultades, valores, etc. de cada miembros del equipo con la intención de que PlaytoWork no solo se enfoque en el ámbito visible de las competencias y habilidades, es decir, no valora únicamente el rendimiento a partir de los resultados visibles, sino que también, tiene la intención de trabajar desde

lo interior no visible para guiar y potenciar de manera más eficiente y personal las personas de la organización.

Con esto el sistema del modelo de gestión de competencias PlaytoWork consiste en:

1. Identificación de competencias

De acuerdo a una evaluación por medio del Diagnóstico de Competencias PlaytoWork y en orientación hacia los objetivos y valores de la empresa, se definirán las competencias a administrar y enfocar con el kit de juegos de mesa.

2. Desarrollo de competencias

Etapa 1: Discusión y definición de objetivos individuales

En la primera etapa de implementación del kit PlaytoWork, se les entregará a cada miembro del equipo su análisis de competencias que se obtuvo a partir del diagnóstico de competencias que realizaron en equipo. Este fue analizado por el líder responsable del grupo con el Trainer Ruibal para conocer qué significa cada competencia y como reconocerlos en acción por medio del diccionario de competencias. El líder también analizará los resultados a base del perfil de los puestos de trabajo y la misión y visión de la cultura organizacional.

Procediendo a esto, se tendrá una reunión 1 a 1 entre el líder o responsable directo del equipo y cada miembro para entregar a mano y discutir sobre los resultados individuales y por ende definir objetivos para apuntar para el semestre o año. Además de esto, las reuniones tienen el objetivo de conocer qué intereses profesionales, valores y personalidades tienen los miembros del equipo. De esta manera el líder y cada miembro llegaron a conocer sus debilidades y fortalezas, y en qué competencias pueden mejorar de acuerdo a sus resultados y de acuerdo a las competencias necesarias para desarrollar en sus puestos/roles alineado con la cultura organizativa.

Aquí se le entregará a cada persona el diagrama de iceberg Spencer y Spencer como ejercicio personal autorreflexivo donde podrán anotar sus objetivos. Esto lo guardará el líder para entregarlos de vuelta en la segunda reunión 1 a 1 al final del semestre o año.

Etapa 2: Implementación del kit de juegos de mesa PlaytoWork

Al comienzo de un encuentro con el kit, el líder o responsable del equipo lee la carta descriptiva del juego que van a jugar. La carta incluye una explicación del juego, qué objetivo tiene a desarrollar en la partida y qué competencias desarrolla (principal y subcompetencias). De esta manera todos conocen en qué concentrarse durante la jugada de

acuerdo al diseño del juego y de acuerdo a sus respectivos objetivos personales previamente establecidos.

Los líderes de los equipos mantendrán un registro evolutivo del equipo que se dará a partir de cada encuentro con el kit y en el día de capacitación que se llevará a cabo por medio de una actividad.

Las evaluaciones durante los encuentros con el kit serán una evaluación indirecta/sutil. El responsable directo del equipo estará observando el desempeño de cada colaborador e irá anotando en su catálogo de competencias de cada persona para tener un seguimiento y registro evolutivo.

Etapa 3: Día de capacitación

La actividad para el día de capacitación semestral será guiada por el líder del equipo y será lúdica. Por ejemplo, un role play donde las personas tomarán diferentes cargos de los suyos para probar sus habilidades y competencias en un nuevo contexto. El líder del equipo estará observando los comportamientos y reacciones de su equipo y evaluando su rendimiento y potencial. De esta manera se podrá conocer su desempeño actual y potencial a futuro, y hasta identificar qué puesto de trabajo es el más adecuado para cada persona.

La evaluación de la actividad será una evaluación directa. Es así que se analizará el rendimiento de cada empleado en base a criterios objetivos previamente establecidos, estos siendo los definidos al confirmar el diseño del kit PlaytoWork y de acuerdo a los objetivos definidos de cada miembro del equipo de acuerdo a los resultados individuales del diagnóstico.

Etapa 4: Recapitulación y 2da reunión de reflexión

Luego del día de capacitación, se habrán bajado las impresiones de cada miembro y hecho un análisis y comparación con el registro evolutivo bajado de los encuentros con el kit y objetivos definidos de la primera reunión 1 a 1. Como la reunión interpersonal al comienzo del semestre o año, se dará devuelta para recapitular y tener una segunda instancia de discusión y definición de objetivos para el semestre o año entrante a base de las impresiones bajadas y las reflexiones personales de los miembros del equipo. Se entrega el diagrama iceberg de cada persona como material autorreflexivo y podrán mantener igual el contenido o cambiar lo que deseen, como nuevos objetivos para el periodo entrante. De esta forma, cada persona tendrá un seguimiento personal constante de su comportamiento y motivos y será acompañado por su equipo en todo el transcurso.

3. Día recreacional

Durante los días recreacionales no se trabajará tanto en evaluación y en competencias sino que la actividad se concentrará en fortalecer la cultura de la organización y el sentido de pertenencia. Como resultado, los juegos de mesa serán el medio utilizado para construir un espacio recreativo

5.4.3 - Ejemplo de un encuentro con el kit PlaytoWork (Ver Anexo 10)

Tomamos como ejemplo el juego del Agente Secreto. En el momento de jugar tendrán una carta descriptiva (ver Anexo 10) que tendrá una breve descripción escrita sobre el Juego y la competencia principal y sub-competencias en las que se concentra.

¿Cómo se desarrolla el Pensamiento Crítico y Estratégico?

Durante la partida, tanto en equipos o individualmente, deben pensar estratégicamente para adivinar el agente secreto del otro. Para esto:

1. Deben saber comunicarse y trabajar bien con su equipo para formular un plan y las preguntas correctas al equipo opositor y así obtener las mejores pistas. Esto teniendo en cuenta que todos deben estar de acuerdo con el plan.
2. Deben saber cómo formular bien las preguntas para no desaprovechar cada oportunidad de obtener información esencial para elegir el agente secreto correctamente.
3. Deben pensar críticamente para adivinar eficientemente cuál es el agente secreto con todas las pistas que obtuvieron.

Además de esto, en los juegos se pueden potenciar las competencias de enfoque personal de cada miembro. Al jugar en equipos, está la posibilidad de definir roles. Por ejemplo, una persona recibió como debilidad y definió como objetivo su desarrollo de liderazgo. Entonces, a la hora de armar los equipos, podrá ofrecer ser el representante de su grupo y guiar las conversaciones. Por otro lado, si alguno definió como objetivo desarrollarse en pensamiento crítico, este buscará guiar la discusión del equipo metodológicamente, como con la utilización de un tablero para anotar todas las ideas, palabras clave, etc. para aprender del pensamiento de los otros y ayudar a definir conclusiones estratégicas junto con el equipo. Estos roles se pueden ir intercambiando entre los miembros en cada partida.

5.5 - Diagnóstico de Competencias

El “Diagnóstico de Competencias” es un testeo del nivel de competencias que un equipo de trabajo tiene. El diagnóstico está diseñado de forma lúdica con la intención de que la experiencia con PlaytoWork desde el comienzo sea con el juego.

Como fue mencionado en la experiencia de PlaytoWork (sección 5.3), el diagnóstico está habilitado en la página web de PlaytoWork y el interesado tiene la opción de realizarlo si no conoce y quiere conocer cuáles competencias necesita fortalecer en su equipo de trabajo.

Diseño de Experiencia “Diagnóstico de Competencias” (ver Anexo 7)

1. El interesado ingresa su email para crear y recibir el código a la sala para realizar el testeo con tu equipo de trabajo. El testeo es sincrónico.
2. Envía el código a su equipo para que se unan.
3. Si están trabajando en modo virtual, crea una videollamada para estar conectado con todo el equipo al momento de realizar el diagnóstico.
4. Los miembros del equipo ingresan con el código por medio de la página PlaytoWork y se le pedirá su mail si desean recibir sus resultados al final del testeo.
5. En la pantalla aparecerá una descripción de una de las competencias. Por ejemplo, *suelo considerar todos los factores presentes y posibles al tomar una decisión*. Esta afirmación se vincula con la competencia de pensamiento crítico y estratégico. En la pantalla se comunica que se está rindiendo por tal competencia.
6. Cada miembro responde con las opciones habilitadas en la pantalla: nunca, rara vez, a veces, a menudo, siempre.
7. Luego de que todos respondan, se presentarán los resultados de aquella pregunta de forma anónima para que no solo el líder del equipo sino todos puedan conocer con qué clase de personas están trabajando.
8. Al finalizar el diagnóstico, el líder del equipo recibirá los resultados promedios e individuales de todos los miembros del equipo, junto con los suyos personales. Los miembros que ingresaron con su mail recibirán los resultados personales y los promedios del equipo.
9. Con la recepción de los resultados, finaliza el Diagnóstico de Competencias.

5.6 - ¿Cómo es la capacitación?

La capacitación tiene el propósito de entrenar y enseñar a los líderes de equipos de la empresa cliente a implementar, liderar y generar encuentros lúdicos en el espacio de trabajo utilizando el Kit PlaytoWork para estimular el empoderamiento del equipo construyendo vínculos sociales y desarrollando competencias.

Trainers de Ruibal ejecutaron las capacitaciones. Estos duran entre 4 - 6 horas en promedio, los cuales se pueden dividir en 2 horas por día o realizarla en un solo día.

De la capacitación, se llevan el “Diccionario de Competencias” para tener a mano qué significa cada competencia y cómo encontrarlas en los colaboradores del equipo. Asimismo, hallarán el “Formulario de Juegos Ruibal y Competencias” para conocer qué juegos tiene Ruibal PlaytoWork tiene para ofrecer en total y qué competencias potencian cada una de ellas. Además de esto, también se les entregará el diagrama del iceberg y se les explicará cómo aplicarlo en las reuniones 1 a 1 personales con su miembros de equipo para estimular un momento de autorreflexión. Por último, será esencial presentar el modelo de gestión de competencias de PlaytoWork. Esto incluye cómo el kit se aplicaría en las diferentes clases de encuentros de trabajo en la organización y cómo es el proceso y las operaciones que se deberán llevar a cabo para la administración de competencias del equipo con las herramientas PlaytoWork.

Diccionario de Competencias (ver Anexo 5)

El “Diccionario de Competencias” es un listado de las competencias organizacionales o genéricas que apunta desarrollar PlaytoWork por medio de su kit de juegos de mesa. El diccionario se utilizará por Ruibal y los clientes para conocer la definición de cada competencia organizacional y qué comportamientos se pueden observar en el equipo de trabajo para reconocer si están presentes o no.

Formulario de Juegos Ruibal y Competencias (ver Anexo 6)

El “Formulario de Juegos Ruibal y Competencias” es una planilla con una lista de los juegos hechos por Ruibal y las competencias laborales que fomentan cada uno de los juegos. Esta planilla se utilizará por Ruibal para diseñar los Kits personalizados para los clientes y también se habilitará al mismo cliente para conocer qué herramientas tiene Ruibal para ofrecer.

5.7 - Set de cartas para retroalimentación en equipo (ver Anexo 13)

Además, el kit viene con un set de cartas para recibir retroalimentación constructiva de cada encuentro lúdico. Estos contienen preguntas de guía para que los líderes de cada equipo puedan tener una instancia para conocer las opiniones de su equipo sobre su experiencia con el Kit PlaytoWork. De acuerdo a lo que reciben, esto será utilizado para la retroalimentación a Ruibal luego de que pasen los 4 encuentros con el equipo definidos previamente para producir suficiente contenido para devolver a Ruibal.

Preguntas de las Cartas de Retroalimentación:

1. ¿Del 1 -10 cuán satisfechos están con el juego?
2. ¿Y con el tiempo que se le dedicó?
3. ¿Cuál fue su momento favorito?
4. ¿Qué fue lo menos que les gustó?
5. ¿Qué es lo que se llevan de este momento?
6. ¿Qué sienten que aprendieron?
7. ¿Algo que el juego haya generado en ustedes?
8. ¿Sienten que estos espacios contribuyeron a sus momentos profesionales?
9. ¿Cómo estás siendo vos en relación a tus tareas a partir de estos encuentros?

Universidad de

5.8 - Retroalimentación a Ruibal sobre la experiencia PlaytoWork (Ver Anexo 11)

Luego del primer semestre con PlaytoWork, Ruibal enviará un mail con una actividad para relevar la experiencia con ellos y con el kit. Se les enviará un link a una plataforma de trabajo colaborativo sincrónico donde los gerentes deberán completar de acuerdo a las reflexiones del primer y segundo encuentro 1 a 1 con su equipo y también a partir de su propia reflexión con PlaytoWork durante el semestre.

Al ingresar, se encontrarán con un tablero de juego de mesa donde deberán anotar sus comentarios y opiniones en el comienzo, medio y/o final del camino en representación a las diferentes etapas que se dieron con PlaytoWork, desde el diagnóstico de competencias hasta los últimos encuentros con el kit y actividad en el día de capacitación. Se habilitarán 3 fichas: la flor para comentar lo que les gusto, el fuego para comentar lo que no les gusto y la estrella para recomendaciones. Por otro lado, se dejarán unas preguntas de guía para considerar cuando estén dejando sus comentarios. Estas son las siguientes:

Contanos cómo fue tu experiencia con PlaytoWork

- ¿El Kit tuvo un impacto en el trabajo en equipo de tus colaboradores?
- ¿Sienten que estos espacios contribuyeron a sus momentos profesionales?
- ¿Tuvo un impacto en el clima laboral?
- ¿Cómo te sentís vos liderando estos encuentros?
- ¿Del 1 -10 cuán satisfechos están con el Kit?
- Contanos qué podríamos mejorar de su experiencia.

5.9 - Los kits estandarizados (Ver Anexo 12)

Los kits estandarizados son aquellos kits prediseñados por Ruibal como recomendaciones para facilitar el proceso de diseño y elección de competencias para el armado del Kit. Como resultado, simplemente se puede elegir un kit y seleccionar los juegos a gusto dentro de los recomendados de aquella categoría. La desventaja que se tiene es que hay una limitación al grupo de competencias que cubre al estar enfocado en una sola, y a los juegos incluidos al estar habilitados solo los que cubren la categoría del kit. En cambio, un kit personalizado está diseñado para que se enfoque en las necesidades y debilidades del equipo de la organización, puesto que el kit tendrá una variedad más amplia en competencias y juegos de mesa.

Universidad de

5.10 - Presupuestos (tamaño del kit)

PlaytoWork incluye diferentes opciones del tamaño del Kit de acuerdo al presupuesto que tenga o desee invertir. Está el Kit pequeño, mediano y grande. El pequeño incluye 2 juegos, el mediano 3 y el grande 4. Para el kit pequeño y mediano está la opción de elegir cuáles juegos incluir dentro de los juegos recomendados de acuerdo al Kit estandarizado seleccionado.

5.11 - Marketing

Se trabajará con redes sociales para generar publicidad de la marca. Estos incluyen Instagram, Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn y MailChimp. Por otro lado, se participará en congresos de recursos humanos, como el Congreso Argentino de Recursos Humanos, Expo Internacional De Recursos Humanos y HRday Latam. También están los Congresos de juego y gamificación, como CIVE Congreso Internacional de videojuegos y educación y *Gamification World Congress*.

5.12 - Diseño de la Página Web (Ver Anexo 14)

Descripción del propósito de la web, que se realiza por medio de ella

- Punto de landing principal para conllevar la propuesta al público
- Kits estandarizados
- Diagnóstico de competencias
- Contacto

5.13 - Equipo Ruibal

El equipo PlaytoWork es un equipo interdisciplinario que colaborará en el diseño de la experiencia PlaytoWork desde el comienzo. Los miembros del equipo consisten en los siguientes:

Director de Desarrollo de Talentos

El Director talentos tiene la responsabilidad de planificar los programas de formación de empleados e implementar evaluaciones de rendimiento regulares. También, promueve el trabajo saludable que ayude a lograr los objetivos empresariales (Bika, 2020). El Director de Desarrollo de Talentos estará encargado de liderar el equipo Ruibal PlaytoWork en todos los aspectos, tanto el diseño de la gestión de competencias como el diseño del programa de capacitación del kit a las empresas clientes, hasta el diseño del kit como producto final.

Desarrolladores de talentos

Los responsables del desarrollo de talento están encargados de garantizar una gestión del talento eficiente alineados a los objetivos empresariales. Sus principales objetivos son identificar las necesidades profesionales de los empleados y diseñar estrategias para potenciar el conocimiento y la productividad corporativa.

El desarrollador de talentos será responsable en diseñar el modelo de gestión de competencias PlaytoWork y, si es necesario, ayudar a adaptarlo al cronograma de la empresa cliente. También trabajará con el psicólogo organizacional para el diseño del diccionario de competencias para Ruibal y el sistema de los juegos de la marca en relación a cada competencia.

Psicólogo del trabajo o/y organizacional

El psicólogo organizacional es un profesional que aplica los principios de la psicología en el entorno del trabajo. Este conoce procesos mentales y el comportamiento humano individual y grupal y

abarca en el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención y gestión del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Es así como trabajará con los desarrolladores de talento en el modelo de gestión de competencias PlaytoWork, en el diseño del diccionario de competencias para Ruibal y en el sistema de los juegos de la marca en relación a cada competencia.

Diseñadores

Los diseñadores ayudarán en el diseño del look and feel de PlaytoWork, desde el diseño gráfico de todo el material que conlleva hasta la elaboración del kit como producto final.

Trainers

Los trainers son quienes serán capacitados por los desarrolladores de talentos para luego poder capacitar a los clientes en la implementación correcta del Kit en tiempo real. Para esto deben aprender cómo funciona el modelo de gestión de competencias PlaytoWork, el diccionario de competencias, el formulario de los juegos Ruibal y las competencias que cubren, el modelo iceberg de autorreflexión, las cartas de retroalimentación, las actividades lúdicas de capacitación como el role play, y cómo se aplicaría el kit de juegos de mesa en diferentes tipos de encuentros en el trabajo.

6 - Conclusión

El juego nos ha acompañado desde pequeños como pasatiempo entre familia y amigos, generador de risas y peleas, pero sobre todo como medio de reunión sin importar donde y cuando. Cuando éramos jóvenes teníamos mayores oportunidades de jugar, de entrar en aquellos momentos de felicidad y absoluta conciencia del presente, en aquellos momentos de flujo. Sin embargo, como adultos se disminuyen estas posibilidades al tener responsabilidades que rellenan los horarios de su día. Es así que se definió como objetivo cómo generar nuevamente el “flow” dentro de un grupo de edad que pasa su día trabajando. Los juegos de mesa tienen las condiciones ideales para crear momentos de flujo y el poder de reunir diferentes grupos de personas. Tomando en cuenta estas características, se logró encontrar un vínculo entre los hallazgos en relación a los adultos y la actividad de jugar: los adultos sienten una desconexión emocional con sus colaboradores del trabajo, están cargados de tareas y reuniones diarias, y desean capacitarse pero no tienen las herramientas para hacerlo. Los juegos pueden ayudar a resolver estos problemas por medio de la siguiente fórmula: JUEGO (medio) + FLOW (cómo) = COMPETENCIAS (producto). Por medio del juego, se generan momentos de flujo para el desarrollo de las competencias necesarias. En este caso, en las competencias laborales generales. PlaytoWork es el diseño y encarnación de la fórmula, puesto que toca y abre nuevas fronteras a una nueva forma de trabajar y aprender a través de una actividad poco convencional en el ámbito laboral: jugar.

Universidad de
San Andrés

7 - Bibliografía

Adecco. (2022, Enero 3). *¿Se vuelve a la oficina en el 2022?*. Adecco. Recuperado de <https://www.adecco.com.ar/blog/volver-a-la-oficina/>

Andrés, Á. (2021, Diciembre 2). *Role playing: Cómo aplicarlo en una entrevista de trabajo*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/role-playing/#:~:text=entrevista%20por%20competencias-,El%20role%20playing%20aplicado%20a%20las%20entrevistas%20de%20trabajo,actuar%C3%ADan%20en%20un%20supuesto%20determinado>

Association for Psychological Science - APS. (2017, Octubre 13). *Playing up the benefits of play at work*. Association for Psychological Science - APS. Recuperado de <https://www.psychologicalscience.org/news/minds-business/playing-up-the-benefits-of-play-at-work.html>

Bika, N. (2020, Febrero 6). *Descripción del Puesto: Director de Talentos (M/h/x)*. Retrieved July 29, 2022, from <https://resources.workable.com/es/director-de-talentos-descripcion-del-puesto#:~:text=Breve%20descripci%C3%B3n%20del%20puesto&text=Algunas%20responsabilidades%20de%20un%20director,igualdad%20de%20oportunidades%20de%20empleo>

Brower, T. (2019, Marzo 3). *Boost productivity 20%: The surprising power of play*. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2019/03/03/boost-productivity-20-the-surprising-power-of-play/?sh=447610087c05>

Clarín. *Jugar en familia y la importancia de incentivar los vínculos*. (2019, Enero 16). Clarín.

Recuperado de

https://www.clarin.com/buena-vida/jugar-familia-importancia-incentivar-vinculos_0_wDi8gb4uT.html

Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. *Blogs@Baruch* .

HarperCollins Publishers. Recuperado de

<https://blogs.baruch.cuny.edu/authenticityandastonishment2/files/2013/04/Mihaly-Csikszentmihalyi-Flow1.pdf>

Delpueche, S. (2022, Mayo 31). *Todo sobre la gestión por competencias en recursos humanos*.

Factorial Blog. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/>

Drinko, C. (2020, Octubre 8). *Play for adults (why you need it and how to do it)*. Recuperado de

<http://www.playyourwaysane.com/blog/play-for-adults>

Famosa. (2017). *LA IMPORTANCIA DEL JUEGO - Estudio #JuegaConEllos*. Recuperado de

<http://recursos.anuncios.com/files/925/03.pdf>

Fuller-Wright, L. (2020, Enero 9). *Baby and adult brains 'sync up' during play, finds Princeton Baby Lab*. Recuperado de

<https://www.princeton.edu/news/2020/01/09/baby-and-adult-brains-sync-during-play-finds-princeton-baby-lab>

García, C. (2017, Diciembre 1). *"Sabemos que es beneficioso jugar con nuestros hijos, pero no lo hacemos lo suficiente"*. Recuperado de

https://elpais.com/elpais/2017/11/29/mamas_papas/1511951895_022426.html

Giang, V. (2022, Junio 4). *The office monsters are trying to claw their way back to 2019*. The New York Times. Recuperado de

<https://www.nytimes.com/2022/06/04/business/dealbook/companies-return-to-office.html>

Hollingshead, T. (2019, Enero 28). *Study: Collaborative video games could increase office productivity*. Brigham Young University. Recuperado de

<https://news.byu.edu/news/study-collaborative-video-games-could-increase-office-productivity>

Kropp, B., & McRae, E. R. (2022, Enero 13). *11 trends that will shape work in 2022 and beyond*. Harvard Business Review. Recuperado de

<https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>

La Vanguardia. *¿Qué es la gestión por competencias?*. (2015, Agosto 18). La Vanguardia. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

López Quejido, M. (2017). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias* (thesis). ICADE Business School, Madrid, España. Recuperado de

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>

Lopushinsky, P. (2022, Abril 17). *Everything you wanted to know about play at work*.

Playficient. Recuperado de <https://www.playficient.com/play-at-work/#benefits>

Miranda, C. (2020, Enero 2). *¿Por qué a los adultos nos encantan los parques disney?* Vamos a Disneyland. Recuperado de

<https://vamosadisneyland.com/por-que-a-los-adultos-nos-encantan-parques-disney/>

Orellana, A. (2021, Mayo 12). *Conoce la importancia del juego en familia*. Bosquedefantasias.

Recuperado de <https://blog.bosquedefantasias.com/noticias/importancia-juego-familia>

Robotix. *Por qué es importante jugar en familia*. (2018, Nov 22). Robotix. Recuperado de

<https://www.robotix.es/blog/importancia-jugar-familia/>

Rodriguez, A. (2015, Junio 19). *Por qué es tan importante que sigamos jugando cuando somos adultos*. Hipertextual. Recuperado de

<https://hipertextual.com/2015/06/jugando-cuando-somos-adultos>

Universitat de Barcelona. (s.f.). *Responsable de Desarrollo de Talento*. Institut de Formació Contínua-IL3. Retrieved July 29, 2022, from

<https://www.il3.ub.edu/formate-como/responsable-de-desarrollo-de-talento>

Villalobos-Pérez, A., Quiróz Morales, D., & León-Sanabria, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances En Psicología Latinoamericana*, 29(1), 62 - 76. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v29n1/v29n1a06.pdf>

West, S. E., Hoff, E., & Carlsson, I. (2016). Play and productivity enhancing the creative climate at workplace meetings with play cues. *American Journal of Play*, 9(1), 71–86. Recuperado de

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1123863.pdf>

8 - Anexos

Anexo 1 - Propopersona de jóvenes



Mariano Hasse
Buenos Aires, Argentina
16 años

ENTRETENIMIENTO

Niñez



Actualidad



INTERESES

¿Por qué juega?

- Pasar el tiempo
- Divertirse
- Conocer nueva gente
- Hablar con amigos
- Despejar la cabeza
- Imaginación.

Futuro

- Los juegos tradicionales van a seguir existiendo
- Videojuego convertirse mas real
- Mundo virtual = escape de la realidad

Tradición vs. Digital

- Llevarse mejor y conocer mejor a su familia
- Opciones y mundos diversos que tiene para explorar

Juego ideal

- Presencial
- Grupal
- Adaptable a cant. de personas
- Principal motivo = divertirse y conocerse
- Desestres para todos



Anexo 2 - Propopersona de jovenes adultos



Marcos Gomez
Buenos Aires, Argentina
22 años

ENTRETENIMIENTO

Niñez



Actualidad



INTERESES

¿Por qué juega?

- Pasa tiempo
- Logros
- Gente nueva
- Darse el gusto

Futuro

- Mundo virtual
- Mejora en imagen, narrativa y jugabilidad
- Sensación real

Tradición vs. Digital

- Juego tradicional relanzado como digitales.

Juego ideal

- 100% digital
- Híbrido entre individual y en conjunto.



Anexo 3 - Propopersona de adultos



Victoria Nuñez
Buenos Aires, Argentina
49 años

ENTRETENIMIENTO

▣ **Niñez**



▣ **Actualidad**

- Amigos
- Deporte
- TV

INTERESES

△ **¿Por qué juega?**

- Despeja la mente
- Desestresarte
- Divertirme
- Mi tiempo

✕ **Tradición vs. Digital**

- Ambos sirven para entretener
- Reune de diferentes maneras
- Digital es más cómodo

▣ **Futuro**

- Digitalización
- Realístico
- Metaverso

○ **Juego ideal**

- Presencial o híbrido
- Un juego que reúna y conecte
- Híbrido para no perder lo tradicional
- El jugar = con alguien
- X maquina solo



Anexo 4 - Propopersona de adultos mayores



Alberto Magnasco
Buenos Aires, Argentina
72 años

ENTRETENIMIENTO

▣ **Niñez**



▣ **Actualidad**



INTERESES

△ **¿Por qué juega?**

- Pasatiempo
- Emocionante
- Ganar

✕ **Tradición vs. Digital**

- Juego digital menos conexión que el tradicional y menos apto.

▣ **Futuro**

- Mundo virtual = engaño

○ **Juego ideal**

- 100% digital
- Híbrido entre individual y en conjunto.



Anexo 5 - Diccionario de Competencias

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO
CONFIANZA	Seguridad, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida.	<ul style="list-style-type: none"> Comparte conocimientos o información Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica Comunica abiertamente con sus colegas
PENSAMIENTO CRÍTICO Y ESTRATÉGICO	Pensamiento enfocado en el proceso con visión prospectiva, evaluativa y analítica para comprender los hechos a partir de evidencias.	<ul style="list-style-type: none"> Analiza la situación con sus factores a largo plazo y evalúa para la mejor toma de decisión Desarrolla conciencia sobre sí mismo y del equipo Entiende el contexto y se prepara
INICIATIVA	Búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> Capacita a su entorno para reaccionar ante situaciones inesperadas. Capacidad de analizar las consecuencias de una decisión en el largo plazo Entiende las nuevas necesidades que se crean internamente.
TOMA DE DECISIONES	Elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones con liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica Ante un problema puede identificar la causa y plantear una posible solución. Asume y entiende las decisiones que se toman
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Adaptarse y trabajar en diferentes situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Analiza las situaciones y las características de las personas o equipos de trabajo con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo a los cambios del mercado. Adapta sus comportamientos ante cambios en los procesos vigentes. Entiende los cambios de contexto.
LIDERAZGO	Habilidades directivas para influir en la forma de actuar y ser de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica Ante un problema puede identificar la causa y plantear una posible solución. Asume y entiende las decisiones que se toman
CREATIVIDAD	Capacidad para inventar o crear fuera de lo común.	<ul style="list-style-type: none"> Diseña soluciones creativas que se anteceden a las necesidades Enfoca su desarrollo personal con creatividad, sin limitarse a lo hecho hasta el momento. Piensa fuera de lo común y experimenta con curiosidad nuevas oportunidades
INOVACIÓN	Proponer soluciones nuevas y alternativas antes los retos en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Diseña soluciones creativas que se anteceden a las necesidades Enfoca su desarrollo personal con creatividad, sin limitarse a lo hecho hasta el momento. Ejecuta soluciones novedosas para problemas que surgen en su entorno.
RESPONSABILIDAD	Consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.	<ul style="list-style-type: none"> Capacita a su entorno para reaccionar ante situaciones inesperadas. Capacidad de analizar las consecuencias de una decisión en el largo plazo Enfoca a comprometerse al objetivo con integridad
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Habilidad de aprender nuevo contenido y desarrollo de herramientas de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Capacita de observar su entorno y retener nueva información para un uso futuro. Aplicar conocimiento nuevo y previo para la situación y necesidades presentadas. Desarrollo de nuevas herramientas de aprendizaje, aprende a aprender mejor
INDEPENDENCIA	Tomar decisiones propias con responsabilidad sin dependencia de otros.	<ul style="list-style-type: none"> Asume y entiende las decisiones que se toman Ante un problema puede identificar la causa, analizar críticamente y plantear una posible solución por su propia cuenta y habilidad.
ANÁLISIS Y SENSIBILIDAD	Capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.	<ul style="list-style-type: none"> Asume y entiende las decisiones que se toman Analiza la situación con sus factores a largo plazo y evalúa para la mejor toma de decisión Desarrolla conciencia sobre sí mismo y del equipo
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad de solucionar un problema de manera eficiente con análisis y estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> Ante un problema puede identificar la causa y plantear una posible solución. Analiza las situaciones y las características de las personas o equipos de trabajo con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo a los cambios del mercado.
GESTIÓN DEL TIEMPO	Conciencia y manejo eficiente del tiempo dado.	<ul style="list-style-type: none"> Esta conciente del contexto, la tarea y el tiempo dado para resolver. Maneja el tiempo estratégicamente para utilizarlo de la mas eficiente y poder completar todos los objetivos.
COMUNICACIÓN	Capacidad de expresar y conllevar las ideas propias efectivamente con el equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Comparte conocimientos o información abiertamente con sus colegas. Mantiene informado a los otros. Escucha además de hablar.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de cooperar y colaborar con los demás miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta el trabajo en equipo sin importar el área a la que pertenece. Ayuda a resolver los conflictos dentro de los equipos de trabajo que lidera. Patrocina la colaboración entre equipos.
COLABORACIÓN	Trabajo con otras áreas de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Comparte información con su entorno y hace aportes a otras áreas de la organización. Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada ocasión. Colabora con otros cuando se le solicita.
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Es identificado externa e internamente por ejecutar y llevar a cabo sus compromisos laborales y personales Asume como suyos los objetivos de la empresa, se identifica con ellos y los toma como ejemplo para su trabajo. Asume como suyos los objetivos de la empresa, se identifica con ellos y los toma como ejemplo para su trabajo.
INTEGRIDAD	Obrar con honestidad y rectitud.	<ul style="list-style-type: none"> Dirige equipos de trabajo en los que los fundamentos son los principios y los valores. Admite sus errores y actúa en consecuencia. Es honesto, expresa lo que siente y no trata de generar falsas expectativas.
GESTIÓN DE RECURSOS	Administra las personas e insumos asignados a su cargo orientándolos hacia el logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla y prepara a su equipo de trabajo para futuras responsabilidades alineándolos con las metas corporativas. Delega funciones de acuerdo a las fortalezas de cada miembro de su equipo. Da feedback a su equipo cuando se lo solicitan.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Tendencia al logro de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Diseña su plan de acción para superar los estándar definidos cumpliendo los plazos establecidos. Define y explica con claridad los objetivos de sus colaboradores. Cuando los estándares de resultados no son óptimos, hace los ajustes necesarios para conseguir mejoras.

Anexo 6 - Formulario de Juegos Ruibal y Competencias

JUEGO	TIEMPO	COMPETENCIAS																			FINALIDAD	
		CONFINANZA	PROBLEMA RESOLUCIÓN	IMAGINACIÓN	CREATIVIDAD	ANÁLISIS Y DISEÑO	RESOLUCIÓN PROBLEMA	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	SECCIÓN Y REVISIÓN	OPORTUNIDAD DE RESULTADO	COLABORACIÓN	COMPROMISO	INTERÉS	INDICACIÓN	RECUPERACIÓN	TOMA DE DECISIONES	REPERCUTIR EN EL CLASIFICADO	RESPONSABILIDAD	ORGANIZACIÓN DE TAREAS		INDEPENDENCIA
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X		X	X				X	X		X			X	X		X	X	X	X
	15'-45'	X	X		X	X	X			X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X		X	X						X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X		X	X						X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15'-45'	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	
	15'-45'	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	15'-45'	X		X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	+100'	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	+100'	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	+100'	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	+100'	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Anexo 7 - Diseño de Experiencia “Diagnóstico de Competencias”

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
LIDERAZGO	En trabajos de grupo, suelo ser el que marca el ritmo.					
	Mis compañeros esperan que tome la palabra.					
	Me resulta cómodo dar ordenes.					
PENSAMIENTO CRITICO Y ESTRATEGICO	Intento mirar de manera prospectiva hacia futuros posibles eventos al tomar una decisión.					
	Suelo considerar todos los factores presentes y posibles al tomar una decisión					
	Me resulta difícil ver de manera amplia situaciones y contextos.					
INICIATIVA	Cuando nadie toma una decisión, tomo la iniciativa.					
	En reuniones de grupo, prefiero permanecer en silencio.					
TOMA DE DECISIONES	Me resulta difícil tomar decisiones.					
	Prefiero que alguien mas tome la decion si no tengo que hacerlo.					
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Cuando trabajo con un grupo nuevo me toma tiempo adaptarme a la nueva dinamica.					
	No estoy interesado en conocer nuevas personas en el trabajo.					
CREATIVIDAD	Me considero como alguien curioso.					
	Me gusta conocer algo nuevo cada día.					
INOVACIÓN	Intento buscar nuevas formas de hacer algo.					
RESPONSABILIDAD	Suelo apurar los plazos de entrega.					
	En un proyecto, me preocupa tanto el trabajo de los demás como el mio.					
	Rindo más cuando puedo organizar mi propio trabajo.					
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Normalmente tardo en aprender algo nuevo.					
	Me considero alguien que aprende rapido.					
	Cuando aprendo algo lo retengo por mucho tiempo.					
INDEPENDENCIA	Cuando tengo un problema, prefiero resolverlo solo.					
	Me siento más cómodo trabajando solo que en grupo.					
ANALISIS Y SENSIBILIDAD	Me resulta difícil ponerme en la posición del otro.					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Me resulta difícil encontrar diferentes formas de hacer algo.					
	Me gusta resolver problemas.					
GESTIÓN DEL TIEMPO	Apuro el tiempo para completar mis tareas.					
	Me considero organizado.					
	Siento que me falta tiempo.					
COMUNICACIÓN	Prefiero mantenerme en silencio y escuchar a los demas.					
	Siento que nose como comunicar y expresar bien mis ideas.					
TRABAJO EN EQUIPO	En un proyecto de trabajo, compartir informacion con todos es esencial.					
	Cada uno debe ocuparse de lo suyo.					
	Me resulta difícil trabajar en equipo.					
COLABORACIÓN	Ofrezco mi esfuerzo en beneficio del proyecto aunque el mérito no sea para mí.					
	2 cabezas son mejores que 1.					
COMPROMISO	Es responsabilidad de todos, sin importar el cargo o rol, de llevar a cabo un proyecto.					
INTEGRIDAD	Siempre intento dar mi mejor en cada tarea aunque sea pequeña.					
CONFIANZA	No tengo miedo de decir mi opinión en grupos de trabajo.					
	En trabajos grupales, no tengo miedo de estar equivocado.					

Anexo 8 - Diseño de la Plataforma para el “Diagnóstico de Competencias”

¿No sabes qué competencias necesita tu equipo?
Realiza nuestro Diagnostico de Competencias.

Al finalizar mandanos los resultados de tu equipo para tener una reunion en privado con nosotros y diseñar tu kit de competencias.

Ir

LIDERAZGO
PENSAMIENTO CRITICO Y ESTRATEGICO
INICIATIVA
TOMA DE DECISIONES

DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS

Suelo considerar todos los factores presentes y posibles al tomar una decisión

NUNCA RARA VEZ A VECES A MENUDO SIEMPRE

DIAGNOSTICO DE COMPETENCIAS

Nuevo Testeo
Crea una sala para realizar el diagnostica de competencias con tu equipo de trabajo
Duración: 15 min
Ingresa tu mail para recibir el código de la sala.
mia.solis@ampagency.com
CREAR TEST

Unirte a la Sala
Si alguien ya creo una sala, pedile el código para entrar!
UNIRME

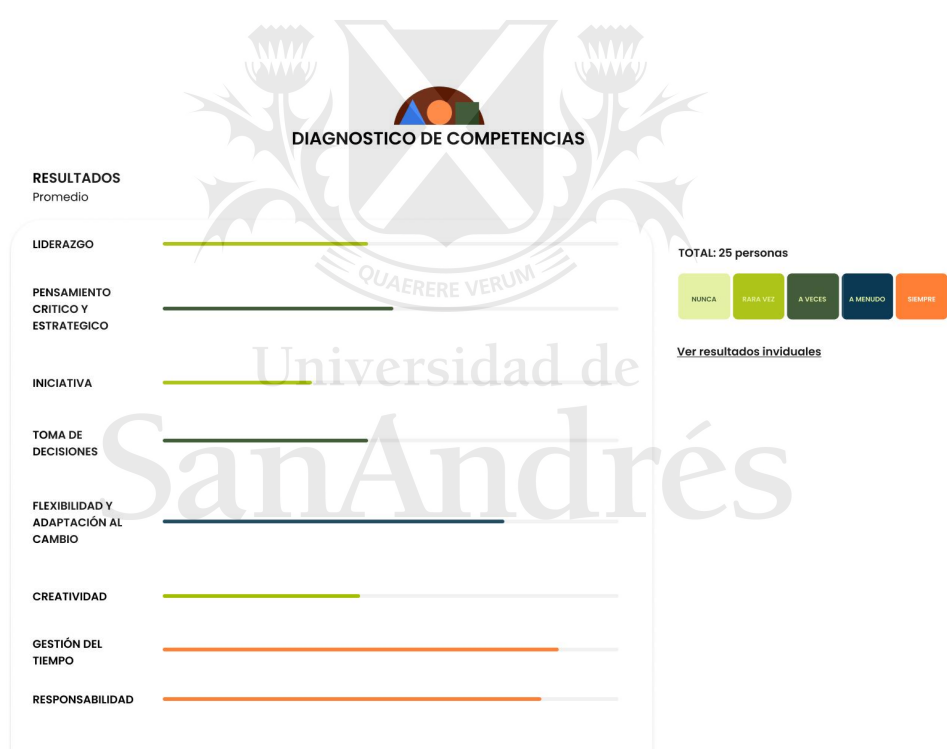
MIA
El nombre será usado para indentificarte en al partida



TOTAL: 25 personas

PENSAMIENTO CRÍTICO Y ESTRATÉGICO

Suelo considerar todos los factores presentes y posibles al tomar una decisión.



Anexo 9 - Modelo de Gestión de competencias PlaytoWork

MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PLAYTOWORK



Anexo 10 - Ejemplo de un encuentro con el kit PlaytoWork



Agente Secreto

Sobre el juego

Un juego de deducción donde el primero en descubrir al agente secreto del adversario cobrará la recompensa.

Descripción

El juego busca ejercer el pensamiento crítico y estratégico. Antes de empezar a jugar se recomienda los detectives que observen detenidamente las figuras de los personajes. Así se podrán establecer las diferencias entre ellos para hacer las preguntas que ayuden a descubrir al Agente Secreto.

<p>Competencia Principal:</p> <p>Pensamiento Crítico y Estratégico</p>	<p>Sub-Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de aprendizaje Toma de decisiones Análisis y sensibilidad Comunicación Iniciativa Confianza
---	--

ESTRATEGIA

TOMA DE DECISIONES

CONFIANZA

LIDERAZGO

INICIATIVA

Anexo 11 - Retroalimentación a Ruibal sobre la experiencia PlaytoWork

Relevamiento Colaborativo

El diagrama muestra un espacio de trabajo con una cuadrícula de actividades y un espacio central de retroalimentación. Las actividades están etiquetadas con letras S, M, P, L y estrellas amarillas. El espacio central contiene un texto de retroalimentación: "La capacitación fue del tiempo adecuado y puntual con todos los temas necesarios." y "Estaría bueno un foro con ideas de como cambiar la estructura de los juegos para así darle estructura pre-establecida.".



Universidad de

San Andrés

KITS ESTANDARIZADOS

Anexo 12 - Kits estandarizados

KIT CREATIVIDAD

- La taberna
- Misterio
- Movies
- Pictionary Cartas

Ver Kit

KIT PENSAMIENTO ESTRATEGICO

- Misterio
- Agente Secreto
- Batalla Naval
- Trust

Ver Kit

KIT APRENDIZAJE

- Memotest Banderas
- Sopa China
- Carrera de Mente Cartas
- Agente Secreto

Ver Kit

Anexo 13 - Set de cartas para retroalimentación en equipo



Anexo 14 - Página web PlaytoWork





PlaytoWork[®]

BIENVENIDOS A UNA NUEVA MANERA DE TRABAJAR



Anexo 15 - Encuesta a diferente grupos de edades sobre el jugar en el pasado, presente y futuro

[link](#)

Anexo 16 - Entrevista a diferentes grupos de edades sobre el jugar

[link](#)

Anexo 17 -Entrevistas a adultos en el trabajo

[link](#)

