

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Innovación en la Gestión del Talento: Business Room como
Estrategia de Evaluación y Desarrollo Organizacional

María Alejandra Rodríguez Crow

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Psicología

Quito, 28 de abril de 2025

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Innovación en la Gestión del Talento: Business Room como Estrategia de
Evaluación y Desarrollo Organizacional

María Alejandra Rodríguez Crow

Maria Cristina Crespo

Ph.D en Humanidades y Artes

Quito, 28 de abril de 2025

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: María Alejandra Rodriguez Crow

Código: 00322903

Cédula de identidad: 1726056938

Lugar y fecha: Quito, 28 de abril de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al.(2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

El presente trabajo analiza cómo el uso de la gamificación aplicada en procesos de assessment permite crear experiencias innovadoras que trascienden las metodologías tradicionales de evaluación de competencias. A partir de esta premisa, en este trabajo se diseña un escape room titulado *Business Room*, diseñado para evaluar competencias globales en colaboradores del área de ventas de la multinacional PepsiCo. Este modelo combina dinámicas lúdicas, resolución de problemas en equipo y escenarios simulados, generando un entorno seguro y desafiante.

A lo largo del trabajo se explora el concepto de gamificación en el ámbito empresarial, destacando su impacto en el engagement de los colaboradores, su capacidad para estimular el pensamiento estratégico y su contribución al fortalecimiento de la cultura organizacional. Se presenta el diseño detallado de los *Business Rooms*, su origen como herramienta adaptable y personalizada según las necesidades de cada empresa, y se profundiza en cómo su implementación permite evaluar competencias como la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones, el enfoque en el cliente y la alineación cultural, aspectos clave para el éxito en roles de ventas.

Palabras clave: assessment, gamificación, escape room, competencias.

ABSTRACT

This essay analyzes how the use of gamification applied to assessment processes enables the creation of innovative experiences that transcend traditional competency evaluation methodologies. Based on this premise, an escape room titled *Business Room* is developed, designed to assess global competencies in sales collaborators from the multinational company PepsiCo. This model combines playful dynamics, team problem-solving, and simulated scenarios, creating a safe and challenging environment.

Throughout the paper, the concept of gamification in the business environment is explored, highlighting its impact on employee engagement, its ability to stimulate strategic thinking, and its contribution to strengthening organizational culture. The detailed design of the *Business Rooms* is presented, tracing their origin as adaptable and personalized tools tailored to the needs of each company. The paper also delves into how their implementation enables the assessment of key competencies such as communication, collaboration, decision making, customer focus, and cultural alignment critical aspects for success in sales roles.

Key words: assessment, gamification, escape room, competency.

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS	10
Solicitud de la Organización	10
Descripción de la Organización.....	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.....	12
Competencias en el mundo laboral.....	12
Competencias en el Ámbito Educativo	14
Métodos de evaluación de competencias en el entorno laboral	15
Gamificación y su uso en el desarrollo y evaluación de competencias	17
PROPUESTA	22
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Productos o Actividades	22
Propuesta de Implementación.....	24
Materiales	24
Selección y entrenamiento de los observadores	24
Propuesta de desafíos.....	24
Desafíos	25
Desafío 1	25

Desafío 2	26
Desafío 3	26
Desafío 4	27
Desafío 5	27
Evaluación de Resultados	28
Rol de las partes	31
Utilidad de la aplicación de la herramienta	32
Conclusiones	33
Reflexión Final.....	35
REFERENCIAS:	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Desafíos.....	23
Tabla 2. Evaluación de Desafíos.....	29

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la Organización

Este reto fue planteado por Pepsico, a través de su departamento de Talento Humano.

La empresa está interesada en diagnosticar en los equipos de ventas

(vendedores/mercaderistas/mercovendedores) si su perfil posee las habilidades que cada uno de estos cargos debe poseer. Adicionalmente, se busca determinar si estos colaboradores cumplen con los comportamientos de The PepsiCo Way, la cultura con la que se maneja la empresa.

Descripción de la Organización

Pepsico es una empresa multinacional estadounidense, la cual se dedica a la distribución de bebidas y snacks dentro de 200 países. Ofrecen más de 3000 productos y entre ellos están Lays, Pepsi, Gatorade, Quaker, Doritos y muchos otros. Dichos productos son asequibles a varios públicos, ya que sus canales de venta van desde tiendas de barrio hasta mayoristas (PepsiCo, s.f.).

Esta multinacional empezó con la creación de una gaseosa por parte de Caleb Davis Braham quien es el fundador de PepsiCo, el cual fue adquiriendo y fusionándose con distintas marcas para ir expandiendo sus productos; como por ejemplo en el 2020 se integra “Rockstar” la marca de energizantes, logrando que Pepsico expanda su variedad de productos y se integre en dicho mercado (PepsiCo, s.f.).

La misión global que Pepsico busca transmitir es la de “crear más sonrisas con cada sorbo y cada bocado”, logrando generar momentos de felicidad cuando sus clientes disfrutan del producto. Cuando se habla del ambiente interno, a lo que se quiere llegar es que sus empleados construyan carreras exitosas y para esto se fomenta la inclusión y diversidad. Todo esto va de la mano con tener un planeta sustentable, para lo que buscan conservar los recursos de la naturaleza (PepsiCo, s.f.).

Por otro lado, en el apartado de visión se declara que buscan “ser el líder global en alimentos y bebidas de conveniencia ganando con Pep positive” y para lograrlo se busca ofrecer productos que sean para todas las culturas y demografías, haciendo que ganen constantemente en el mercado e impulsando el impacto a escala. Pep positive hace referencia al equilibrio entre el planeta y las personas, valor que buscan que se integre en todo lo que hacen (PepsiCo, s.f.).

PepsiCo maneja una cultura interna, denominada PepsicoWay, esta complementa y engloba la misión y visión que ellos manejan. Trata acerca de ser más rápidos, más fuertes y mejores, y para lograrlo tienen como base una serie de siete componentes:

1. Enfocarse en el consumidor
2. Actuar como dueños
3. Enfocarse y hacer las cosas con rapidez
4. Elevar el nivel de talento y diversidad
5. Expresar la opinión sin miedo
6. Celebrar el éxito
7. Actuar con integridad

Su objetivo es que los empleados se alineen a esto y lo implementen dentro de su trabajo en el día a día, de igual forma lo que se busca es que cada empleado transmita esto en todo lo que hace, para que de esta forma se viva la cultura (PepsiCo, s.f.).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Competencias en el mundo laboral

En un mundo que se encuentra en constante cambio las competencias de cada individuo son vitales. Las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que puede llegar a tener una persona (Lopez, 2016). De igual manera, incluyen capacidades técnicas como habilidades estratégicas (pensamiento crítico, creatividad, resiliencia, etc) que les permiten desarrollarse con éxito en el mundo profesional (Hernandez de Menendez et al., 2020).

Las competencias han tenido una larga trascendencia, empezando por la revolución industrial en donde si bien no se realizaban “evaluaciones de competencias” se buscaban personas que cumplan con cierto perfil para ser parte de los distintos puestos, porque se necesitaba que dichas personas sean tolerantes a la supervisión estricta y a altas demanda de trabajo en masa, todo esto vinculado al hecho de que tenían que ser eficientes y rápidos (De Báez, 2024).

Su concepto ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de ser una noción que se enfocaba en las características individuales de los trabajadores a considerar más aspectos como conocimientos, habilidades y actitudes dentro del entorno organizacional. Inicialmente, las competencias dejaban de lado aspectos más estructurados como la formación y la experiencia (Salman et al., 2020). Sin embargo, con el paso de los años, este concepto ha ido ampliándose, permitiendo una mejor alineación entre las capacidades de los empleados y las necesidades estratégicas de las empresas. En la actualidad, las competencias se valoran desde una perspectiva que también considera la competitividad organizacional y el éxito empresarial (Kęsy y Antoniewicz, 2023). Es por esto, que las empresas adaptan sus procesos de gestión del talento, priorizando el desarrollo continuo y la evaluación de competencias para enfrentar un mercado laboral en constante transformación.

Ahora bien, la evaluación de competencias es una herramienta que se ha usado dentro de las empresas por más de 40 años (Wong, 2020). Como menciona la Organización Internacional del trabajo (2021) la evaluación de competencias es un proceso mediante el cual se evalúan las capacidades de un individuo para un puesto de trabajo en específico, y existen distintas metodologías, como, por ejemplo: las simulaciones y estudios de caso que trata de plantearle situaciones hipotéticas al colaborador para así lograr ver cómo se desenvuelve en situaciones específicas. En este documento se llevará a cabo un análisis de las metodologías de evaluación más utilizadas que serán desarrolladas posteriormente.

En el ámbito laboral, el área de recursos humanos se encarga de analizar las competencias de sus colaboradores, a través de evaluaciones de desempeño, logrando identificar habilidades y oportunidades de mejora (Sout, 2020). A su vez, estas evaluaciones permiten la toma de decisiones estratégicas, puesto que el evaluar a los empleados se puede ver su potencial de crecimiento a distintos puestos dentro de la organización (Penpokai, et al., 2023). De igual forma, se ha identificado que la medición de competencias no solo mejora la productividad, sino que también impulsa la innovación y el desarrollo profesional (Kharub et al., 2025).

Uno de los principales beneficios de la evaluación de competencias es su capacidad para identificar las habilidades dentro de una organización, lo que permite un enfoque personalizado en el desarrollo de los empleados. Barnes et al. (2024) afirman que la evaluación de competencias no solo mide lo que los empleados ya saben, sino que también promueve la autoevaluación y el aprendizaje continuo, lo que es crucial en un entorno de trabajo en constante cambio. En este sentido, Liu (2024) menciona que las evaluaciones de competencias, cuando se basan en modelos específicos, pueden mejorar significativamente el desempeño organizacional al proporcionar una estructura clara para evaluar las habilidades clave que los empleados deben dominar.

La implementación de evaluaciones de competencias dentro de las organizaciones también ofrece beneficios tangibles al permitir identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de sus colaboradores. Gallardo (2020) sugiere que el uso de rúbricas de evaluación basadas en el rendimiento puede facilitar una evaluación más precisa y objetiva, particularmente en entornos donde las competencias clave son fundamentales para el éxito organizacional. Esta idea también se alinea con las observaciones de Liu (2024), quien argumenta que una evaluación bien diseñada puede optimizar la asignación de recursos humanos, garantizando que las personas adecuadas se desempeñen en los roles más críticos.

Según Jaramillo et al. (2024), una revisión sistemática de las evaluaciones de competencias muestra que, cuando se implementan de manera adecuada, estos sistemas pueden promover una mejora en el clima laboral. De manera similar, Barnes et al. (2024) sugieren que los modelos de evaluación de competencias también pueden involucrar activamente a los colaboradores en la creación de sus procesos de desarrollo, lo que resulta en una mayor motivación y compromiso con su crecimiento profesional.

Competencias en el Ámbito Educativo

La educación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje cuyo objetivo es que las personas alcancen un alto desempeño en las actividades que realicen, para eso se necesita integrar habilidades prácticas y compromiso personal (Lizitza y Sheepshanks, 2020). Este modelo representa un cambio en donde el estudiante tiene un rol activo y protagónico. Además, se enfatiza que el desarrollo de las competencias aumenta la capacidad en las personas para enfrentar situaciones reales (Martinez, 2019).

En el ámbito educativo también se destaca la importancia de diseñar metodologías efectivas para evaluar competencias, asegurando que los futuros profesionales cuenten con las habilidades necesarias para integrarse exitosamente en el mercado laboral (Arroyo-

Cañada, 2019). Hay que recordar que la evaluación de competencias está en constante evolución porque la demanda del mercado va cambiando a medida que pasa el tiempo.

La autoevaluación es considerada un método clave para la evaluación de competencias. Una encuesta de autoevaluación de competencias del Interprofessional Education Collaborative (IPEC) demostró que esta herramienta puede ayudar a complementar distintos métodos de evaluación, y así presentar resultados de forma más estructurada (Lockeman et al., 2021). Sin embargo, la autoevaluación también presenta limitaciones, porque podría no ser completamente confiable para evaluar el aprendizaje en aspectos como la ética, ya que los participantes podrían sobreestimar sus conocimientos o habilidades (Tammelht y Löfström, 2024). Así, la autoevaluación sigue siendo un método valioso, pero debe combinarse con otras formas de evaluación.

De igual forma, tenemos a los estudios de caso que por medio de situaciones realistas logran que individuos pongan en práctica sus conocimientos y habilidades. En el caso de los estudiantes, esto puede ayudar a identificar deficiencias en el conocimiento de la teoría y la práctica, permitiendo de esta manera conocer los puntos exactos en los que se puede mejorar (Pérez y Gómez, 2020). Esto promueve un entorno de aprendizaje más activo y reflexivo, que no solo permite evaluar competencias, sino también desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la resolución de problemas y el pensamiento analítico (Rodríguez y Vargas, 2018).

Métodos de evaluación de competencias en el entorno laboral

Existen distintos métodos de evaluación de competencias, entre ellos tenemos a la entrevista, que es una herramienta que se utiliza en procesos de selección. Las entrevistas en video permiten evaluar competencias relacionadas con la personalidad. Sin embargo, hay que ser cuidadosos con dicha evaluación para así poder garantizar que sea un proceso justo (Hickman, et al., 2022). De igual forma, para completar la evaluación dentro de la entrevista

se propone un análisis multimodal de comportamiento, que combina señales conductuales como el tono de voz, las expresiones faciales y el lenguaje corporal, para así lograr resultados más completos del desempeño del candidato en la entrevista (Agrawal, 2020).

Otro de los métodos es la evaluación 360° la cual recopila retroalimentación desde diversas perspectivas, como las de supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes, lo que permite construir una visión más completa y realista del desempeño de una persona. Su objetivo es obtener una perspectiva completa de las competencias del evaluado, promoviendo su desarrollo (Rahati et al., 2013). De manera complementaria, Pereira (2008) indica que la evaluación 360° ayuda a identificar las habilidades y conocimientos específicos que los colaboradores necesitan desarrollar, lo cual contribuye al cumplimiento de metas; esto evidencia que la evaluación 360° no solo mide competencias, sino que también impulsa procesos de desarrollo continuo en distintos entornos laborales.

Por último, tenemos como método al Assessment Center (AC) el cual ha ido evolucionando como método de evaluación para colaboradores y desde 1940 se lo utiliza para tomar decisiones de selección de personal. Dicho método tiene la capacidad para proporcionar información detallada, y a su vez, apoyar el desarrollo de competencias laborales (Jackson, et al., 2024).

El AC es un método que a través de pruebas situacionales predice el desempeño de los colaboradores, y es utilizada en procesos de selección y desarrollo de talento. Ayuda a evaluar distintas competencias como el liderazgo, la toma de decisiones, entre otras, lo que es de vital importancia para poder predecir el éxito laboral (Arthur, et al., 2003) Asimismo, Gaugler, et al., (1987) reforzaron la idea de que los assessment centers, en general, son métodos confiables y válidos para la toma de decisiones en recursos humanos, destacando su capacidad de adaptarse a diferentes contextos organizacionales para optimizar la selección y evaluación de personal.

Además, el uso del Assessment Center ha ganado popularidad en diversas organizaciones y gobiernos, en donde se ha convertido en una herramienta clave en la medición del potencial gerencial y en la mejora del alineamiento entre las habilidades de los colaboradores y el cargo que poseen (Thornton y Rupp., 2020).

Una de las principales aplicaciones del Assessment Center es en el área de selección de personal, porque hace que la toma de decisiones en cuanto a contratación, promoción o despido sea fundamentada en evaluaciones. También sirven para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo de cada uno de los colaboradores (Jackson, et al., 2024). Por último, permiten obtener una visión precisa del valor de mercado de los individuos y su ajuste con los puestos disponibles, facilitando una mejor clasificación y colocación dentro de la organización (Klimoski y Zukin, 2003).

Gamificación y su uso en el desarrollo y evaluación de competencias

La gamificación es una estrategia que incorpora al juego en contextos no lúdicos con el objetivo de influir en la motivación y el comportamiento de las personas (Rodríguez, et al., 2019). Este enfoque ha ido ganando importancia dentro de la educación y del entorno organizacional, porque por medio del juego permite generar competencia y retroalimentación, lo que hace que las personas tengan mayor compromiso. Se debe aclarar que el uso de la gamificación requiere de un diseño previo y su adaptación de acuerdo con la necesidad del usuario porque no es algo que conste únicamente de dinámicas de juego (Schöbel, et al., 2020).

Dentro de las organizaciones se usa a la gamificación como estrategia para comprometer y mejorar la productividad de los colaboradores, haciendo uso de los elementos de juego y proporcionando retroalimentación por medio de dinámicas en los entornos laborales (Wünderlich, et al., 2020).

La gamificación ha tenido una larga evolución, se comenzó con una técnica de recompensas y puntos, basándose en elementos de los videojuegos para generar motivación. Sin embargo, resultados reflejaron que este sistema de recompensas no generaba un compromiso duradero. Esto ocasionó que se cambie la manera en la que se diseñaba, y se comenzaron a integrar conceptos de la psicología de la motivación, logrando crear experiencias personalizadas y efectivas (Hallifax, 2023). A su vez, con todos los avances tecnológicos que se han ido dando, la gamificación ha pasado de ser una herramienta básica para convertirse en una estrategia sofisticada que se adapta a las necesidades y preferencias del usuario (Rodriguez, et al., 2019).

Para personalizar la experiencia de los usuarios se empezó a analizar las motivaciones de estos, generando que haya un mayor compromiso y efectividad en el uso de la gamificación, además involucra temas de trabajo en equipo y aprendizaje. Ahora, el diseño de la gamificación se basa en teorías psicológicas que buscan mejorar la motivación a largo plazo (Bernik, 2020). De igual manera, se comenzaron a realizar estudios del impacto que genera la gamificación en cuanto a la experiencia y al bienestar de las personas (Sailer, 2019).

Desde una perspectiva organizacional, uno de los mayores beneficios del uso de esta estrategia ha sido la retención del talento y el fortalecimiento de una cultura corporativa más colaborativa (Wünderlich, et al., 2020). Desde un enfoque psicológico, la teoría de la autodeterminación respalda el uso de esta técnica como método para mejorar la motivación (Triantafyllou y Georgiadis., 2022), ya que, esta teoría nos indica que, satisfaciendo necesidades básicas como la competencia, la autonomía y las relaciones interpersonales, se produce mayor motivación en los individuos (Stover, 2017). Sin embargo, el que esta estrategia llegue a tener éxito va a depender de qué tan alineada está a los valores

empresariales, porque su mal uso podría producir estrés en los colaboradores o el incremento de la competitividad entre los mismos (Triantafyllou y Georgiadis, 2022). Desde una perspectiva organizacional, uno de los mayores beneficios del uso de esta estrategia ha sido la retención del talento y el fortalecimiento de una cultura corporativa más colaborativa (Wunderlich, et al., 2020).

Como se ha ido mencionando dentro del presente ensayo, algunos de los beneficios que presenta el uso de la gamificación son la mejora de la productividad entre colaboradores al igual que su compromiso con la empresa, además facilita la retroalimentación inmediata, permitiendo a los colaboradores ajustar su desempeño en tiempo real y fomenta la competencia saludable (Swacha, 2016). Otro de los beneficios es la satisfacción laboral que experimentan los colaboradores, y gracias a esto se reduce significativamente la rotación laboral, sumándole que se potencia la creatividad y la resolución de conflictos al momento de ejecutar las dinámicas. Por último, se debe recalcar que al promover un ambiente laboral más dinámico el estrés laboral se reduce significativamente (Chinyamurindi y Mashavira, 2024).

A la gamificación también se la ve como una estrategia innovadora para evaluar el desempeño de los colaboradores, permitiendo medir competencias clave como la creatividad, el compromiso y la productividad. Para esto se combinan indicadores objetivos (rendimiento) con percepciones subjetivas (motivación, satisfacción), lo que permite una evaluación integral del desempeño individual y colectivo (Monteiro et al., 2021). En este contexto la gamificación permite hacer un seguimiento del rendimiento de los colaboradores, en donde de manera individual se identifica el progreso y los logros de estos, lo que nos permite realizar una comparación entre los pares de una empresa, aportando con datos valiosos para una evaluación de desempeño (Prasad, 2019).

Asimismo, al incorporar elementos lúdicos como niveles o recompensas en el ambiente laboral, se fomenta un entorno propicio para la mejora continua; es importante

evitar efectos contraproducentes como la competencia excesiva o el estrés laboral, por lo que se necesita un uso adecuado de este método (Ikhide et al., 2023). Así, la gamificación no solo actúa como motor de motivación, sino también como una herramienta para evaluar y potenciar las habilidades organizacionales.

Ahora que ya se mencionó que la gamificación nos ayuda a motivar y a evaluar, también se debe incluir que nos permite desarrollar el potencial de carrera de los colaboradores, porque promueve el intercambio de conocimientos y el reconocimiento de logros, haciendo que vayan creciendo dentro de la organización porque expanden sus habilidades (Prasad, 2019). Cabe resaltar que gracias a que la gamificación es un método que los colaboradores disfrutan, esto hace que absorban hasta el 90% del conocimiento y las habilidades, en comparación con el 50% de la formación tradicional, lo que genera un desarrollo óptimo (Smirani y Yamani., 2024).

Un ejemplo de gamificación que ha sido implementado dentro de las organizaciones ha sido Lego Serious Play (LSP), que es una herramienta que permite a las organizaciones fomentar la participación activa, la creatividad y la resolución de conflictos. A través del uso de piezas LEGO, los colaboradores representan ideas abstractas relacionadas con estrategias, cultura o liderazgo. Esta metodología fortalece la reflexión individual y grupal (McCusker, 2014). Además, el uso de LSP promueve una dinámica de juego serio que favorece la innovación, facilitando discusiones participativas sobre desafíos reales dentro de una organización (Statler et al., 2009). A su vez, tiene la capacidad de fortalecer el compromiso, la escucha activa y el sentido de pertenencia en torno a temas estratégicos o culturales (Gkogkidis y Dacre, 2021).

Así como el Lego Serious Play, existen otros métodos de gamificación como el Escape Room, que consiste en simular situaciones reales a través de desafíos que tienen límite de tiempo, lo que permite que se promueva la comunicación, la toma de decisiones, y

el trabajo en equipo, convirtiéndose en una plataforma ideal para observar dinámicas de grupo y evaluar competencias en tiempo real (Nicholson, 2015). En el estudio de Warmelink et al. (2017), se evidenció que los participantes de un escape room experimentaron un aumento significativo en la cohesión del equipo, lo que respalda su utilidad para intervenciones de desarrollo organizacional.

El uso de Escape Rooms también se ha extendido al ámbito virtual, lo que ha permitido su aplicación remota. Este tipo de actividades ofrecen un entorno controlado en el que se pueden evaluar distintas habilidades como el liderazgo, la colaboración interdisciplinaria y el pensamiento estratégico, y a su vez se fomentan factores fundamentales del desarrollo organizacional (Lyons et al., 2022). De igual manera, Eukel et al. (2017) destacan que los participantes muestran un alto nivel de compromiso y satisfacción durante la experiencia, lo que refuerza su valor como herramienta de evaluación y desarrollo de competencias, adaptada a los nuevos retos del trabajo híbrido o remoto.

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo General

Identificar en los colaboradores del área de ventas de PepsiCo las habilidades y oportunidades de mejora en cuanto al nivel de desarrollo de sus competencias, mientras se les involucra con la cultura organizacional de la empresa “The PepsiCo Way”, mediante el uso de la herramienta Business Room

Objetivos Específicos

1. Realizar una evaluación de competencias que permita identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de los colaboradores, relacionado a las habilidades que un vendedor debería tener.
2. Motivar a los colaboradores a involucrarse más con la cultura organizacional de la empresa, para que generen un sentido de pertenencia.
3. Personalizar la herramienta de escape room a un business room para que, de manera lúdica, a través de desafíos se promueva la cultura organizacional y se evalúe aspectos clave en los colaboradores.

Productos o Actividades

La propuesta concreta del proyecto es hacer que los colaboradores sean parte de un escape room llamado Business Room, el cual va a constar de cinco desafíos, en los cuales van a tener que ir superando retos hasta llegar al desafío final. Se va a presentar un espacio lúdico en donde los participantes irán siendo evaluados a medida que pasan los desafíos. Hay que recordar que el Business Room está basado en la modificación de un escape room a un contexto laboral.

Tabla 1: Cuadro de desafíos**Cuadro de Desafíos**

	Desafío 1	Desafío 2	Desafío 3	Desafío 4	Desafío 5
Nombre	Prioriza-lo	Guerra de Perchas	Cliente Desenchufado	Mídate la Saturación	Representa a PepsiCo
Tiempo	10 min	10 min	10 min	10 min	10 min
Materiales	Listado de 10 clientes	Portafolio de productos, promociones y datos del consumidor,	Audios de clientes	Cartera de clientes con rutas	A consideración del colaborador

Propuesta de Implementación

Materiales

Al desarrollar este Business Room en un entorno virtual, lo que los participantes necesitarán para participar es poder hacer uso de sus computadores, acceso estable a internet y tener una hoja y esferográfico a su alcance. Los participantes serán divididos en 4 grupos dentro de distintas salas en la plataforma zoom.

Selección y entrenamiento de los observadores

Va a existir un total de cinco observadores, los cuales deben tener un entrenamiento previo en observación conductual. Estos observadores serán personas capacitadas que formen parte de la consultora, de igual forma, si la empresa cree necesario que alguno de sus colaboradores de recursos humanos esté presente, podrá hacerlo sin ningún inconveniente. El quinto observador, va a ser una persona capacitada en actividades de venta, para poder simular un roleplay dentro de las actividades que se van a realizar.

Dichos observadores van a acompañar a cada equipo a medida que resuelven los desafíos. Para esto, los observadores deben conocer a fondo el caso y la resolución de los desafíos, para poder solucionar preguntas que puedan surgir durante el Business Room. A su vez, se va a tener la presencia de un coordinador que será proporcionado por la consultora, el cual va a cumplir con el rol de leer los casos y leer las instrucciones.

Propuesta de desafíos

Para lograr una óptima implementación del business room, se prepara la plataforma virtual (Genially, Canva, PowToon, Prezi) con los cinco escenarios que simularán las situaciones de cada desafío de manera visual. Cada desafío contiene diferentes dinámicas, por lo que la información pertinente se presentará en material como audios, notas con información relevante como parámetros de ventas y roles y guiones para ejecutar roleplay.

Se dividirá a los participantes en cuatro grupos iguales en los que se les va a asignar a diferentes salas por medio de zoom, en donde tendrán un observador junto a ellos, que les pondrá el tiempo e irá evaluándolos a medida que el desafío se va desarrollando.

Distribución del Tiempo

Duración: 60 minutos

Presentación y lectura del caso: 10 minutos

Resolución de 5 desafíos: 50 minutos

Actividades

Desafíos

Desafío 1

Objetivo: Evaluar gestión de prioridades, relaciones comerciales y presión en el tiempo de campo.

En el primer desafío los colaboradores tendrán a su cargo a 10 clientes y con cada uno de ellos tendrán que cumplir un objetivo:

- Revisión de percha
- Introducción de un nuevo producto
- Negociación de espacio
- Detección de faltante

Aquí presentamos un rol play, en donde un miembro del equipo es el cliente y los demás son vendedores, tendrán que ir turnándose hasta que se hayan completado los 10 clientes. En este ejercicio el tiempo va a ser crucial, porque cuando estén a mitad de camino habrá un cambio de escenario, es decir, tendrán un nuevo reto, se suma un nuevo cliente que no se encontraba en la lista, el cual requiere que se dirijan de manera urgente donde él, sin embargo, él ir allá

implicaría perder dos citas previamente agendadas y el grupo deberá tomar una decisión: perder un cliente para siempre o cancelar dos citas que puede significar la pérdida de dos clientes.

Desafío 2

Objetivo: Desarrollar habilidades de negociación, persuasión y asesoramiento.

En el segundo desafío se les pide a los colaboradores que planteen un plan de negociación, en el cual van a tener que competir con otra marca. La “otra marca” será representada por uno de los observadores, experto en técnicas de negocio. Deben conseguir el mejor espacio en percha. Van a tener distintos recursos como:

- Ofrecer una promoción limitada
- Contarán con portafolio de productos
- Datos del comportamiento del consumidor en la tienda

A medida que se va planteando la negociación, la competencia (el observador) ofrece al cliente bajar sus precios con la condición de que elimine a PepsiCo de percha, en ese momento tendrán un tiempo limitado para plantear una contraoferta, en donde deberán tener en mente el valor que ofrecen como PepsiCo y no centrarse únicamente en los costos.

Desafío 3

Objetivo: Desarrollar escucha activa, diagnóstico comercial y tiempo de reacción.

En este desafío se filtra un audio a los colaboradores en el cual un cliente está presentando sus quejas a sus superiores, en este audio van a estar presentes razones como:

- Falta de contacto
- Mal servicio
- Desinterés en sus necesidades

De nuevo, se pondrá en práctica un rol play, ya que los colaboradores tendrán una única oportunidad para hacer una llamada y recuperar al cliente. Dentro del rol play deberán

cumplir los papeles de cliente, vendedores y evaluador. Al final de la llamada el cliente pedirá que se presente una propuesta clara y distinta hasta finalizar el día, el evaluador será duro con la retroalimentación y los vendedores deberán rediseñar la propuesta para lograr reconquistar al cliente.

Desafío 4

Objetivo: Desarrollar habilidades de priorización, manejo de sobrecarga de trabajo y liderazgo situacional.

En el cuarto desafío se les entrega por equipos una cartera de clientes, cada cliente tendrá un requerimiento en específico y ninguno indica el horario en el que desean que se los visite, por lo que se deberá tomar decisiones acerca de qué clientes visitar, a cuáles reprogramar y se les dará la opción de que propongan un lugar de encuentro (dándoles las consecuencias de esta última opción). Para esto deberán usar estrategias para establecer prioridades. Para culminar satisfactoriamente este reto, necesitan lograr una buena distribución de ruta, delegar actividades y sobre todo actuar rápido, porque podrían ir perdiendo clientes durante el trayecto.

Desafío 5

Objetivo: Construir una propuesta integral en el ámbito comercial y desarrollar habilidades para sobreponerse a situaciones inesperadas.

En el quinto desafío se les indica a los colaboradores que uno de sus clientes va a formar parte de una feria comunitaria, la idea del cliente es llevar distintos productos para lograr obtener la mayor cantidad de dinero, sin embargo, el objetivo es que logren que PepsiCo tenga la exclusividad con el cliente y que únicamente sean ellos los que lo acompañen. Aquí tendrán que generar una propuesta, la cual tiene que ser convincente, creativa y que llame la atención para que el cliente acepte los términos. A medida que avanzan con la propuesta, las reglas de la presentación cambian, les llega nueva información y la feria va a estar enfocada

para dar apoyo a fundaciones de niños con bajos recursos y adultos mayores, por lo que deberán adaptar su propuesta y hacerla de manera personalizada para dicho público, pero deben tener en cuenta que no se puede perder la estructura comercial con la que se maneja PepsiCo.

Evaluación de Resultados

Una vez realizados los desafíos, los observadores deberán tener estas preguntas en mente para poder evaluar a los colaboradores:

Tabla 2: Evaluación de desafíos**Evaluación de Desafíos**

Los evaluadores tendrán que basarse en estos parámetros para calificar en una escala del uno al cinco el rendimiento de los colaboradores, siendo uno no cumple con las expectativas y cinco cumple de manera satisfactoria con las expectativas.

Desafío 1				
Priorización estratégica	Negociación efectiva en visitas simuladas	Manejo del tiempo y agilidad operativa	Toma de decisiones colaborativas	Resolución ante dilemas éticos y operativos
¿Se logra decidir adecuadamente qué clientes visitar y cómo reorganizar la ruta ante imprevistos?	¿Logran influir en el cliente, detectar oportunidades y cerrar la venta con argumentos sólidos?	¿Distribuyen correctamente las tareas y lo hacen con eficiencia durante el ejercicio?	¿El equipo discute y decide en conjunto o hay falta de alineación?	¿Tienen la capacidad de justificar sus decisiones cuando hay impacto en otros clientes o compañeros?
Desafío 2				
Capacidad de argumentación comercial	Habilidad de contraoferta bajo presión	Alineación con los intereses del cliente	Coherencia cultural y lenguaje de marca	Manejo del conflicto simulado (competencia)
¿Utilizan argumentos claros, y orientados al valor para defender su propuesta?	¿Responden con rapidez, creatividad y sin comprometer valores o recursos que no poseen?	¿Integran las necesidades del cliente o solo se centran en vender?	¿Su discurso representa a PepsiCo desde sus valores de cercanía, compromiso y excelencia?	¿Mantienen profesionalismo y foco comercial ante la presión de otra marca?
Desafío 3				
Escucha activa y formulación de preguntas	Ánalysis e interpretación de señales emocionales	Diseño de propuesta de reconexión	Manejo del role-play con autenticidad	Flexibilidad ante objeciones o dudas

¿Realizan preguntas abiertas, pertinentes y centradas en el cliente?	¿Captan el trasfondo del cliente más allá de sus palabras?	¿Construyen una solución personalizada y empática con potencial de retención?	¿El desempeño en la simulación se percibe genuino y convincente?	¿Saben reformular su enfoque o adaptarse a comentarios críticos en tiempo real?
Desafío 4				
Distribución inteligente de tareas/ruta:	Capacidad de reestructuración en tiempo real	Liderazgo emergente en momentos de caos	Comunicación efectiva y asertiva	Cuidado de la relación con clientes afectados
¿Planifican de forma lógica considerando valor comercial, urgencia y relaciones?	¿Reaccionan adecuadamente al plot twist o se bloquean?	¿Surgen líderes que organizan al equipo o todos esperan que otros decidan?	¿Se comunican clara y rápidamente para reorganizarse?	¿Diseñan estrategias para no descuidar a quienes deben reprogramar o cancelar?
Desafío 5				
Claridad y estructura de la propuesta	Aplicación de los valores de PepsiCo	Capacidad de improvisación y adaptación	Storytelling y conexión emocional	Trabajo en equipo visible en el mensaje final
¿La presentación sigue una lógica comercial clara, atractiva y persuasiva?	¿Se integran valores como empatía, propósito, agilidad y confianza en su mensaje?	¿Reaccionan positivamente al cambio inesperado y adaptan la propuesta en vivo?	¿Logran conectar con el cliente más allá del producto, generando vínculo humano?	¿La solución es resultado del esfuerzo conjunto o parece hecha por una sola persona?

Basados en los resultados que se obtenga por parte de la evaluación de los observadores, se recomienda identificar las oportunidades de mejora de los colaboradores, para de esta manera poder proporcionar las capacitaciones necesarias y asegurar un rendimiento óptimo.

De igual forma, los observadores deberán presentar un reporte a recursos humanos en donde hablarán de las habilidades que se fueron desarrollando y evaluando dentro del Business Room, esto se lo hará de manera individual y grupal, a su vez, deberán adjuntar las respuestas de las preguntas guía.

Rol de las partes

El momento de que se realice el assessment vamos a tener la intervención de tres partes: Los colaboradores o participantes del Business Room, equipo de talento humano que se va a encargar de la supervisión de las actividades (1-2 personas) y los cinco observadores (delegados de la consultora, especializados en medición de conductas y uno especializado en habilidades en ventas).

El personal del área de talento humano son los encargados de realizar un análisis interno para ver cuáles son los colaboradores que necesitarían realizar el *Business Room* y convocar a los participantes, para que de esta forma se pueda personalizar de manera eficaz a las necesidades de los colaboradores, ya que se debe enfocar en ellos con el trasfondo de valores internos marcados por las políticas de la empresa.

Al finalizar la ejecución del Business Room los observadores realizaran un informe, que incluirá el puntaje, su interpretación y observaciones sobre el rendimiento de los colaboradores, el mismo que será entregado al área de talento humano de PepsiCo.

Utilidad de la aplicación de la herramienta

La herramienta Business Room es modificable, lo que permite que se adapte de manera rápida y eficaz a distintas áreas de la empresa, logrando que cumpla con diferentes expectativas según requiera el caso. De igual forma, el uso de elementos lúdicos y en manera de juego vuelvan esta herramienta más atractiva para los participantes, porque además de medir competencias y habilidades, promueve el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, ha quedado evidenciado cómo el uso de la gamificación, en especial a través de la creación del *Business Room*, puede representar una evolución significativa en los procesos de evaluación organizacional. Frente a metodologías tradicionales que a menudo generan estrés o desconexión emocional en los participantes, la propuesta de escape room logra integrar la emoción, la acción estratégica y la vivencia real de competencias dentro de un mismo espacio, haciendo que las evaluaciones no solo midan habilidades, sino también las activen y fortalezcan.

El desarrollo de este proyecto plantea la posibilidad de diagnosticar competencias de manera más significativa dentro del entorno empresarial, especialmente en áreas clave como ventas, de igual forma, hay que tener en cuenta que esta herramienta es adaptable a distintas empresas, por lo que siempre va a ofrecer un enfoque personalizado. A través de dinámicas lúdicas y situaciones simuladas, se podría permitir que los colaboradores evidencien habilidades como la resolución de problemas, la comunicación, el liderazgo, la priorización de actividades o el trabajo en equipo. Además, este enfoque tiene el potencial de alinear a los participantes con los valores culturales de la organización, reforzando así su sentido de pertenencia y motivación interna.

De igual forma, este trabajo sugiere que la gamificación va más allá del entretenimiento, posicionándose como una estrategia organizacional poderosa y adaptable a diversas necesidades empresariales. La propuesta de los *Business Rooms*, por ejemplo, ofrece una herramienta versátil para evaluar múltiples dimensiones del talento humano, considerando las particularidades de cada empresa, su cultura y sus objetivos estratégicos.

En un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, innovar en las metodologías de evaluación y desarrollo del talento se vuelve una necesidad estratégica. Este

proyecto se presenta como una alternativa viable, efectiva y centrada en las necesidades de los colaboradores, capaz de ofrecer no solo resultados evaluativos, sino también una experiencia significativa para los participantes. Una experiencia que puede enseñar, motivar y contribuir a la construcción de cultura organizacional. En definitiva, esta propuesta invita a imaginar un futuro en el que las evaluaciones de desempeño se transformen en verdaderas oportunidades de crecimiento.

Reflexión Final

Mirando en retrospectiva todo el proceso de creación del *Business Room*, esta idea empezó como un proyecto de clases que en su momento únicamente significó una nota, sin embargo, el hecho de poder ir adaptándolo a distintas necesidades me ha permitido sentir que esta herramienta representa una nueva metodología para la evaluación de competencias, porque va mucho más allá que un ejercicio académico. Este proyecto simboliza una nueva manera de entender cómo las personas aprenden, se conectan y se desarrollan dentro de las organizaciones. Fue un camino difícil que implicó no solo diseñar dinámicas efectivas, sino también pensar profundamente en el ser humano que está detrás de cada colaborador evaluado y cómo lograr que de una manera entretenida y eficaz que los colaboradores sientan que esta actividad fue creada específicamente para ellos.

La elección de PepsiCo como empresa para el diseño de esta propuesta no fue casual. Su cultura, basada en el propósito, la innovación y la conexión humana, permitió que el diseño del *Business Room* vaya más allá de los parámetros convencionales, de igual forma, al tener sus valores tan marcados de ser más rápidos, más fuertes y los mejores en lo que hacen, me motivó a querer lo mismo para este diseño.

Durante el diseño de esta propuesta se hizo énfasis en la creación de un ambiente natural, donde los participantes disfrutaran la experiencia, a pesar de que tiene un componente evaluativo. Y es justo ahí donde se me presentó la dificultad más grande, por lograr un equilibrio entre crear un ambiente seguro donde los colaboradores no se sientan juzgados y puedan sacar sus habilidades de manera real y orgánica, sin embargo, se logró crear un *Business Room* que representa al mismo tiempo, un reto técnico y un compromiso ético con la experiencia de los participantes.

Esta reflexión me deja, además, una certeza: el futuro del talento humano se construye desde la innovación, sí, pero sobre todo desde el respeto y la confianza en las personas que conforman una organización. Y cada proyecto que apueste por eso no solo transformará empresas, sino también las vidas de quienes forman parte de ellas.

REFERENCIAS:

- Agrawal, A., George, R. A., & Ravi, S. S. (2020). Leveraging multimodal behavioral analytics for automated job interview performance assessment and feedback. *arXiv preprint arXiv:2006.07909*.
- Arroyo-Cañada, F.-J. (2019). Competency assessment in business studies. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 1–7. Retrieved from <https://journaljmbe.com/article/view/6492>
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125–153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Barnes, M., Lafferty, K., & Li, B. (2024). Assessing twenty-first century competencies: Can students lead and facilitate the co-construction process? *Educational Review*, 76(4), 691–709. <https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2142524>
- Bernik, A., Radošević, D., & Dvorski, J. (2020). *Gamification after almost a decade: Is it still relevant? A case of Non-STEM hybrid e-learning university course*. *Journal of Computer Sciences*, 16(5).
- Camacho-Sánchez, R., Manzano-León, A., Rodríguez-Ferrer, J. M., Serna, J., & Lavega-Burgués, P. (2023). Game-based learning and gamification in physical education: a systematic review. *Education Sciences*, 13(2), 183.
- Chinyamurindi, W. T., & Mashavira, N. (2024). Job satisfaction and turnover: The role of creativity, engagement, and decent work amongst employees. *South African Journal of Human Resource Management*, 22(1), a2713. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i1.2713>

- De Báez, G. I. P. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023: Historical evolution of human talent management, year 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992-1006.
- Eukel, H. N., White, L. A., & Wendel, K. (2017). Educational escape rooms: An innovative pedagogy to teach pharmacology. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 1–6. <https://doi.org/10.5688/ajpe816118>
- Gallardo, K. (2020). Competency-based assessment and the use of performance-based evaluation rubrics in higher education: Challenges towards the next decade. *Problems of Education in the 21st Century*, 78(1), 61–79. Retrieved from <https://www.sientiasocialis.lt/pec/node/1264>
- Gkogkidis, V., & Dacre, N. (2021). How to use Lego Serious Play as a gamification teaching and learning framework? A responsible management approach. *SBS Working Paper Series*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3829949>
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 493–511. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.493>
- Hallifax, S., Altmeyer, M., Kölln, K., Rauschenberger, M., & Nacke, L. E. (2023). *From points to progression: A scoping review of game elements in gamification research with a content analysis of 280 research papers*. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 7(CHI PLAY), 748-768.
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design*

and Manufacturing (IJIDeM), 14, 1511-1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>

Hickman, L., Bosch, N., Ng, V., Saef, R., Tay, L., & Woo, S. E. (2022). Automated video interview personality assessments: Reliability, validity, and generalizability investigations. *Journal of Applied Psychology, 107*(8), 1323.

Ikhide, J. E., Timur, A. T., & Ogunmokun, O. A. (2023). A balanced perspective on the affordance of a gamified HRM system for employees' creative performance. *Personnel Review, 52*(3), 631–648. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0062>

Jackson, D. J. R., Blair, M. D., & Ingold, P. V. (2024). *Assessment centers: Reflections, developments, and empirical insights*. Industrial and Organizational Psychology, 17(2), 149–153. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.8>

Jaramillo, J. G., Rivadeneira, J. C., & Calle Peña, E. (2024). Competency-based evaluation in the context of higher education: A systematic review of the last five years. *International Journal of Religion, 5*(11), 6965–6975.

Jiménez, C., Arís, N., Magreñán Ruiz, Á. A., & Orcos, L. (2020). Digital escape room, using Genial. Ly and a breakout to learn algebra at secondary education level in Spain. *Education Sciences, 10*(10), 271.

Kęsy, M., & Antoniewicz, A. (2023). *The evolution of perceptions of competency in the literature*. European Research Studies Journal, 26(4), 660-679. <https://doi.org/10.35808/ersj/3319>

Kharub, M., Mondal, S., Singh, S., & Gupta, H. (2025). *Evaluation of competency dimensions for employee performance assessment: evidence from micro, small, and*

medium enterprises. International Journal of Productivity and Performance Management. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0379>

Klimoski, R. J., & Zukin, L. B. (2003). Psychological assessment in industrial/organizational settings. *Handbook of psychology*, 317-343.

Liu, F (2024). Design of a competency assessment system for English teaching positions based on the SERVQUAL model. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). Retrieved from <https://sciendo.com/article/10.2478/amns.2023.2.01435>

Lizitza, N., & Sheepshanks, V. (2020). Educación por competencias: cambio de paradigma del modelo de enseñanza-aprendizaje. *Revista Argentina de Educación Superior: RAES*, (20), 89-107.

Lockeman, K. S., Dow, A. W., DiazGranados, D., McNeilly, D. P., Nickol, D., & Randell, A. L. (2021). Refinement of the IPEC Competency Self-Assessment Survey: Results from a multi-institutional study. *Journal of Interprofessional Care*, 35(5), 694–705.

López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes.

Lyons, R., Sweeney, E. M., & Lynch, C. (2022). Applied gamification using virtual escape rooms: Case studies in entrepreneurial and anatomy classes. *Journal of Educational Technology & Society*, 25(4), 45–58.

Martínez, M., José, R., Lema., & Andrade. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1).

McCusker, S. (2014). LEGO® Serious Play® (LSP) workshop: Building communities of open practice. En *OER14 Building Communities of Open Practice*.

Monteiro, R. H. B., Souza, M. R. A., Oliveira, S. R. B., Portela, C. S., & Lobato, C. E. C. (2021). The diversity of gamification evaluation in software engineering education and industry: Trends, comparisons and gaps.

Morris, T. H. (2019). Self-directed learning: A fundamental competence in a rapidly changing world. *International Review of Education*, 65(4), 633-653.

<https://doi.org/10.1007/s11159-019-09793-2>

Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183.

Nicholson, S. (2015). Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities. *White Paper*.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Evaluación de competencias laborales: Métodos y enfoques para la certificación*. Research Repository.

https://researchrepository.ilo.org/view/pdfCoverPage?download=true&filePid=13100827560002676&instCode=41ILO_INST

Penpokai, S., Vuthisopon, S., & Saengnoree, A. (2023). *The relationships between technology adoption, HR competencies, and HR analytics of large-size enterprises*. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 01-13.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.971>

Pereira, F. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v4i6.1514>

PepsiCo. (s.f.). *PepsiCo*. <https://www.pepsico.com/>

Pérez, M., & Gómez, J. (2020). Estudio de caso sobre la evaluación por competencias en Educación Artística: Aportaciones a la Educación Patrimonial. *Revista de Estudios Pedagógicos*, 43(4), 201-220. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n4/art12.pdf>

Prasad, J. V., Alexander, J., & Misra, S. (2019). Gamification and employees' perception: an empirical evaluation using gamification effectiveness Scale. *Int. J. Manag. Bus. Research*, 9(2), 19-27.

Rahati, M., Rohollahi, N., Sakeni, Z., Zahed, H., & Nanakar, R. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1642–1647.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.110>

Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2019). Main gamification concepts: A systematic mapping study. *Helijon*, 5(7).

Rodríguez, A., & Vargas, E. (2018). Estudio de Casos: Una metodología de enseñanza en la educación superior. *Revista de Educación y Desarrollo*, 25(3), 45-58.

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-33592018000300007&script=sci_arttext

Sailer, M., & Homner, L. (2020). *The gamification of learning: A meta-analysis*. *Educational Psychology Review*, 32, 77-112.

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). *The concept of competence: a thematic review and discussion*. European Journal of Training and Development, 44(6/7), 717-742.

<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

Schöbel, S., Janson, A., & Söllner, M. (2020). Capturing the complexity of gamification elements: A holistic approach for analysing existing and deriving novel gamification designs. *European Journal of Information Systems*, 29(6), 641-668.

Smirani, L., & Yamani, H. (2024). Analysing the impact of gamification techniques on enhancing knowledge retention and learner engagement. *Electronic Journal of e-Learning*, 22(9), 118–122.

Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿ mito o realidad? (Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.

Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't misbehavin': Taking play seriously in organizations. *Journal of Change Management*, 9(1), 87–107.

Stover, J. B., Bruno, F. P., Uriel, F. E., & Fernandez Liporace, M. M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica.

Swacha, J. (2016). Design patterns for gamification of work. En *Proceedings of the Fourth International Conference on Technological Ecosystem for Enhancing Multiculturality* (pp. 35–40). ACM. <https://doi.org/10.1145/3012430.3012604>

Tammeleht, A., & Löfström, E. (2024). Learners' self-assessment as a measure to evaluate the effectiveness of research ethics and integrity training: Can we rely on self-reports? *Ethics & Behavior*.

Thornton, G. C., & Rupp, D. E. (2020). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development* (2nd ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003047997>

Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being, and organizational performance. *Sustainability*, 14(17), 11064.

Triantafyllou, S., & Georgiadis, C. (2022). Gamification of MOOCs and security awareness in corporate training. En *Proceedings of the 14th International Conference on Computer Supported Education - Volume 1*.

Warmelink, H., Mayer, I., Weber-Sabil, J., Heijligers, B., & Haggis-Burridge, M. (2017). AMELIO: Evaluating the team-building potential of a mixed reality escape room game. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 3131–3142. <https://doi.org/10.1145/3130859.3131436>

Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114.

Wunderlich, N., Hamari, J., Parvinen, P., & Haff, A. (2020). The great game of business: Advancing knowledge on gamification in business contexts. *Journal of Business Research*, 106, 273-276.