

GAMIFICACIÓN LABORAL PILAR DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

LABOR GAMIFICATION PILLAR OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS

* Maricarmen Soto-Ortigoza

Universidad del Caribe

**Andrés Soto Ortigoza

ADEN International Business School

***Eric Espinosa Fernández

Universidad de Panamá

****Moisés Moya-Hernández

Universidad del Caribe

RESUMEN

Analizar la gamificación laboral como herramienta de productividad en organizaciones inteligentes hoy en día, basa su epistemología en la teoría de la U invertida o Ley de Yerkes & Dodson que fortalece el dicho "con Humor se trabaja mejor". Bajo un paradigma complementario, método descriptivo, no experimental de campo y hermenéutica. Un censo poblacional que se encuestó fue procesado a través del programa estadístico arrojando tablas con valores de frecuencias absolutas y porcentajes. Entre los resultados relevantes está el hecho de generar un método de evaluación de rendimiento lúdico en los colaboradores basado en la gamificación asociada al trabajo, la relación íntima que existe entre la productividad y el rendimiento, manejar la excitación o estrés para lograr nuevos talentos integrales. Se concluye que las organizaciones inteligentes deben impulsar climas satisfactorios desde estrategias basadas en el juego táctico, la felicidad que hoy en día se conoce como gamificación.

Palabras Clave: Gamificación Laboral, Excitación, Talento, Productividad, Organizaciones Inteligentes.

ABSTRACT

Analyzing labor gamification as a productivity tool in intelligent organizations today, bases its epistemology on the theory of the inverted U or Yerkes & Dodson's Law that strengthens the saying "with Humor you work better". Under a complementary paradigm, descriptive method, non-experimental field and hermeneutics. A population census that was surveyed was processed through the statistical program, yielding tables with values of absolute frequencies and percentages. Among the relevant results is the fact of generating a playful performance evaluation method in collaborators based on gamification associated with work, the intimate relationship that exists between productivity and performance, managing excitement or stress to achieve new integral talents. It is concluded that intelligent organizations must promote satisfactory climates from strategies based on tactical play, the happiness that today is known as gamification.

Keywords: Labor gamification, Excitement, Talent, Productivity, Intelligent Organizations.

* Posdoctoral en Gerencia de las Organizaciones; PhD. Filosofía de la Educación, Doctora en Ciencias Mn. Gerencia URBE; Doctora en Innovaciones Educativas UNEFA. Master en Gerencia de RRHH URBE. Especialista en PsicoNeuroLinguística LUZ. Especialista en Gerencia Avanzada bajo Presión Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE. Lcda. en Cs. Políticas y Administrativas Mn. Cs. Administrativas URU. Consultora gerencial. Vicerrectora de Investigación Universidad del Caribe Panamá.

e-mail: vice.investigacion@ucaribe.edu.pa <https://orcid.org/0000-0003-2693-383X> telf.cel:+507-69746082

**Estudiante de ADEN International Business School. Estudiante de Ingeniería de Sistemas Computacionales UTP, Estudiante de Licenciatura de Logística y Comercio Internacional ULatina. Formación en Gestión de recursos humanos em AIESEC Panamá. Pasante de AES Panamá. aeso1808@gmail.com

***Doctor en Gerencia; MBA-Énfasis en Mercadeo político; MBA-Especialización en Comercio Internacional; Postgrado en Docencia Superior Universidad; MBA-Énfasis en Recursos Humanos; Postgrado en Alta Gerencia; Lic.

Administración de Mercadeo y Publicidad. Docente-Investigador UP. ericespinosaf@hotmail.es
<https://orcid.org/0000-0002-8522-1691>

****Rector de la Universidad del Caribe. Máster en Dirección Comercial y Marketing, Máster en Gestión y dirección de marketing global y nuevos mercados, Lcdo. En Derecho, Internacional financiero, mercantil y tributario, Asesor Ejecutivo de la Universidad del Caribe. <https://orcid.org/0000-0001-8865-2625> moises.moya@ucaribe.edu.pa

Introducción

Años atrás el cambio era lento, conservador y centrado en la estabilidad dada por las reglas, jerarquía piramidal y regulaciones y en que los directivos están en manos del Talento Humano. En la década de los años 1970 se produjeron cambios importantes en cuanto a las regulaciones, información tecnológica, competidores a escala mundial, y demandas de los consumidores, entre otros aspectos, Todos estos cambios han aumentado las presiones para generar cambios en el modo de operar las organizaciones con herramientas y técnicas novedosas.

Sin embargo, a pesar de la presión del entorno para los cambios y exigencias de las estructuras administrativas, a medida que avanza el siglo XXI, muchas organizaciones no han logrado cambiar o adaptarse a sus entornos ahora con mayor incertidumbre y escenarios turbulentos.

Por ello, hoy en día, disponer de la mayor información posible sobre los factores ambientales, a la toma de decisiones asertiva bajo ambientes de incertidumbre y a tener equipos de trabajo de alto desempeño, contribuye a aumentar la productividad organizacional, pues todo ello influye de algún modo en las actividades de gerencia y/o de liderazgo exitoso.

Dentro de este contexto, un elemento como la comunicación interpersonal resulta fundamental para el intercambio de valores, principios, intereses, compromisos, en sí para la buena marcha de la organización, de su funcionamiento y sus servicios, para así mantener un alto desempeño y éxito administrativo.

En este sentido, el tipo de comunicación óptima es el vínculo que permite una gestión comprometida, el estilo de pensamiento proactivo impulsa dicho proceso comunicacional y la Gestión del Talento Humano nace como el valor agregado crucial para crear nuevas actitudes a favor de la productividad integrando todos los sistemas para la consecución de procesos novedosos.

Para ello, les corresponden a los líderes de las organizaciones ya sean universitarias, de producción social, de capital privado y cualquier otro modelo mercantil, asumir como gestor, nuevos paradigmas, estilos de pensamiento y competencias que permitan comportamientos asertivos y con entusiasmo para lograr la adaptación sin grandes esfuerzos.

El talento humano posee una herramienta innata, que está causando beneficios impactantes en las organizaciones inteligentes, esta herramienta es la gamificación Laboral, aquella que logra asociar el trabajo con la diversión, la cual mejora las comunicaciones a todos los niveles, obteniendo como resultado final la productividad.

No obstante, para que los gerentes líderes puedan lograr este nuevo estilo de Gerenciar, debe haber superado dificultades y haber logrado adaptarse a los cambios, después de una transformación de sí mismo para luego transformar a la organización que dirige.

Para ello, se deberá establecer y mantener sintonía mediante las herramientas que aporta las neurociencias a la gerencia, el lenguaje verbal y no verbal para la gesticulación corporal congruente entre interlocutores miembros de la organización. Además, se requieren sólidos conocimientos y manejos de habilidades gerenciales que permitan: acompasar, lograr pares, flexibilidad, asertividad, escucha activa, hablar con claridad, habilidad para responder y

lo más importante el humor.

De igual modo, una forma para poder comprender y facilitar el proceso de gamificación o lúdica Laboral, hoy manejada como gamificación en el ámbito organizacional, introduce modalidades de organizaciones aprendientes que las transforman en inteligentes, lo cual justifica el presente trabajo de investigación para aprender a gerenciar organizaciones con lúdica laboral asociando trabajo y diversión se trabaja y se produce mejor.

La investigación logró abordar un conjunto de informantes de una organización educativa pública, y una empresa privada entre gerentes - y una empresa privada, para el análisis gerencial basado en la gamificación laboral, como estrategia gerencial de los nuevos líderes facilitando los niveles de productividad en diversos contextos de la organización, buscando con esto lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional, el cambio hacia organizaciones inteligentes, el manejo de escenarios en épocas de incertidumbre y la toma de decisiones asertiva y disminuyendo los niveles de estrés.

Las neurociencias a través de la PNIL investigan el trabajo que ocurre en esta “caja negra” a través de la lúdica, así lo expone Wojtenek (2007).

Materiales y métodos utilizados en el proceso sistémico

Dentro del paradigma complementario la investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto, con un tipo de estudio descriptivo no experimental de campo, un censo poblacional de 100 sujetos e instrumentos basado en cuestionarios para la recolección de datos e interpretación de datos cuantitativos, así mismo se hizo un análisis del estado del arte con respecto a la gamificación y la “U invertida” de Yerkes & Dodson de 1908 citado por Rodríguez (2022), que aportó un análisis hermenéutico de la Ley en cuestión como uso del estado del arte.

Gamificación Laboral como herramienta de productividad

Fundamentándose en las estructuras actuales de las organizaciones, se procura lograr competencias personales para el liderazgo de manera eficiente y eficaz pues son las personas, que laboran en estas organizaciones, quienes ponen al servicio sus capacidades, talento y creatividad para el logro de los objetivos propuestos por las mismas, exigiendo procedimientos integrales gerenciales que conduzcan a la formación especializada de capital humano.

Las organizaciones tanto públicas como privadas no son sólo centros de generación de conocimientos y recursos, sino también institutos reguladores, favorecedores de comportamientos y valores, lo cual justifica el desarrollo de este artículo.

En torno a ello, se entiende por gamificación según Teixes (2015)¹, la aplicación de recursos propios de los juegos, en contextos no lúdicos que incluyen dinámicas, diseños y elementos, con el fin de modificar comportamientos de individuos, actuando sobre motivación, para la consecución de objetivos concretos.

Es así como la gamificación está estrechamente vinculada con el desarrollo del capital humano, no es ciencia o alguna disciplina, es más bien una herramienta actitudinal que predispone al Ser Humano frente a la cotidianidad, es una forma de estar en la vida, de relacionarse con ella, en esos espacios donde se genera un aprendizaje y generación de conocimientos entusiastas, de disfrute, acompañados de la distensión que producen actividades simbólicas e imaginarias como el juego, el sentido del humor, la escritura y el arte según lo expone Dynamic Training Colombia, (2005).

Así mismo, relaciona la lúdica con el sentido de libertad, indica que las actividades recreativas basadas en la lúdica en el campo laboral liberan de la rutina, aburrimiento y obligaciones diarias, contribuyendo a reestablecer el equilibrio emocional ante las responsabilidades diarias. El autor expone que el hombre desde niño siente placer de jugar, por

¹ Teixes, F. (2015). Gamificación, motivar jugando. Editorial UOC.

lo cual sigue siendo un deseo inconsciente de adulto y debe integrarse al trabajo, en su sentido no formal para desarrollar más la capacidad creativa y el mundo reconfortante.

Por lo expuesto anteriormente, trabajar lúdicamente tiene un significado profundo y está presente en todos los momentos de la vida. Según Huizinga (2004), el juego es uno de los primeros lenguajes del ser humano, el juego es una acción o actividad voluntaria realizada a unos ciertos límites fijos de tiempo y lugar, según una regla libremente consentida pero absolutamente imperiosa, provista de un fin en sí misma, acompañada de una sensación de tensión, de júbilo y de la consciencia de ser de otro modo que en la vida real.

Según Jiménez (2003), el cual coincide con Huizinga, la participación en juegos o experiencias de aprendizaje imaginarias se viven como reales para los participantes, generando el mismo interés en el asunto y les ayuda a descubrirse a sí mismo cuando se asumen roles en los que antes no habían estado.

Así mismo, como plantea Huizinga (2004), el hombre, el adulto, juega como un niño, por gusto y recreo, posibilitan transferir al juego, el plano de expresión trascendente, haciendo del mismo la experiencia fundamental de la existencia y la realidad. Dell'Ordine (2001), señala, el juego como recurso para el aprendizaje potencial, la capacidad creativa para exponer soluciones o salidas alternativas a problemas plantados. Igualmente facilita al líder y su equipo de trabajo tomar el control del saber, hacerlo suyo y seguidamente aplicarlo a la práctica.

El ambiente donde se realiza la generación de conocimientos y manufactura de algún bien comprende el desarrollo de escenarios de amplia tolerancia y libertad para permitir la mayor intervención e integración del capital humano. Por otra parte, agrega el mismo autor, que la actividad práctica creativa contribuye a la afirmación del poder personal y control, permitiéndole reconocer al talento humano con facilidad sus destrezas y habilidades, impulsándolo al mejor aprovechamiento de estas.

La gamificación reafirma los valores de la disciplina, el respeto, espíritu de cooperación, el propósito de esfuerzo, la productividad organizacional y la determinación.

En este sentido, enmarcando la lúdica como elemento de la PNIL, deberá evitarse el afán de estar a la moda, conociendo fundamentalmente los objetivos que se pretenden en el evento de facilitación de procesos y determinación en consecuencia de los medios y métodos de enseñanza adecuados para su aplicación posible y viable.

La creatividad es un concepto extenso y ampliamente difuso. Según Perozzi (2005, p. 62), la creatividad es la conducta que combina imaginación, originalidad, flexibilidad del pensamiento, tenacidad y sensibilidad que expone la capacidad de un individuo para romper secuencias habituales de pensamiento o de acción, en el transcurso de experiencias compartidas con la generación de algún tipo de novedad.

Por su parte Vigorena (2004), lo llama lúdica y es efectiva en los procesos organizacionales cuando se concibe como un medio para lograr los objetivos donde el diseño de los procesos debe responder a las necesidades y motivaciones de la organización y su gente, respetando al talento humano como un adulto integral que aprende, en segundo lugar la actividad empresarial deberá estar bien planificada, en ambientes suficientemente adecuados, estimulantes para que el participante se sienta libre y no coaccionado.

Competencias de gestión del Talento Humano basado en la gamificación

En torno a cuáles son las competencias de gestión del talento humano, sin embargo, para efectos de la presente investigación, se toma en consideración lo planteado por Moller (2006), quien coincide con los planteamientos de Martínez y Rivas (2005), sobre cuales son las competencias para los gerentes y todo el talento humano de las organizaciones están dadas como se exponen a continuación.

Revisando la “U invertida” de Yerkes & Dodson de 1908

Cuando en las organizaciones se presentan circunstancias estresantes, suele aumentarse el nivel arousal que según Gantiva y Camacho (2016), dependiendo la lingüística en escenario organizacional, los niveles de estrés del impacto arousal pueden crear desde

somnolencia hasta ansiedad máxima, que permite haya un progresivo aumento de eficiencia y eficacia (productividad) en la ejecución de una tarea. Así también lo expone la Ley de Yerkes y Dodson (1908) citado por (2022), pero es importante saber que mientras aumenta el estrés puede haber ese incremento, pero si sigue creciendo existe la posibilidad de una inflexión que la misma excitación trae consigo un deterioro de la tarea.

La Ley de Yerkes-Dodson establece que, mientras más compleja sea una tarea en la organización, más bajo será el nivel de la emoción que puede tolerarse antes de que disminuya el nivel de rendimiento.

A continuación, se presenta la gráfica de desempeño basado en el nivel arousal en la organización:

Gráfica 1 Desempeño organizacional



Fuente: Yerkes & Dodson (1908) citado por Green (2009)

Ahora bien, otro análisis hermenéutico lleva a describir lo que a continuación se muestra como elementos que impulsan la gamificación y que se han tomado como indicadores de dicha variable para poder medirla o monitorear en el escenario organizacional:

Permisivo para el rendimiento: A medida que el mundo cambia, también cambian la actitud respecto al trabajo. Yerkes (2003), expone que la gente exige de sus trabajos algo más que el sueldo. Pretende disfrutar con lo que hace y busca y cambia hasta sentirse satisfecha con su experiencia laboral.

Desafío de Prejuicios, la ética laboral está embebida de prejuicios, que impiden integrar la totalidad de la personalidad al trabajo. Según Yerkes (2003), no se valora la preparación y la planificación con la misma reverencia que se utiliza para la acción.

Capitalización de la espontaneidad, la diversión aparece en la cultura que propicia su existencia. Yerkes (2003), expone que hay que estimular la diversión y se multiplicará sola.

Confianza en el proceso lúdico, hacia la orientación de tareas requiere control, y el control suele limitar la diversión. La orientación a procesos requiere confianza, y la confianza suele incentivar la diversión.

Estilos divertidos, la diversión, la alegría y la felicidad son conceptos universales. Un acto de alegría, diversión o juego puede superar generaciones, diferencias culturales, géneros e idiomas, según lo expresa Yerkes (2003), el simple acto de una sonrisa es capaz de establecer un puente entre todas las divisiones.

Expansión de límites siendo el equilibrio ideal entre trabajo y diversión se consigue cuando todos los individuos comprenden los límites del “terreno del juego” del trabajo. Los límites no deberían encerrar ni inhibir la contribución individual, sino tuviesen el máximo de autonomía posible dentro de los lindes del binomio trabajo/diversión responsable.

Autenticidad, hay que ser sincero en todo momento, con el mejor Yo...La diversión no es algo que pueda aplicarse como una cada de pintura, es una verdadera forma de ser, es quien somos es lo más profundo del Ser. Yerkes (2003), expone que se debe ser auténtico para alcanzar el éxito y divertirnos trabajando a la vez. Para que una organización tenga éxito, sus empleados deben ser auténticos.

Elección, Yerkes (2003), expone que elegir significa darse permiso, permiso para rendir, permiso para elegir el comportamiento a emplear permiso para sacar a la luz la personalidad divertida de cada quién.

Libertad, si se ha contratado correctamente al personal y se confía en el que es el capital máspreciado de la organización, por lo tanto, porque no confiar en ellos, hay que darles libertad para utilizar su personalidad y potencial en toda su totalidad.

Pensamiento expansivo y riesgoso: Yerkes (2003), afirma que la integración de trabajo/diversión exige pensar de forma expansiva y correr riesgos. Cuando se utiliza un pensamiento expansivo se aprende a pensar con visión. Cuando el pensamiento se expande, se crea un espacio necesario para que la diversión se incorpore al trabajo. Sólo así se es capaz de aceptar el riesgo que supone dicha integración.

Celebración del éxito, Yerkes (2003), expresa que no es suficiente reconocer el éxito, hay que celebrarlo. Lo que se reconoce se repite, lo que se celebra, se convierte en una costumbre.

La gamificación laboral como pilar impulsor de las Organizaciones Inteligentes desde la hermenéutica

Una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (en este caso sus clientes), así lo afirma Wei, (2000). Cuando una empresa u organización necesita mejorar o cambiar se debe tener presente que la estructura determina el comportamiento y no al revés.

Cuando se entiende la primera, y sus relaciones de causa y efecto, se estará en condiciones de cambiar el comportamiento, la actitud. Cuando una organización modifica su comportamiento como respuesta a un conocimiento y percepciones nuevas, está adquiriendo nuevas habilidades o aptitudes para crear, adquirir y transferir conocimiento. En este momento se está frente a una organización inteligente que persigue y va logrando mayores niveles de participación y productividad, al mismo tiempo que reducciones de costes y aumentos de márgenes, productos innovadores y mejoras en el servicio al cliente y en su cuota de mercado según Wei, (2000), donde una organización inteligente se puede definir como una organización en la cual:

- Cada uno es consciente de la importancia de su trabajo y asume sus roles.
- Los intereses personales y los de la propia organización están en concordancia.
- Todos se sienten a gusto con el trabajo que hacen y del cómo lo hacen.
- Se mejora de manera constante, desarrollando y aprovechando al máximo las habilidades, conocimientos y entusiasmo de sus miembros.
- Se sabe que la innovación es un proceso (no una cualidad) fruto de la estrategia y la planificación, no de la improvisación y que por lo tanto se puede desarrollar y fomentar.
- Existe un clima de confianza entre los miembros, basada en la transparencia y la franqueza.
- No se buscan culpables sino causas de los problemas.
- Se celebran los éxitos, se analizan con objetividad los fracasos buscando las causas.
- La comunicación interna se considera un instrumento fundamental que continuamente se debe mejorar y potenciar (fluida, sincera, abierta, constructiva).

Pensamiento estratégico, el cual es el marco conceptual, un cuerpo de conocimiento en diversas áreas y herramientas que se han desarrollado en los últimos 50 años, para que los patrones totales resulten más claros y ayuden a su vez a modificar los mismos.

- Wei (2000), expone sobre el pensamiento sistémico que es el hecho de modelar la organización entendida como "organismo" dinámico, en la que interactúan ciclos causa-efecto.

Dominio Personal, el cual es un nivel muy especial de habilidad. La gente con alto dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan. Sobre dominio personal Wei (2000), afirma que dominio personal tiene que ver con el hecho de mejorar las habilidades personales para crear un ambiente propicio a los cambios y dichas mejoras.

Modelos mentales, son supuestos hondamente arraigados generalizados e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender al mundo y actuar. Wei, (2000), coincide con Profe Pao (2009), de que los modelos mentales mejoran la imagen del mundo y las acciones mediante herramientas para comprender cómo influyen en los esquemas de personalidad sobre la percepción de la realidad.

La Construcción de una visión compartida, corresponde a una visión genuina (diferente a la familiar). La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenan sino porque lo desee. Con frecuencia la visión compartida de una organización guía en torno del carisma del gerente-líder. Sin embargo, dada la opción la mayoría de la gente prefiere perseguir una meta elevada no solo en momentos de crisis si no en todo momento. Wei (2000), expone que la visión compartida es el hecho de obtener el compromiso a través del consenso en la visión, misión y valores de la organización.

Aprendizaje en equipo, comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros para suspender los puestos e ingresar en un auténtico pensamiento complejo conjunto. El aprendizaje en equipo en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden la organización no aprende.

Evidencias cuantitativas obtenidas a partir de la revisión de la gamificación laboral en las organizaciones objeto de estudio del sector público.

Tabla N° 1

Variable: Gamificación Laboral

Dimensión: Competencias de gestión del Talento Humano

N°	Indicador	Si	No
		Talento humano	Talento humano
1.	Permisivo para el rendimiento	60	40
2.	Desafío de prejuicios	43	57
3.	Capitalización de la espontaneidad	46	54
4.	Confianza en el proceso lúdico	19	81
5.	Estilos divertidos	05	95
6.	Expansión de límites	85	15
7.	Autenticidad	55	45
8.	Elección	32	68
9.	Libertad	10	90
10.	Pensamiento expansivo y riesgoso	46	54
11.	Celebración del éxito	60	40
	Total	461	639

Promedio

41.90%

58.09%

Fuente: Soto, (2022)

Consideraciones finales

La gamificación laboral como herramienta de productividad en organizaciones inteligentes, quizás hasta los momentos no ha logrado un análisis exacto para ofrecer indicadores lo suficientemente tangibles para medir esta. Es por ello, que los investigadores con este estudio buscaron acercarse cada vez más a datos objetivos de la relación mente-cuerpo que influyen en la gerencia de vida laboral en los líderes.

Por eso, se generan posturas al relacionar la gerencia con el dinamismo actual del mundo para lograr a ese individuo más centrado y consciente para la toma de decisiones asertiva, útil, oportuna y humana. En la medida que un líder psico competitivo se conozca a sí mismo y se transforme, en esa medida transformará a su entorno, se creará un líder más humano, más ético, que toma en cuenta el Ser y el Hacer y que estará en continuo proceso de formación, las organizaciones estudiadas coincidieron que existe un ambiente laboral que contribuye a lograr un trabajo exitoso que debe desarrollar cada vez mas las nueve capacidades cerebrales conscientes en el campo laboral, con ello aumenta la productividad, se aumenta la percepción, y por ende el análisis y la toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

- Arruda, M (2000). **Calificación versus competencia**. Boletín Cinterfor, n. 149, p. 25-40, mayo/agosto.
- Belilty, Menahem (2006). **Risoterapia Curarse con risas**. Urania.
- Dell'Ordine, J.L. (2001), **El juego como recurso didáctico**. Disponible: <http://alipso.com/monografia/juegos> didácticos (1) (consultada: 2007, noviembre 10).
- Dynamic Training Colombia, (2005), **Consultoría especializada**.
- Gantiva, C., Camacho, K. (2016). **Características de la respuesta emocional generada por las palabras: un estudio experimental desde la emoción y la motivación**. Universidad San Buenaventura. **Psychologia Avances de la disciplina**.
- Green, Ch. (2009). **The relation of strength of stimulus to rapidity of habitformation Robert M. Yerkes and John D. Dodson (1908)**. Classics in the History of Psychology -- Yerkes & Dodson (1908). York University
- Huizinga, J. (2004). **Homo Ludens**. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.
- Jiménez, C. (2003), **Neurolingüística, lúdica y competencias**. Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.
- Martínez y Rivas (2005). **Psicocompetencia a través de la programación neurolingüística**. Gestión 2000
- Moller, J. (2003) **Caminos del Bienestar. Todos Somos Responsables**. IESA. Venezuela.
- Perozzi, L. (2005), **La Lúdica como estrategia instruccional estimulante del potencial creativo en la educación universitaria**. Tesis doctoral. Doctorado en Educación. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.
- ProfePao, (2009). **La Organización Inteligente y sus disciplinas**. Brasil.
- Paredes, (2003) **Proyecto Lúdico-Creativo**. (2003), Vicerrectoría de Acción Social. Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica. Ponencia del Dr. Paredes Ortiz.
- Pujol, J. (2003). **Apuntes para una jornada del trabajo sobre normalización de competencias laborales**.

- Reza, J. (2001). **Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones**. Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Reza, J. (2000). **El capacitador hábil**. Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Vigorena, F. **¿Recursos humanos o humanos con recursos? Una mirada de la capacitación en Latinoamérica**. Disponible: www.sht.com/ar/archivo/temas/recursos/htm. (Consultada 2008, enero 10).
- Soto, M, (2008). **Psicocompetitividad para una Facilitación Lúdica del Docente universitario como herramienta de superaprendizaje**. Tesis Doctoral. UNEFA 2008.
- Torres, Nelson. (2005). **El del Conflicto soy YO**. Grainca, PAG. 93-104de112.
- Torres, Nelson, (2008) **Las organizaciones inteligentes**. FASES LUZ.
- Wojtenek, W. (2007). **Introducción a la Neurociencia**. Pp.223- 229.
- Rodríguez, M. (2022). Yerkes, R. Dodson (1908). **La Ley de Yerkes-Dodson: la relación entre el rendimiento y la motivación**. La mente es maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-ley-de-yerkes-dodson-la-relacion-entre-el-rendimiento-y-la-motivacion/>
- Yerkes, L. (2003), **Con Humor se trabaja mejor**. Gestión 2000.com.