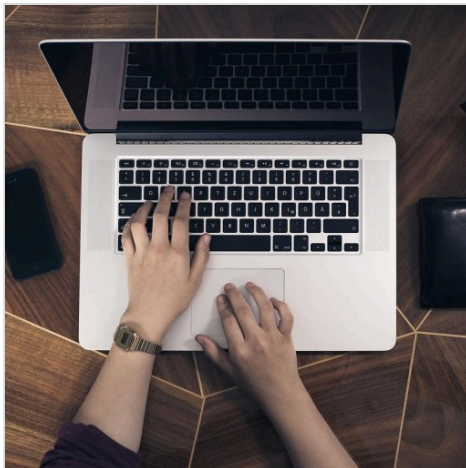


L U M B R E



Cultura empresarial: gamificar lo invisible sin fingir

Materia: Gestión de personas y organizaciones

03/10/2026

Antes de empezar

La cultura es el terreno donde todo lo gamificado echa raíz o se seca. Aquí Robledo deja de «tener valores enmarcados» y empieza a vivirlos con mecánicas: el nuevo que no llega solo (onboarding con padrino), el conocimiento que no se muere en Chuy, el reconocimiento que la gente cree. Con la advertencia del módulo: los valores no se puntúan directamente —se puntúan las conductas que los encarnan— o compras teatro corporativo.

QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar gamificación a valores, colaboración, compartición de conocimiento, onboarding, reconocimiento y mentoría —sin convertir la cultura en puntos que la gente finge cumplir.

Los cinco cuadros del pasillo

VIDEO

Cultura empresarial: El factor humano

Video externo en YouTube. Lumbre no aloja ni controla el contenido enlazado.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=bbLGhXMHiN0>



La cultura no es lo que está enmarcado: es lo que pasa cuando nadie de dirección está viendo.

En la sala de juntas de Robledo había cinco cuadros con los valores «oficiales»: trabajo en equipo, honestidad, servicio, compromiso y «pasión por la excelencia». Karla hizo la prueba de campo —preguntar a 10 empleados cuál valor se vivía y cuál era decoración— y el resultado fue demoledor y revelador: **nadie pudo nombrar una sola historia reciente donde un valor se hubiera premiado o se hubiera roto sin consecuencias.**

Los valores de Robledo eran **gramática sin conversación**. Y el intento previo de gamificarlos lo confirmó: en 2022 RH puso «puntos por valores» —5 puntos por «actitud de servicio», evaluados por el jefe— y duró dos meses: se convirtió en el sistema de simpatías con folios, donde el jefe llenó de puntos a su equipo del agrado y el raro honesto se quedó en cero. **La moraleja: un valor no se puntúa directo; se puntúa la CONDUCTA observable que lo encarna, verificada por varios lados, nunca por la opinión de uno solo.**

El traductor valor → conducta

Cada valor debe bajar a conductas observables ANTES de cualquier mecánica: «servicio» no se puntúa; «un veterano dedica 30 minutos a enseñar al nuevo la historia de su cliente», sí. Y en cultura la verificación es **multi-lado** (pares, cliente, auto) y el punto es casi siempre **simbólico**: la mecánica existe para encender el ritual, no para pagar la virtud. Si la gente empieza a «actuar el valor» sólo cuando el tablero lo mide, gamificaste teatro (M19).

Seis territorios culturales y su mecánica

El patrón: la mecánica cultural nunca paga la virtud — paga el acto observable que la ejerce, y se verifica con más de un testigo.

Territorio	Conducta que encarna el valor	Mecánica	El truco de que sea creíble
Onboarding	El nuevo no llega solo: tiene padrino	El padrino gana al llegar el nuevo a nivel 2, no al firmar la bienvenida	El padrino es voluntario y veterano reconocido (M10)
Colaboración	Pedir ayuda y darla sin costo de ego	Punto por «me ayudaron» Y por «ayudé»: ambos lados suman	Pedir ayuda no baja a nadie: el tablero lo muestra como fortaleza
Conocimiento	Lo que sabe Chuy no se va con Chuy	Misiones de captura de saber: el veterano documenta y firma su guía	El veterano es autor, no «entrevistado»: su apellido en la guía
Reconocimiento	Lo bueno se nombra pronto, en voz alta y con detalle	La «gracias con nombre» semanal: quien la da también gana	La dirección da las primeras 5 ella misma, en persona
Mentoría	El que aprendió hoy, enseña mañana	Anillo: mentorado de ayer es mentor de anteayer (M10)	Se hereda el orgullo, no la obligación: cadena visible
Rituales	Las historias se cuentan de nuevo	El «caso Robledo» mensual con cliente y empleado en vivo	El ritual no es evento: es cadencia que nunca se cancela

Lo que Robledo montó, en tres movimientos y cero apps:

1. Padrino de bienvenida: cada nuevo (9 de cada 12 en ventas eran el puesto #13) llegó con padrino veterano. El padrino **no** ganaba por «acompañar»: ganaba cuando su ahijado llegaba al nivel 2 de captura —con la racha de novato intacta—, y lo

presentaba él mismo en junta. Resultado: la curva de los nuevos pasó de «5 meses en producir» a 3.2, y dos padrinos (Chuy, Miguel Ángel) descubrieron que su orgullo se había vuelto profesión.

2. La guía de Chuy: la misión de conocimiento «1,800 clientes, 1,800 historias» documentó 38 criterios de campo de Chuy (quién fiar, quién miente con el pedido, qué tiendita va a quebrar) en una guía con su nombre. Los nuevos la estudiaron; la empresa le puso «Manual Robledo vol. 1 — Chuy, 25 años». El viejo que temía «volverse principiante» (M10) se volvió **la biblioteca**.

3. Gracias con nombre: cada viernes, cinco reconocimientos en 3 minutos de junta con **detalle verificable** («Socorro frenó su salida para esperar la firma de doña Rosa») —dos dados por empleados, dos por jefes, uno por cliente—. Cuesta la junta. Es el único punto del sistema que no se canjea: se escucha.

1. ¿Cuál mecánica gamifica cultura SIN comprar teatro corporativo?

- ☐ Puntos por «actitud» evaluados por el jefe directo cada mes
- ☐ Ritmo de «gracias con nombre» semanal con detalle verificable (quien la da también suma), padrino que gana cuando su ahijado sube de nivel, y guías de conocimiento firmadas con el apellido del veterano
- ☐ Tablero de valores con encuesta trimestral anónima de clima
- ☐ Bono anual de cultura a las áreas con mejor ambiente reportado

2. RH revive «puntos por valores»: 10 puntos por «trabajo en equipo» que el supervisor marca en su evaluación. ¿Qué es lo MÁS probable que vea Karla en el tablero a 3 meses?

- ☐ Colaboración real subiendo en toda la planta
- ☐ Tablero perfecto y equipo podrido: supervisores llenando de puntos a su gente, nadie queriendo ser «el que pidió ayuda», y la conducta real (colaborar con el raro del otro turno) sin mecánica que la vea
- ☐ Los puntos se canjean por descuento de nómina
- ☐ El sistema se cancela solo al mes

3. Empareja cada valor «de cuadro» de Robledo con la conducta observable que lo gamifica:

3.	«Servicio» enmarcado	-----
3.	«Trabajo en equipo» enmarcado	-----
3.	«Compromiso» enmarcado	-----
3.	«Honestidad» enmarcada	-----
3.	«Excelencia» enmarcada	-----

Opciones: Gracias con nombre: veterano que esperó la firma de doña Rosa en vez de cerrar su turno · Punto de dos lados: quien pidió ayuda y quien la dio suman la misma semana · Padrino que gana cuando su ahijado llega a nivel 2, no cuando lo presenta · Error anónimo de la semana corregido sin sanción (M13-M14): la franqueza que aprende · Manual firmado por el veterano: la excelencia que se vuelve documento con apellido

4. Gamificar la cultura exige digitalizar el reconocimiento: sin app de puntos visibles 24/7, los rituales culturales no funcionan.

☐ Verdadero

☐ Falso

5. Un valor no se puntúa _____ : se puntúa la _____ observable que lo encarna, verificada por _____ lados. En cultura la recompensa es casi siempre (el ritual, no el punto), y el reconocimiento que la gente cree lleva nombre, _____ y detalle.

6. Clasifica cada mecánica propuesta para la cultura de Robledo:

Elementos:

- Padrino voluntario que gana al llegar su ahijado a nivel 2
- Supervisor marcando «actitud de servicio» en su evaluación
- Guía de conocimiento firmada con el apellido del veterano
- Encuesta trimestral de clima con bono por resultado
- Viernes de «gracias con nombre» con detalle verificable
- Muro digital de likes entre compañeros

Enciende el ritual	. . .
Mide la apariencia	. . .

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

7. Cómo gamificar cultura sin fabricar teatro



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

8. Plantilla 18 · Traductor de valores a conductas



Errores frecuentes de este módulo

1) Puntos por actitud con el jefe de marcador: simpatías con folio. 2) Gamificar todos los valores a la vez: el teatro se monta con elenco grande. 3) Reconocimiento sin detalle («gracias por tu compromiso»): genérico que no se cree ni se repite. 4) App sin ritual: el muro de likes como sustituto de la junta. 5) Cancelar el ritual cuando aprieta la operación: la cadencia ES el mensaje; romperla enseña que todo era utilería.

Actividad opcional con IA (asistente crítico)

Pega tus valores oficiales y pide: «Para cada valor, redáctame la conducta observable que lo encarna en mi giro (distribución/servicio/manufactura) y dime qué mecánica de dos-lados la hace visible sin poder fingirse. Luego actúa como el empleado cínico que ya vivió tres programas de valores fallidos: ¿por qué este también es teatro? y qué lo salvaría». Si la IA encuentra cómo fingir tu mecánica, cámbiala: en cultura, la infingibilidad es el requisito.

9. Cierra los ojos y recorre tu oficina: ¿qué conducta de tu gente, de la semana pasada, podrías contar como historia de un valor? ¿Y cuál de tus «sistemas de cultura» (encuestas, muros, cuadros) está midiendo la apariencia? En Robledo, el antes y el después se puede tocar: en 2022 nadie recordaba una sola historia de valores; hoy cuentan el viernes de «gracias» en fila. La cultura no se gamifica con puntos: se enciende con testigos.

Tu programa cultural está listo cuando un nuevo puede nombrarte, en su primera semana, un caso real de alguien que fue premiado por vivir el valor.

1. El valor no se puntúa: se puntúa la conducta observable que lo encarna, con testigos de dos lados.
2. Tres territorios con dolor (onboarding, conocimiento, reconocimiento) valen más que cinco valores gamificados.
3. Ritual primero, punto después: cadencia que no se cancela —la agenda de la dirección es el tablero.
4. La prueba final es de fingimiento: si se puede fingir dos semanas seguidas sin que nadie lo note, no gamificas cultura: fabricas teatro.

Siguiente paso (Módulo 19 · Diseño ético): todo lo construido hasta aquí — tableros, rachas, niveles, padrinos, comunidades— manipula comportamiento: esa es la promesa y el peligro. El módulo 19 pone las siete preguntas que todo diseño debe contestar en voz alta, con la transcripción completa de la junta donde Marisol decide qué se publica de los datos de doña Rosa. Después de seguridad, es el módulo con la línea más dura del curso.

Referencia curricular

Materia:	Gestión de personas y organizaciones
-----------------	--------------------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/ga-m18-oa01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat