Trabajo Fin de Grado

La gamificación como elemento motivador de las empresas / Gamification as a motivating element for companies.

Autora

Laura Torres Bandrés

Directoras

Silvia Abella Garcés

Ana Katarina Pessoa de Oliveira

Facultad de Empresa y Gestión Pública

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2022/2023

“Un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana”

(Werbach y Hunter, 2014)

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autora: Laura Torres Bandrés.

Directoras: Silvia Abella Garcés y Ana Katarina Pessoa de Oliveira.

Título: La gamificación como elemento motivador de las empresas / Gamification as a motivating element for companies.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

Los juegos han pasado de ser considerados una simple forma de ocio a abarcar numerosos ámbitos de aplicación en la vida cotidiana para alcanzar un alto nivel motivacional entre las personas. Las grandes empresas han comenzado a implantar en los últimos años una tendencia cada vez más globalizada conocida como gamificación, con un claro propósito, fomentar la implicación y motivación del personal de la empresa con la organización. En este contexto, este tiene como objetivo hacer presentar los principales atributos de la gamificación en las empresas, y para ello, hemos utilizado la metodología del análisis descriptivo a través de un amplio marco teórico, así como presentamos casos reales, para finalmente, realizar un análisis empírico que nos ha ayudado a validar los conocimientos adquiridos en la construcción del referencial teórico. Hemos constatado en las conclusiones que la gamificación está siendo útil para todos los tipos de empresas, desde aquellas de la rama de la educación, comercio, industria, hasta las de servicios. La mayoría de las personas que han contestado a nuestro cuestionario afirman estar satisfechas con la implementación de esa herramienta en su local de trabajo y dicen, casi un 100%, que si fueran propietarios de una empresa la adoptarían. Este trabajo trae una contribución teórica al mundo académico y científico y podrá servir de referencia para fututos estudios.

PALABRAS CLAVE: gamificación, juego, motivación, diversión, empresa.

ABSTRACT

Games have gone from being considered a simple form of leisure to encompassing numerous areas of application in everyday life to achieve a high level of motivation among people. In recent years, large companies have begun to implement an increasingly globalised trend known as gamification, with a clear purpose: to encourage the involvement and motivation of the company's staff with the organisation. In this context, the aim of this paper is to present the main attributes of gamification in companies, and to do so, we have used the methodology of descriptive analysis through a broad theoretical framework, as well as presenting real cases, to finally carry out an empirical analysis that has helped us to validate the knowledge acquired in the construction of the theoretical referential. In the conclusions we have found that gamification is being useful for all types of companies, from those in education, commerce, industry, to services. Most of the

respondents to our questionnaire say that they are satisfied with the implementation of this tool in their workplace and say, almost 100%, that if they were owners of a company they would adopt it. This work brings a theoretical contribution to the academic and scientific world and may serve as a reference for future studies.

KEY WORDS: gamification, game, motivation, fun, company.

ÍNDICE

1. Introducción 7

2. Marco teórico 7

2.1 El juego y la gamificación: origen e historia 7

2.2 Concepto de gamificación 9

2.3 El círculo mágico 10

3. Ámbitos de aplicación 12

4. La gamificación en la empresa 14

4.1 La motivación 14

4.2 Tipos de gamificación 16

4.3 Proceso de diseño de un sistema gamificado 17

5. Claves para el éxito y errores a evitar en un sistema gamificado 19

6. Aplicaciones en los procesos empresariales y casos reales 21

6.1 Reclutamiento y selección de personal: Departamento de RRHH 23

6.2 Fidelización de clientes: Departamento de marketing 26

7. La Generación Y 28

8. Estudio sobre el conocimiento, percepción y satisfacción de los trabajadores sobre la gamificación 29

8.1 Marco empírico 29

8.1.1 Cuestionario 29

8.1.2 Perfil de la muestra 32

8.2 Análisis de resultados 32

9. Conclusiones 36

10. Bibliografía y webgrafía 38

ANEXOS

1. Introducción

¿Es posible jugar y obtener a la vez algo más de provecho que exclusivamente la diversión?

En este trabajo buscaremos dar respuesta a esta pregunta mediante el concepto de gamificación, focalizándonos en el ámbito de los negocios.

Hoy en día numerosas empresas de todo el mundo buscan un cambio en sus procesos ineficientes o lograr una mayor motivación de sus empleados. Para esto no dudan en aplicar este novedoso concepto a sus procesos organizativos para alcanzar tales objetivos. Es por ello, que la gamificación se está convirtiendo en una tendencia global de la que vamos a profundizar en este trabajo, dividiéndolo en un bloque más teórico donde analizaremos qué es, cómo funciona y sus aplicaciones en distintos procesos, sus objetivos, cuáles son las claves para el éxito de la técnica o un análisis sobre ejemplos reales con éxito, entre otras cosas. Y por otro lado, una parte más práctica donde pretendemos conocer el grado de conocimiento, la percepción o la satisfacción de los trabajadores sobre el concepto de gamificación mediante una encuesta y lograr un mayor impacto de esta técnica entre el capital humano de las empresas; pues, aunque se trata de una tendencia cada vez más globalizada, todavía son muchos los que no conocen lo suficiente el término y sus beneficios para las empresas, por lo que mediante esta encuesta pretendemos también generar una mayor visibilidad de este sistema.

2. Marco teórico

2.1 El juego y la gamificación: origen e historia

El juego existe desde hace innumerables años, una actividad llevada a cabo en las diferentes culturas con el fin de aprender y alcanzar el bienestar. De acuerdo con Bea (2013), podemos definirlo como una capacidad innata del ser humano destinada a la interacción social de los mismos. Es decir, el juego ha existido desde tiempos inmemoriales, siempre acompañando el transcurso de la vida.

En 1938, Johan Huizinga, historiador holandés, publicó *Homo Ludens*, libro en el que argumentó que las culturas humanas han estado ligadas a la presencia de los juegos a lo largo de la historia, dando a entender la gran importancia de la presencia de éstos en el desarrollo humano (Huizinga, 2014).

El significado del juego ha variado a lo largo de la historia, evolucionando en base a numerosas teorías y enfoques como la del psicoanalista Sigmund Freud que defendía la relación del juego con la manifestación de los instintos humanos, y especialmente con el instinto del placer (Bea, 2013). La Real Academia Española define jugar como "hacer algo con alegría con el fin de entretenerse, divertirse o desarrollar determinadas capacidades" (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Si avanzamos un poco más en la historia, nos encontramos con un acontecimiento que marcó un antes y un después en la historia del juego: la aparición de los videojuegos alrededor de 1980. Aunque se atribuye el primer videojuego a mediados del siglo pasado, no fue hasta ese año cuando se comenzaron a diseñar los mismos con un fin comercial. Serrano, Barbero y Gonzalves (2021) afirman que "las generaciones evolucionaban y los juegos no eran ajenos a ello" (π.6).

El desarrollo de la industria de los videojuegos y su gran capacidad de generar liquidez derivaron en una minuciosa investigación acerca de los juegos, de tal manera que, gracias al auge de éstos, poco tardó el sector del marketing empresarial en ver cómo la experiencia del juego modifica el comportamiento de quienes juegan y así tomar esto como una oportunidad de mejorar.

Aunque el término fue utilizado por primera vez a comienzos de siglo XXI, quiero hacer referencia al año 1912, cuando una empresa de palomitas de maíz conocida como *Cracker Jack* comenzó a incluir un premio gratis en cada bolsa. Y aunque esta práctica no es gamificación en su sentido estricto, la utilización de la diversión y el premio como recompensa (unos de los elementos del juego) puede referenciar de manera inadvertida el origen de la gamificación, considerándose éste el primer uso de la gamificación, aunque el término todavía no se había consolidado en sí. Lo que queremos decir con esto es que la gamificación es una práctica que inconscientemente lleva tiempo aplicándose, simplemente no tenía reconocimiento.

En el año 2003 Nick John Pelling, un reconocido diseñador de *software*, vio el juego como una revolución que debía aprovechar, e hizo referencia por primera vez al término gamificación. Otros autores, como Santiago Moll consideran como autor del término a Sebastian Deterding (Moll, 2014). Sin embargo, no fue hasta el año 2010 que la gamificación adquiere popularidad y comienza a inspirar a las empresas hacia su utilización gracias a eventos y conferencias, como la Conferencia DICE (Desingn,

Innovate, Communicate, Entertain), que expandió el conocimiento de la palabra gamificación en la sociedad, aunque actualmente aún son muchos quienes no conocen el término.

A partir de entonces, la utilización de este sistema despegaría y las empresas se adherían a la práctica de la gamificación, de tal manera que hoy en día muchas empresas de diseño de *softwares* presentan servicios de diseño de plataformas gamificadas.

Por tanto, el juego y la gamificación siempre han existido, y las ansias por investigar acerca de cómo crear oportunidades jugando son cada vez mayores, y gracias a las mismas es posible crear sistemas gamificados eficaces y con éxito en sus fines.

2.2 Concepto de gamificación

La gamificación es una técnica en la que se integran varios elementos del juego, como, por ejemplo, tiempo para ejecución, reglas, premios y recompensas, desafíos, insignias, puntuaciones y rankings, etc., y que son empleados en ámbitos considerados no lúdicos; bien sea en el ámbito educativo, o en el área de los negocios, entre muchos otros, dado que una de las características que mejor define a la gamificación es su gran versatilidad para ser aplicada en diversos contextos (Teixes, 2014).

Pero, ¿Cuál es realmente la finalidad de esta idea?

Es probable pensar que estamos ante un juego, sin embargo, esto no es del todo cierto. Lo que se pretende es aplicar aquellos componentes de un juego que permitan hacer de cualquier proceso una sucesión más divertida y a la vez atractiva del mismo, con el fin de estimular a quienes formen parte de dicho proceso y lograr que adquieran un mayor compromiso e integración. Se busca, por tanto, influir en el comportamiento humano, su motivación o fidelización, así como el aprendizaje y la resolución de problemas, haciendo de un proceso que podía resultar algo aburrido, un proceso más grato y entretenido para sus participantes, modificando así sus conductas para lograr aquellos objetivos que busca la empresa (Teixes, 2014).

No existe un único concepto de gamificación y diferentes autores aportan su propia definición. Por ejemplo, Werbach y Hunter (2012: 26) afirman que “la gamificación es el uso de elementos y de diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos”.

Por otro lado, Teixes (2014: 23) propone en su libro *Gamificación: fundamentos y aplicaciones* que “la gamificación es la aplicación de recursos de los juegos (diseño,

dinámicas, elementos etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación". Para Gredilla (2017) "gamificar una actividad es hacerla divertida, amena y participativa, situando a las personas como protagonistas de un juego con un objetivo predefinido" (π.4). Y, Gallego et al. (2014) consideran que *"*gamificar es plantear un proceso cualquiera como si fuera un juego. Los participantes son jugadores y como tales son el centro del juego, y deben sentirse involucrados, tomar sus propias decisiones, sentir que progresan, asumir nuevos retos, participar en un entorno social, ser reconocidos por sus logros y recibir retroalimentación inmediata. En definitiva, deben divertirse mientras se consiguen los objetivos propios del proceso gamificado" (π.2). Para Kapp (2012: 10) la gamificación es "el uso de mecánicas basadas en juegos, estéticas y pensamiento gamificado para involucrar a las personas, motivarlas a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas".

Tras revisar esos autores, definimos que: *La gamificación consiste en dinamizar y hacer divertido el proceso de alcanzar un objetivo, aplicando elementos de los juegos en contextos no necesariamente lúdicos.*

2.3 El círculo mágico

En este apartado mencionamos el concepto del "círculo mágico", un término propuesto en el libro *Homo Ludens* (Huizinga*,* 2014)*.* Vamos a utilizar este término como metáfora para comprender mejor cómo se implanta un sistema gamificado y cómo es percibido por aquellos que juegan, aunque el modo de implantarlo lo desarrollaremos en profundidad en el apartado *Proceso de diseño de un sistema gamificado.*

Cuando jugamos, nosotros como jugadores seguimos unas normas de juego que llevadas al mundo real pueden no tener ningún sentido, es decir, al jugar nos envolvemos en una "burbuja de realidad", aceptando normas que en la vida real resultan algo absurdas. Por esto, cuando utilizamos el término "círculo mágico", entendemos éste como un lugar que separa el mundo real en el que vivimos del mundo del juego, o más bien, "el lugar donde el juego ocurre" (Tekinbas y Zimmerman, 2003: 94). Hablamos por tanto de dos mundos "antagónicos", tal y como dice el profesor Alfonso Cuadrado (Cuadrado, 2017).

Ante todo lo anterior, nos podemos preguntar: ¿qué tiene que ver la paradoja del círculo mágico con implantar sistemas de gamificación en las organizaciones?

La idea de implantar un sistema gamificado en las empresas es utilizar el juego con ciertos fines ya sea a clientes o a los mismos trabajadores (gamificación interna o externa, que desarrollaremos en el apartado *Tipos de gamificación*).

La empresa toma la decisión estratégica de gamificar sus procesos y selecciona a los participantes predispuestos a jugar (y menciono predispuestos ya que resulta algo inútil intentar motivar a quienes no están dispuestos).

Por tanto, cuando los participantes juegan, sucede igual que en cualquier juego, se establece ese "círculo mágico" abriéndose una brecha entre lo que es real y lo que no, así los jugadores disfrutarán de la experiencia de jugar y darán lo mejor de ellos mismos, a la vez que estarán avanzando en conseguir ciertos objetivos ya definidos y adaptados en el diseño del sistema gamificado.

Los juegos nos ayudan a darle sentido a las acciones, con un significado real (haciendo esta acción un número de veces determinado, lograremos que la organización consiga desarrollarse correctamente) o un significado imaginario (llevando a cabo esta acción un número determinado de veces conseguiremos salvar a la princesa). Los juegos permiten clarificar los objetivos y destinar todos los esfuerzos a la consecución de éstos (Grau, 2017).

Si bien los participantes no se verán presionados por alcanzar ciertos objetivos, ya que como hemos dicho, se sumergen en una especie de realidad paralela donde únicamente juegan y disfrutan de la experiencia del juego, pero, aunque no sientan presión por alcanzar tales objetivos, inconscientemente buscarán alcanzarlos, es el instinto humano que habla más alto. Todo el mundo juega sabiendo que puede haber un ganador, sin embargo, lejos de querer ganar, juegan para su propio disfrute. Es decir, el jugador tiene claro que lo hará lo mejor que pueda, pero no con la presión de tener que ganar, sino buscando alcanzar la mejor posición y quedarse con una experiencia positiva, incentivando así su motivación intrínseca.

Básicamente, el círculo mágico refleja el juego como un modo de evasión y disfrute que hace que durante el tiempo que se juega, la mente humana se abstraiga de la realidad y de una manera más divertida se alcancen los objetivos del juego, que en este caso son los objetivos que la empresa (o del proceso que se lleve a cabo) haya fijado de manera previa; y para la consecución de éstos diseña un sistema gamificado que se adapte a ellos. Es decir, el jugador se enfrenta a retos que son imaginarios y con posibilidad de ganar o

perder, pero se siente cómodo y seguro ya que no se tiene en cuenta el riesgo de perder, pues ese riesgo, al igual que el juego, es imaginario. Al no percibir ese riesgo a perder, una vez finaliza el juego, el individuo ya ha adquirido nuevos conocimientos y experiencias que refuerzan su aprendizaje y sus logros a nivel empresarial; dicho de otro modo, el miedo o las inseguridades que una persona puede tener en el mundo real, en este "círculo mágico" desaparecen, y no sólo desaparecen, sino que se transforman en destrezas adquiridas que dan resultados positivos en la empresa o en el proceso que se haya gamificado (figura 1, anexo I).

3. Ámbitos de aplicación

La versatilidad de la gamificación hace que sea una herramienta extensamente amplia, abarcando muchos sectores de nuestro entorno cotidiano doméstico, profesional, educacional, etc.

Aunque para los fines de este estudio abordaremos en profundidad la gamificación en el ámbito empresarial, nos parece oportuno comentar su utilidad en otros sectores.

La gamificación abarca ámbitos desde sectores relacionados con la materia de salud y medioambiente, con el fin de sensibilizar a la población en estos aspectos motivándolos a llevar a cabo buenos hábitos de vida; hasta sectores que hacen referencia al ámbito educativo y empresarial.

En Suecia se realizó una experimentación denominada "Experimento de las escaleras mecánicas" (imagen 1, anexo II). Lo que se pretendía era ver si la innovadora y divertida idea de convertir las escaleras en un piano, que, al caminar sobre él, emitiese notas musicales, lograba que las personas eligieran esa escalera. Y tú, ¿por qué escalera te decantarías?

Una estación de metro en Estocolmo modificó sus escaleras convencionales dándoles una forma más llamativa, convirtiéndolas en un piano gigante donde cada tecla emitía un sonido musical diferente cada vez que los transeúntes pisaban un peldaño. Se realizó a modo de experimento social, con el claro objetivo de mejorar los hábitos de vida de las personas y que éstas llevaran a cabo prácticas más beneficiosas para su salud.

No había ninguna indicación que animase a las personas a subir, sino que, en ellos mismos, y de manera inconsciente, se despertaba la curiosidad de probar esas nuevas escaleras que emitían sonidos musicales al pisar sobre ellas. "La inquebrantable relación entre el juego y el ser humano hicieron el resto" (Alejandro, 2013: π.5), es decir, el instinto

de curiosidad del ser humano y su atracción por aquello que parece divertido bastaron para que la mayoría se animasen a subir por esa escalera en lugar de utilizar las escaleras mecánicas. Se logró convertir unas clásicas y aburridas escaleras, en una manera divertida de salir del metro gracias a la aplicación de esta divertida técnica, un claro ejemplo de cómo funciona un sistema gamificado. El fin era mejorar los hábitos de las personas, y el medio fue aplicar una técnica de gamificación para captar la atención del público hacia ese fin, de tal manera que un 66% más de personas eligieron las escaleras normales (piano) frente a las mecánicas, lo cual antes de la gamificación parecía resultar imposible (Gómez, 2020).

En el ámbito educativo, esta metodología tiene un gran potencial actualmente en las aulas, ya que genera un proceso de enseñanza y aprendizaje más atractivo para los alumnos, permitiendo al docente conectar con el alumno y mejorar la atención y adquisición de conocimientos, así como lograr el rendimiento óptimo que probablemente no se obtendría mediante un sistema más tradicional de dar clases, pues los alumnos generalmente tienen una percepción aburrida del sistema tradicional.

Quienes han implantado esta técnica afirman que han logrado una mayor atención de sus alumnos; es el caso de Silvia Valenciaga Sánchez, que imparte clases en 3º de Primaria en el CEIP La Arboleda de Numancia (Soria), que afirma: "con esta metodología hemos conseguido seguir trabajando en el aprendizaje cooperativo inmerso en el resto de áreas y necesario para potenciar estos aprendizajes" (Valenciaga, 2017: π.6). La mayoría de docentes coinciden en el éxito de la técnica a la hora de interiorizar conocimientos en el aula, ya que muchos profesionales en la educación no consiguen la implicación de los alumnos en la consecución de sus objetivos.

Una vez relatadas algunas experiencias en ámbitos distintos de la empresa, pasaremos al apartado cuatro, donde vamos a desarrollar la gamificación como elemento motivador de las empresas, objeto de este estudio. Vamos a descubrir como los empleados de una empresa comienzan a percibir sus tareas cotidianas de manera más atractiva, despertando cierto interés sobre aspectos que podrían resultar algo monótonos, y con objetivos previamente marcados que desarrollaremos en el apartado de *Proceso de diseño de un sistema gamificado*; sin olvidarnos que la técnica no se aplica únicamente a los empleados, sino que también se ha de tener en cuenta a los clientes.

4. La gamificación en la empresa

El capital humano juega un papel fundamental en las empresas, dado que la mayor parte de los resultados obtenidos son provenientes de la relación fuerza-capital-trabajo y las personas son claves en este trípode.

El problema surge cuando un empleado no se encuentra lo suficientemente motivado para realizar sus labores de la mejor manera posible. En esta situación, la empresa deberá luchar contra esa falta de implicación de sus trabajadores en ciertas acciones y es entonces cuando la gamificación puede jugar un papel clave que, aunque no soluciona de manera directa el problema, contribuye en la consecución de ciertos objetivos para los cuales se habría propuesto esta estrategia.

Entendemos pues que esta técnica, aplicada por los miembros del departamento de recursos humanos (donde actualmente ha ganado mucho peso), como técnica que busca potenciar la motivación e implicación de la plantilla, el compromiso de éstos y generar en ellos ciertas responsabilidades, podría dar ciertas salidas a los problemas de motivación de las empresas, aunque no la solución como tal a los mismos. La idea es generar experiencias en forma de retos para despertar en los recursos humanos convicciones tales como competitividad, el trabajo en equipo y otras habilidades concretas, siempre bajo la premisa de lograr mejoras en la productividad que los trabajadores aportan a la empresa; es decir, buscan obtener resultados positivos explotando su principal recurso, el capital humano.

Sin importar el tamaño o el tipo de empresa, la gamificación es una técnica al alcance de todos, adaptando siempre la dinámica del juego a los objetivos y personal de cada organización. Gabe Zichermann afirmó que "la gamificación es un 75% de psicología y un 25% de tecnología" (Gray, 2016: π.7), por lo que cualquier empresa puede aplicar la gamificación ya que no requiere unos costes elevados, sino destreza en su diseño.

4.1 La motivación

Las empresas necesitan continuamente contar con un personal que ponga todo su potencial en sus tareas, y para ello han de sentirse motivados. La motivación es por tanto el eje central de nuestro trabajo, un estado de ánimo personal que incita a las personas a realizar una acción ligada a un fin concreto, dicho de otro modo, Sexton (1977: 162) afirma que "motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una

acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador".

Jugar es una actividad que, por lo general, tiene carácter motivacional, en la cual las personas participan con un único objetivo: divertirse, buscar el placer.

La motivación es la base de la que partimos, por lo que tenemos que conocer este aspecto psicológico de las personas para, a partir de allí, poder crear sistemas de gamificación que realmente permitan a una plantilla alcanzar la motivación suficiente en sus tareas, es decir, que dirijan todas sus acciones hacia la meta que pretenden alcanzar.

Encontramos dos tipos distintos de motivación: la motivación intrínseca y la extrínseca (figura 2, anexo I) (Teixes, 2015). La primera es aquella que nace de uno mismo, el denominado "amor propio" por hacer algo, no existe ningún estímulo externo como puede ser recibir una recompensa por el trabajo hecho (Teixes, 2014). Esta es la verdadera motivación que se pretende lograr en las personas. Es afrontar un problema a modo de meta personal, buscar la solución sin buscar obtener una recompensa por hacerlo. Se basa en la capacidad de relacionarse con los demás, la autonomía y la competencia (Teixes, 2015). Por otro lado, la motivación extrínseca es aquella que nos viene dada por la existencia de un estímulo en forma de recompensa, ya sea económica o no, generalmente externo. Como afirma Teixes (2015: 31), "la motivación extrínseca surge, pues, de la necesidad de hacer algo, del sentimiento o percepción que se debe hacer algo. Siendo, sin embargo, la motivación a hacerlo, externa a aquello que se hace".

En el caso de los sistemas gamificados, planteamos las recompensas de carácter no económico; hablamos más bien de los componentes del sistema, que veremos en el apartado *proceso de diseño de un sistema gamificado*, tales como los puntos, las insignias, las medallas… que premian las tareas de quien realiza el juego. Y con este tipo de recompensas (no económicas), quien juega despierta en él un sentimiento de autorrealización interior, es decir, despierta su motivación de carácter intrínseco.

Por ello, decimos que no son motivaciones independientes, ya que se puede decir que una motivación extrínseca (en el caso de la gamificación) conlleva a la intrínseca, por lo que podemos hablar de una retroalimentación entre ambas. Es decir, en los sistemas gamificados se pretende lograr la presencia equilibrada de estos dos tipos de motivaciones (Castañeda-Vázquez et al., 2019).

Lo que buscan las empresas con la gamificación es despertar estas dos motivaciones en los participantes, sin embargo, se pretende actuar desde el punto de vista de la motivación intrínseca ya que la práctica de jugar se realiza si uno quiere, es decir, cuando uno juega, lo que busca es el placer y el disfrute, independientemente de querer ganar o no (Teixes, 2015).

Para que un sistema gamificado tenga éxito, se estudian primero las necesidades psicológicas de las personas; todo el mundo desea avanzar, sentir que está progresando con lo que hace, así como ganar, es decir, ser competitivos en sus campos de actuación, u obtener reconocimientos por un trabajo bien hecho, etc. Debemos conocer qué es lo que despierta en las personas esas motivaciones intrínsecas, y a partir de allí idear un sistema que les proporcione a su vez motivaciones extrínsecas (no económicas en este caso), que conlleven nuevamente a otra intrínseca, es por esto por lo que hablamos de esa retroalimentación.

4.2 Tipos de gamificación

Hay dos tipos de gamificación empresarial que podemos encontrar, ya que esta técnica persigue tanto modificar el comportamiento de los propios miembros de la empresa, como hemos mencionado hasta ahora, como el de los clientes hacia el objetivo que deseen desde la empresa. De acuerdo con Werbach y Hunter (2012) distinguimos entre gamificación interna y externa (figura 3, anexo I), aunque ambas formas de gamificación pueden ser complementarias.

La gamificación interna hace referencia a la aplicación de elementos o mecánicas de juego dentro de una empresa, es decir, tiene cierta implicación sobre los empleados, a los que se pretende motivar y estimular a tener mayor desempeño en sus tareas a ejercer, despertando en ellos un mayor compromiso y sentimiento de pertenencia; bien sea desde su primer contacto con la empresa o en el día a día de los trabajadores.

La gamificación externa. Desde el punto de vista empresarial, la gamificación se ha orientado más bien hacia los trabajadores, aunque no debemos olvidarnos de otra parte fundamental para el éxito de un negocio, los clientes. A diferencia de la gamificación interna, la externa se utiliza para lograr involucrar a clientes en su compromiso y lealtad hacia la propia marca. Puede ser utilizada para mejorar la satisfacción del cliente y así fidelizarle con la marca, lo que supondrá un aumento de las ventas. Además, logra mejorar la reputación de la marca; consiste en utilizar la gamificación en un marco más comercial,

una estrategia de marketing para afianzar las relaciones entre los integrantes de la empresa y sus clientes.

En la figura 3 (anexo I) podemos ver que como ejemplo de gamificación interna hemos propuesto la captación de talento y para la externa la fidelización de clientes, las cuales desarrollaremos en el apartado de las aplicaciones en los procesos organizacionales y comentaremos ejemplos reales con éxito para cada una de ellas; sin embargo, es primordial entender primero cómo es el proceso, desde que se decide aplicar la técnica de gamificar hasta que se diseña el sistema y se pone en práctica, para su posterior aplicación en los procesos.

4.3 Proceso de diseño de un sistema gamificado

Según las previsiones de Gardner realizadas en el año 2012, se estima que en torno a un 80% de los sistemas que apliquen gamificación fracasarán debido principalmente al mal diseño de éstos (Teixes, 2014). Por ello, en este apartado procedemos a analizar exhaustivamente cuál es el procedimiento adecuado a la hora de diseñar un sistema gamificado con éxito.

La gamificación es la aplicación de dinámicas, mecánicas y componentes de juego en ambientes que no son de juego (Valda Sánchez, F. y Arteaga Rivero, C., 2015). Es por ello, que, autores como Herranz (2013) o Werbach y Hunter (2012) señalan que los elementos básicos que intervienen en un buen sistema gamificado son los componentes, las dinámicas y las mecánicas utilizadas (figura 4, anexo I), que para cada contexto tienen distintos comportamientos.

Pérez Gallardo y Gértrudix-Barrio (2021: 206) afirman que en la gamificación se "organizan estos tres elementos jerárquicamente, haciendo explícita la interrelación entre ellos. En la cúspide las dinámicas, los aspectos generales que no se introducen en el juego y cuyo diseño y gestión resulta trascendental. En la parte central las mecánicas, reconocidas como los procesos que dirigen la acción y generan fidelización. En la base los componentes, que hacen posible el desarrollo de las dinámicas y mecánicas". No obstante, a continuación, detallamos estos elementos (figura 4, anexo I), en el proceso de diseño de estos sistemas gamificados.

Todos los modelos sobre gamificación que se conocen coinciden en su punto de partida. Hay que partir de unos objetivos previamente definidos, de tal manera que todo el diseño del sistema se irá adaptando a ellos. Por tanto, tal y como se muestra en la figura 5 (anexo

I), el primer paso a seguir en todo proceso gamificado es delimitar el o los objetivos que se pretenden alcanzar al gamificar determinada actividad en la empresa. La definición de estos objetivos ha de ser exacta y concreta para saber qué es lo que realmente se quiere conseguir al implantar la técnica.

Una vez definidos los objetivos como elementos clave en la consecución del éxito del sistema, han de establecerse las mecánicas, las dinámicas y los componentes, adaptados siempre a esos objetivos fijados (Teixes, 2014).

Es entonces cuando comienza la denominada fase de implementación, es decir, se establece la manera o medio a través del cual diseñamos ese sistema, o más bien, las técnicas que vamos a utilizar para inducir comportamientos en nuestros participantes que nos ayuden a la consecución de los objetivos, en definitiva, las dinámicas, mecánicas y componentes. Los participantes reaccionan de distinta manera según el contexto, por lo que es indispensable un análisis previo del contexto y del público objetivo (es decir, de los participantes) y de aquellas conductas que se pretendan inducir en ellos, ya que existen distintos tipos de jugadores, por lo que hay que analizarlos y determinar qué es lo que les motiva o no (Teixes, 2014).

Analizado el contexto y el público objetivo, se procede a la selección y diseño de las dinámicas y las mecánicas y componentes, en definitiva, los elementos que conforman nuestro sistema gamificado. Una dinámica debe responder a la pregunta de porqué alguien decide jugar, es decir, qué motivación hay detrás de su implicación en el proceso. Es decir, son "patrones, pautas y sistemas que configuran y dan sentido a los juegos" (Teixes, 2014: 72). Conocida la motivación de los participantes, es decir, las dinámicas a seguir para despertar interés en los usuarios, podremos adaptar las mecánicas para los jugadores. Hay que diseñar la estrategia adecuada para incitarles a realizar determinadas acciones, es decir, para motivarles; conocemos qué les motiva, ahora hay que poner en práctica acciones para lograrlo. Se trata del diseño visible del juego, enfocado a cumplir con los objetivos basándose en lo que motiva a los participantes; hablamos de recompensas, *feedback*, estatus, logros, competición, diversión… La diversión no ha de olvidarse, ya que al igual que un juego funciona si es divertido, lo mismo debe lograrse con la gamificación. El participante ha de sentirse reconocido y para ello se establecen recompensas, según sus esfuerzos, que les motivan a seguir jugando (Herranz, 2013). Las mecánicas "implementan las dinámicas del juego y se manifiestan a su vez en componentes" (Werbach y Hunter, 2013: 138). Por último, encontramos los

componentes, que según autores como Herranz (2013) son las instancias específicas de las mecánicas y las dinámicas. Hablamos de puntos, niveles, clasificaciones, desbloqueo de contenidos, *badgets*, avatares, regalos...

Werbach y Hunter (2013: 86-87) consideran que hay que combinar correctamente estos elementos a la hora de diseñar un sistema gamificado, por lo que debemos "asegurarnos de que los elementos satisfacen las necesidades concretas de nuestra situación".

Quienes diseñan el sistema gamificado tienen la misión de identificar las motivaciones de las personas y a su vez, lograr despertarlas mediante las mecánicas correctas. Además, es importante que exista el progreso y que el jugador sea consciente. Sólo así se conseguirá generar en ellos una experiencia verdaderamente satisfactoria y se logrará el éxito del sistema. En el apartado *claves para el éxito y errores a evitar,* desarrollamos en profundidad los aspectos más importantes para lograr un buen sistema.

Por último, queremos mencionar que para garantizar el funcionamiento del sistema es conveniente que éste sea capaz de retener y proporcionar información de todo el proceso, bien sea tanto de los usuarios como de las acciones que realicen. Es decir, el sistema ha de estar monitorizado, ya que esa es la manera en la que se detectan los fallos y los aspectos a mejorar en las mecánicas, de tal forma que, si no es posible hacer un seguimiento del sistema, el resultado no será del todo óptimo, dado que no permitiría las mejoras requeridas por el proceso. Esto lo define muy bien Teixes (2015: 82) en su libro *Gamificación: Motivar jugando*: "Para saber si un sistema funciona, deberemos obtener las métricas que hemos definido. Según los resultados, deberemos corregir o afinar los planteamientos iniciales para no perder el foco de la obtención de los objetivos. Un sistema sin monitorización y actualización está condenado a una rápida obsolescencia".

5. Claves para el éxito y errores a evitar en un sistema gamificado

La gamificación se ha popularizado en los últimos años, siendo considerada una de las técnicas más efectivas para fomentar la participación y motivación de los usuarios. Lo importante de aplicar una estrategia que implique gamificar, es que esté bien hecha, ya que el mero hecho de aplicar la técnica no garantiza el éxito. Por ello, se han de evitar los errores más comunes. A continuación, exponemos algunos de los aspectos más importantes a la hora de gamificar.

Tal como comentamos anteriormente, la razón y la finalidad son los primeros aspectos a definir en la gamificación, ya que en términos de efectividad, si no se planifica bien puede

resultar inútil; el ejemplo que hemos tratado de la empresa SEUR (apartado 6), garantiza que la estrategia es exitosa en parte por que lo que se buscaba al emplear esa herramienta era reclutar un número masivo de personal. Si hubiese sido un número pequeño de personas no se hubiesen embarcado en el proyecto. En definitiva, hay que valorar cuándo la estrategia nos será de utilidad para los objetivos que hemos predefinido. Debemos ser realistas al decidir si la gamificación es la técnica que buscamos o no, ya que requiere una inversión de capital que si resulta efectiva la vamos a amortizar, pero en el caso de que no sea eficaz para nuestros objetivos estaremos perdiendo dinero (Teixes, 2014). Por ello, los objetivos deben ser claros y precisos, identificando los comportamientos que se pretenden implementar en los usuarios que participen para llegar al cumplimiento de los objetivos. Si los objetivos no están claros, el resultado no será el deseado y la técnica habrá fracasado; tener los objetivos claramente definidos ayudará a enfocar todos los esfuerzos y diseñar un juego que verdaderamente motive a los usuarios. Asimismo, hay que personalizar la experiencia, es decir, adaptar el diseño al tipo de jugador en función de sus necesidades y habilidades, ya que cada público es muy diferente y si no se adapta la estrategia al público, la experiencia que se generará en ellos no les será interesante ni les despertará motivación (Castelan, 2023).

También hay que diseñar las mecánicas de manera adecuada, haciendo que éstas resulten atractivas ante los usuarios y mantengan a los jugadores voluntariamente implicados y comprometidos; si la mecánica no es atractiva, la gamificación no tendrá éxito. Ofrecer recompensas dentro del sistema (no económicas), que son fundamentales en la gamificación, ya que éstas motivan a participar y a seguir jugando (Castelan, 2023). No debemos olvidar que las recompensas generan motivación extrínseca, y que son igualmente válidas las motivaciones de tipo intrínseco, el sentimiento de satisfacción con uno mismo por realizar determinada acción de la mejor manera posible como autosuperación.

Es muy útil, además, la incorporación de elementos que generen competencia, así habrá interacción entre los usuarios, y ese sentimiento competitivo que todo el mundo tiene generará una mayor motivación al jugar (Teixes, 2015).

De las cosas mas importantes a la hora de aplicar la gamificación, es llevar a cabo un seguimiento monitorizado, de tal manera que se nos permita evaluar la efectividad que está teniendo el sistema, detectar posibles fallos y mejorar. En este proceso de monitorización del sistema es conveniente recopilar datos, como en qué parte del proceso

se atascan los candidatos, la media de duración del juego, etc. Así se pueden detectar erratas y a partir de allí modificarlas (Teixes, 2015).

La gamificación ha de ser accesible y fácil de usar para que los usuarios no encuentren problemas al participar, independientemente de sus habilidades o destrezas, o puedan hacerlo sin ningún conocimiento previo (Castelan, 2023). Y, ha de tenerse en cuenta la retroalimentación de los usuarios, ya que ésta permitirá mejorar la experiencia al jugar (modificando aspectos al gusto del usuario) y evitará que la participación y el compromiso decaigan.

Por último, uno de los aspectos mas importantes, es que la empresa que aplica la gamificación, así como la empresa desarrolladora del juego, han de trabajar en equipo, ya que es la propia empresa la que mejor conoce cómo son sus clientes, sus empleados, así como los valores y la cultura de ésta. Esta es la principal clave del éxito de cualquier sistema gamificado. Si bien, hay que destacar que las empresas pueden solicitar el diseño a medida de un sistema gamificado, que se adapte a sus objetivos, a otra empresa, pero también puede hacer uso de aplicaciones gamificadas ya existentes, que les puedan ser de utilidad si se ajustan a sus objetivos.

6. Aplicaciones en los procesos empresariales y casos reales

Una vez conocido el proceso que debe seguirse a la hora de aplicar la estrategia de gamificación, podemos profundizar más en las aplicaciones de la técnica en las empresas.

Actualmente, dentro de una empresa, la gamificación no alcanza límites, ya que posee un gran potencial de aplicación en cualquier proceso, sin embargo, donde más fuerza está cobrando en los últimos años, es en el departamento de Recursos Humanos (RRHH), pues hoy en día es una de técnicas más eficaces de selección y motivación del personal. Una empresa con un departamento de RRHH potente posee muchas posibilidades de solvencia en el futuro (Gómez, 2017).

Dentro de una empresa, hay elementos con capacidad de impulsar mas o menos un negocio, y no cabe duda de que los impulsores a destacar en toda organización son sus trabajadores, su capital humano. La gestión de éstos no es una tarea especialmente sencilla; las rutinas son sinónimo de aburrimiento, y éste desemboca en desmotivación laboral, lo que, hablando en cifras, implica pérdidas (Flores-Carretero, 2021). Normalmente esa desmotivación laboral, viene dada por la falta de reconocimiento de los empleados, que no se sienten valorados (Bonachera, 2018). Actualmente, las empresas

buscan su crecimiento y desarrollo, por lo que disponer de una plantilla desmotivada no generará el beneficio esperado e impedirá el crecimiento buscado. Es por esto por lo que parece cada vez mas útil la aplicación de nuevas técnicas que faciliten a los departamentos la consecución de sus objetivos finales; técnicas que estimulen al personal a su implicación en los procesos, de tal manera que aplicar sistemas gamificados en el departamento de RRHH mejorará el rendimiento y la experiencia de los usuarios y permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos con éxito (Gómez, 2017). Meghan M. Biro, una experta de recursos humanos, publicó un artículo cuyo título fue: *Happy employees = Hefty profits*, donde concluyó que la satisfacción de los empleados tenía como resultado una mayor rentabilidad para la empresa (Teixes, 2015).

El departamento de RRHH no buscará exclusivamente motivar al personal, sino que aprovechará la técnica para la consecución de otros muchos fines, como puede ser en procesos para la selección de personal cualificado, incremento de la productividad, retención de talento, procesos de formación, entre otros. Un estudio publicado en Deloitte asegura que la implementación de la técnica de gamificación en RRHH se realizará en un 50% de todas las empresas (Arcoya, 2022).

El propósito de las plataformas de gamificación que llevan a cabo los departamentos de RRHH es el uso de técnicas atractivas en los procesos de gestión de personal. De esta manera, no solo se facilita la evaluación del rendimiento o la atracción de nuevos talentos, sino que se motiva al empleado a realizar tareas productivas y exitosas en un entorno competitivo a la vez que están comprometidos en la realización. Este enfoque se lleva a cabo en un entorno mas atractivo, dinámico y relajado, mejorando la experiencia del empleado y la imagen de la empresa, a su vez se despierta un sentimiento de pertenencia a ésta (Gómez, 2017).

A continuación, para comprender mejor el funcionamiento de la técnica en los respectivos departamentos de una empresa, profundizamos en dos objetivos concretos (entre otros) que persiguen las empresas con el uso de esta técnica: el reclutamiento y selección de personal que realiza el área de RRHH y la fidelización de los clientes, llevada a cabo por el departamento de marketing; ambos objetivos hacen referencia a la gamificación interna y externa, respectivamente. Además, analizamos ejemplos reales con éxito para ambos casos.

6.1 Reclutamiento y selección de personal: Departamento de RRHH

La gamificación se puede aplicar a cualquier proceso de la empresa, aunque en los últimos años ha ganado peso en los procesos de selección de personal fundamentalmente.

Es mas, podemos decir que, gracias a la gamificación, "las posibilidades de encontrar talento nuevo y enfocado en el presente y futuro, son muy altas" (Arcoya, 2022: π.19).

En el proceso de selección del personal vamos a distinguir 3 fases:

- El juego: se trabaja junto a una empresa que diseñe ese sistema gamificado, pero siempre de la mano de la compañía que le contrata, ya que es ésta la que mejor conoce al colectivo al que le quiere aplicar la técnica y así se pueden desarrollar las mecánicas y dinámicas más adecuadas para aplicarla.
- Monitorización: a la vez que se juega, la plataforma seleccionada para gamificar registra datos que servirán para evaluar la conducta de los candidatos. Así, podrán determinar su comportamiento ante situaciones de dificultad o su nivel de compromiso en la realización de las acciones. A la vez, como hemos visto en el apartado *proceso de diseño de un sistema gamificado*, esta monitorización permite mejorar.
- Informes de resultados; se elabora un ranking de candidatos, clasificándolos según las habilidades que hayan demostrado durante el juego, priorizando aquellas conductas que resulten más óptimas para el puesto.

De esta manera, el departamento de RRHH va a obtener una imagen fiel de la persona, y no contará exclusivamente con un currículum redactado o el proceso de la entrevista (donde no se muestran realmente las destrezas), pues el juego se considera imparcial y así se valorará a los candidatos por su verdadero comportamiento (Gómez, 2017). Según Forbes, la gamificación implementada a los recursos humanos ofrece una evaluación más precisa de los candidatos, permite poner a prueba los conocimientos necesarios para el proceso, mejora el compromiso de los candidatos y reduce la duración del ciclo de entrevistas, ya que es mucho más preciso (Castelan, 2023).

<u>CASO DE EMPRESA 1: SEUR: El juego de la ultima milla.</u>

Para entender mejor cómo aplicar la técnica de gamificación en el proceso de selección de personal mostramos a continuación un ejemplo real con éxito. Se trata del caso de la famosa empresa de transportes líder en España, SEUR, que junto con la colaboración de

la compañía de *corporate gaming* TGA, llevan a cabo una exitosa estrategia de gamificación desde 2021.

Lo que la compañía SEUR buscaba con la técnica era mejorar la experiencia de los candidatos para un puesto de trabajo y ser más eficaces a la hora de llevar a cabo esos procesos de selección. Como en todo proceso, a la hora de diseñar un sistema gamificado, hay que buscar el por qué y para qué se quiere aplicar la gamificación. En su caso, plantearon su aplicación ante un problema de contratación de manera masiva en épocas de grandes campañas que impedía que acciones como la transmisión de los valores de la empresa o expresar en qué iba a consistir el puesto de trabajo, se llevasen a cabo en las entrevistas de trabajo convencionales. La entrevista de trabajo, ante la masiva presencia de candidatos, suele ser de corta duración y resulta algo ineficiente en la manera en la que la empresa transmite esos valores al aspirante y a su vez, la empresa no tiene una visión real del trabajador (en el día a día, su manera de desenvolverse...). También resultaba difícil encontrar a las personas idóneas únicamente a través de un currículum, donde realmente no se aprecia como una persona es capaz de desenvolverse en un puesto de trabajo concreto.

El juego se propuso como mero complemento a la entrevista o el mismo currículum, pues en esas épocas donde las campañas son masivas y se necesita contratar mucho personal, el número de candidaturas que se reciben es muy elevado, por lo que esta estrategia de gamificación actúa como un filtro a la hora de seleccionar candidaturas para el puesto de manera previa a la entrevista, con ese fin de poder ser más selectivos con la elección, pues ya conocerán algunas destrezas a nivel personal de cada candidato.

Para ello, plantearon esa estrategia de gamificación y lo enfocaron a un colectivo base: los repartidores; contaron con TGA para el diseño de la aplicación, cuyo nombre es: El juego de la última milla. El objetivo es animar a los candidatos a descargarse el juego, ya que desde el momento en el que el juego es descargado ya comienzan a verse ciertos comportamientos o conductas de las personas; por ejemplo, cuando al empezar a jugar las personas eligen un avatar o eligen la furgoneta para repartir (imagen 2, anexo III), ya se puede conocer algo más a la persona, pues para esta empresa la imagen que dan sus trabajadores es muy importante.

A través del juego, también se permite al candidato ver cómo es un día de trabajo en la compañía SEUR, haciéndole llegar así, todo lo que en una entrevista quizá no son capaces

de transmitir y así mejoran su experiencia una vez acceda al puesto. Esta aplicación gamificada plantea a sus candidatos la siguiente cuestión para animarlos a descargar el juego:

"¿Te atreves a ser repartidor con nosotros? Mide tus conocimientos y habilidades con este juego y sé el mejor en nuestro ranking."

(SEUR: Juego de la última milla – Apps on Google Play, s.f.).

Para analizar mejor el funcionamiento de esta plataforma de gamificación, he descargado la aplicación y he jugado.

El juego comienza con la elección de un avatar y una furgoneta como medio de transporte (imagen 2, anexo III); dos elecciones que permiten conocer la imagen que el candidato desea dar, pues para la empresa la imagen que se transmite de la misma es un aspecto fundamental.

Durante el juego (imagen 3, anexo III), los candidatos obtienen *likes* a modo de recompensa cuando aciertan las cuestiones o actúan de manera correcta ante la situación que se plantea, un incentivo que inevitablemente les motiva a aspirar a ser los mejores del ranking; de tal manera que, con esta elección, el jugador recibe *likes* al acertar con el uniforme o la furgoneta adecuados (entre otras acciones).

¡Pero cuidado! Si haces algo mal pierdes un número de *likes*, que varía en función de, por ejemplo, el tiempo que tardes en responder, por lo que no es un mismo número de *likes* (que se ganan o se pierden) en cada jugada.

Hay tres escenarios a superar, un trivial, un verdadero o falso y una simulación. La simulación incluye situaciones de procedimiento en nave, el reparto y el regreso a nave.

Se plantean en esos escenarios diferentes situaciones del día a día de un repartidor de SEUR, preparándole así para cualquier adversidad y, a su vez, favoreciendo el aprendizaje de aspectos relacionados con ese puesto de trabajo de manera previa a su contratación.

En la imagen 4 (anexo III) se muestran, a modo de ejemplo, algunas cuestiones que se plantean al jugador.

De esta manera, el candidato aprende y conoce mejor los valores de la compañía y el puesto de trabajo al que aspira, y a su vez la empresa tiene la capacidad de seleccionar de manera mucho más exhaustiva a sus empleados. Situaciones como éstas, monitorizadas por la empresa que diseña el juego a través de una plataforma (en este caso TGA), quedan

registradas, y a partir de ellas se concluyen resultados y se elabora un ranking que permite elegir a las personas idóneas para el puesto. En la imagen 5 (anexo III) se presenta mi ranking una vez finalizado el juego.

Mi experiencia es bastante positiva, este juego te acerca al día a día de SEUR, aprendes nuevos conocimientos acerca de cómo funciona el mundo de los repartidores, y por último, el hecho de recibir recompensas (*likes* en este caso) cuando realizas una determinada acción correctamente, genera cierto sentimiento de competitividad y de querer mejorar y ganar más puntos; por lo que realmente aprendes acerca del puesto de una manera entretenida y prácticamente de manera inconsciente ya que tu objetivo únicamente es jugar y ganar cada vez más puntos.

En definitiva, desde SEUR, animan a los candidatos al puesto a que se descarguen esta aplicación y jueguen, de tal manera que ayudará al departamento de RRHH a la hora de la selección.

6.2 Fidelización de clientes: Departamento de marketing

Con todo lo desarrollado anteriormente, no queremos dar una idea equivocada de que únicamente tiene sentido gamificar en actividades realizadas por el departamento de RRHH, sino que tal y como hemos mencionado, tiene utilidad en todos los procesos de la empresa. En el caso de la selección de personal estamos poniendo un claro ejemplo de gamificación interna, sin embargo, a continuación, mostramos el caso de la fidelización de los clientes, un ejemplo de gamificación externa.

Al igual que en el apartado anterior, vamos a analizar un ejemplo real con éxito, el caso de LIDL.

CASO DE EMPRESA 2: LIDL: My Lidl World

La relación de las empresas con sus clientes es clave para el éxito duradero de una empresa. Así pues, satisfacer la experiencia del cliente es una de las estrategias que la mayoría de las empresas están aplicando en la actualidad.

Pero ¿cómo podemos mejorar la experiencia de compra de los clientes?

La famosa empresa de supermercados LIDL, con el fin de conocer al máximo a sus clientes y sus preferencias para así cumplir con sus exigencias y solicitudes, decidió aplicar la técnica de gamificación a modo de estrategia de marketing para la fidelización

de clientes y desarrolló una aplicación: *My Lidl World*. De nuevo, con el fin de incitar a jugar, esta aplicación nos plantea, antes de empezar a jugar, la siguiente cuestión:

"¿Estás preparado para convertirte en el gerente de la tienda «*My Lidl World*» de mayor éxito?"

(Apkpure, s.f.)

En este juego, los clientes pueden administrar su propio supermercado LIDL de forma virtual. Se observará el comportamiento y la manera de administrarlo de cada usuario, lo cual mediante la monitorización permitirá a la empresa conocer verdaderamente qué es lo que el cliente espera de ellos y así poder satisfacerle.

Buscará fusionar la experiencia real con la virtual de tal manera que se acerca la marca al cliente, generando una experiencia divertida, ya que, si pretendes evolucionar en el juego, debes visitar la tienda física, pues solo así podrás obtener alguna que otra recompensa o pasar al siguiente nivel; por ello, genera un gran enganche entre los usuarios de esta *app*, que toman así una mayor cercanía con la cadena de supermercados.

Utiliza las monedas doradas como recompensa (imagen 6, anexo III), que es lo que te permite avanzar en el juego, y pueden obtenerse realizando una tarea diaria (imagen 6, anexo III) o acercándose a un supermercado LIDL real; cuanto más juegues, más monedas doradas obtienes.

No obstante, las monedas doradas se pueden obtener cumpliendo las tareas diarias (1 tarea al día = 1 moneda de oro), aunque este proceso puede ser difícil, dado que las tareas a realizar son exigentes. Por ello se propone la idea de intercambiar la realización de la tarea por una visita al supermercado LIDL y escanear 3 códigos de barras de tres productos distintos (imagen 7, anexo III). Cuantas más recompensas obtienes, más sensación de enganche se genera en el usuario.

De esta manera, LIDL obtiene información sobre aspectos en los que puede mejorar, gracias al *feedback* que le proporcionarán los usuarios del juego de manera inconsciente mediante sus comportamientos al administrar sus supermercados, a la vez que genera en los clientes (que juegan) vínculos con la marca, logrando así la fidelización de los mismos.

Así pues, en este caso, la gamificación tiene el fin de mejorar en base a las preferencias de los consumidores recogidas en el juego, y a su vez, genera una estrecha relación de

fidelidad entre el cliente y la marca (sobre todo al incitarles a visitar sus supermercados si quieren obtener monedas).

Como estas empresas (SEUR y LIDL), muchas otras están sumándose a la puesta en marcha de sistemas gamificados, una técnica que cada vez está teniendo más repercusión en el mundo empresarial como herramienta aplicable en numerosos procesos empresariales con objetivos previamente determinados, ya que no exclusivamente se utilizan en selección de personal y fidelización de clientes. Tiene aplicación en muchos de los procesos o actividades de una empresa, pues cada uno de ellos tiene un objetivo concreto para la empresa, y esta técnica, aplicada de manera correcta, puede ayudar en el cumplimiento de cada objetivo concreto.

7. La Generación Y

Teixes (2015: 36) afirma que "la necesidad de crear sistemas gamificados radica, en gran medida, en las características de las nuevas generaciones de clientes, estudiantes y trabajadores". Nos parece relevante hacer alusión a la Generación Y o generación del milenio porque engloba a todas aquellas personas que nacieron entre la década de 1980 y principios del siglo XXI, también conocidas como *millennials* (Teixes, 2014).

Pero, ¿qué hace que esta generación sea tan importante al hablar de la gamificación?

Un gran porcentaje de la población mundial actual forma parte de esta generación, marcada por su gran familiaridad con las tecnologías digitales y las comunicaciones, una generación que ha crecido entre los videojuegos, las redes sociales y la tecnología avanzada en general.

Según estudios previos, para el año 2030 un 75% del empleo pertenecerá a este colectivo (Teixes, 2014). La consultora de Recursos Humanos y Selección Hays (2020), realizó un informe denominado *What Workers Want*, donde estudia la posición de los trabajadores en España y su ciclo de vida laboral, y determina que aproximadamente un 51% de los empleados españoles desean trabajar en varias empresas a lo largo de sus vidas, debido a que 4 de cada 10 empleados sufre desmotivación laboral, por lo que buscarán un cambio en su empleo. ¿Por qué esta generación presenta tanta falta de motivación?

La generación del milenio está muy acostumbrada a recibir valoraciones (*feedback*) y recompensas de manera inmediata, por lo que buscan una gratificación al instante y al no recibirla es cuando encuentran ese sentimiento de desmotivación laboral (Teixes, 2013). Con este problema, y sabiendo que el futuro del éxito laboral está en esta generación, las

empresas intentarán despertar interés y motivación en su plantilla utilizando herramientas como la que estamos estudiando: la gamificación. Con la gamificación se pretende, mediante el juego, que al realizar determinada acción el usuario reciba una recompensa inmediata y así ir superando distintas metas y objetivos. Esta recompensa es percibida como un incentivo que induce de manera directa a que el *millennial* dedique inconscientemente todos sus esfuerzos a la consecución de tal objetivo, es decir, se encuentre motivado en la realización de determinada acción.

Así pues, en una época donde prevalecen las tecnologías, la gamificación puede ayudar a encontrar soluciones frente al desinterés o la desmotivación de los trabajadores en sus tareas.

8. Estudio sobre el conocimiento, percepción y satisfacción de los trabajadores sobre la gamificación

8.1 Marco empírico

8.1.1 Cuestionario

Para validar todo lo expuesto en el marco teórico de este estudio, hemos realizado un estudio mediante un cuestionario destinado a un público objetivo: los trabajadores, aceptando respuestas de trabajadores de empresas de distintos sectores, para así recoger una mayor diversidad de respuestas. Consideramos que la transmisión de la encuesta a trabajadores de muchas y diferentes empresas, nos permitirá obtener unos resultados más fiables con los que establecer conclusiones válidas.

El cuestionario nos permitirá extraer conclusiones sobre el grado de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de la gamificación, además del nivel de satisfacción y percepción sobre el término, de los mismos trabajadores.

Para su realización, planteamos preguntas obtenidas de diferentes estudios llevados a cabo por Cardoso y Daza (2021), Lira y Gomes da Silva (2015) y Gerdenitsch et al. (2020).

El cuestionario consta de las siguientes partes:

1) Para comenzar, se lleva a cabo una breve presentación de la encuesta y los objetivos de ésta.
2) Se les solicita el nombre de la empresa para la que trabajan.

3) A continuación, se proponen una serie de cuestiones sobre la motivación y el juego (extraídas de Cardoso y Daza, 2021):

   "Valore del 0 al 10 la importancia que le da a mantener la motivación de los trabajadores", siendo 0 nada y 10 mucha. "¿En que medida considera que el grado de motivación de los empleados se ve reflejado en los resultados de la empresa?" y "¿En que medida le gusta hacer uso de aplicaciones de juegos o videojuegos?", ambas preguntas se plantearon mediante escala *Likert* con valores desde 1 (muy poco) hasta 5 (mucho) (extraídas de Lira y Gomes da Silva, 2015).

4) Posteriormente se plantea una explicación dinámica de lo que realmente es la gamificación: se plantea la situación de la película La vida es bella, utilizándola como ejemplo sobre el uso de juegos en un contexto no lúdico (Herrero, 2013). El experimento de las escaleras mecánicas (imagen 1, anexo II), donde se propone al encuestado que elija una de las dos escaleras una vez ha leído la situación propuesta. Y, por último, se muestran 9 aplicaciones gamificadas que puedan conocer (*Kahoot, Socrative, Strava*…). El objetivo de esta parte, es que aquellos que no conozcan o no han participado en actividades gamificadas (o no sean conscientes de que la conocen o de haber participado), puedan hacerse una idea del funcionamiento de esta técnica y así aprender acerca del tema antes de responder a las cuestiones planteadas.
5) Después, se plantea la pregunta: "¿En su empresa, participa/ha participado en algún juego/técnica de este tipo?". A esta cuestión las posibles respuestas son "si" o "no", mediante las cuales, en función a la respuesta dada, se plantean una serie de cuestiones distintas según si ha participado o no:

   <u>PARA PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES GAMIFICADAS:</u>

- A aquellos que respondieron que, si habían participado en actividades gamificadas, se les preguntaba por el nombre de la aplicación de gamificación que utilizaron y para qué la utilizaron (extraído de Gerdenitsch et al., 2020).
- A su vez, en otra pregunta, se cuestionan los motivos por los que participó, mostrando diversas opciones (pudiendo elegir la opción de "otros" motivos y exponer cuáles) (extraído de Lira y Gomes da Silva, 2015).
- Mediante escala *Likert* con valores entre 1 (muy poco) y 5 (mucho), se plantean cuestiones sobre su participación en la actividad gamificada. Tales cuestiones, han sido extraídas del artículo de Gerdenitsch et al. (2020) y son: "¿Cómo de productivo

se ha sentido durante su participación en una actividad gamificada?", "¿Cuánto ha trabajado durante su participación en una actividad gamificada?", "¿Cómo de bien realizó su trabajo durante su participación en una actividad gamificada?" y "¿Cómo calificaría la calidad de su actuación en ese periodo de tiempo?".

- Y, por último, de nuevo mediante escala *Likert* con valores del 1 (muy poco) al 5 (mucho), se cuestiona cuál ha sido su grado de satisfacción al participar en la actividad gamificada correspondiente (extraído de Gerdenitsch et al., 2020).

PARA NO PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES GAMIFICADAS:

- Al igual que en el caso anterior, se plantean diversos motivos por los que no ha participado (extraído de Lira y Gomes da Silva, 2015) (de nuevo, existe la posibilidad de marcar la opción "otros" y explicar cuáles).
- Se plantea también la posibilidad de aplicar la técnica de gamificación en sus puestos de trabajo, con posibilidad de responder "si", "no" o "me es indiferente".
- Para conocer un poco más sus preferencias, se presentan algunas cuestiones acerca de sus aspiraciones en el trabajo, sus preferencias de recompensas, etc. Utilizamos escala *Likert* con valores del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) (extraído de Lira y Gomes da Silva, 2015). Con ello pretendo analizar aspectos relacionados con sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas.

6) Además, a ambos grupos (participantes y no participantes) se les plantean dos cuestiones: Por un lado, se ofrece una amplia variedad de opciones sobre los efectos que tiene la gamificación (o que consideran que podría tener en el caso de que no hayan participado) para seleccionar (extraído de Cardoso y Daza, 2021), con posibilidad de marcar la opción "otros" y exponerlos a continuación de manera opcional. Por otro lado, se plantea también la posibilidad de que, si el encuestado fuese el dueño de una empresa, decida sobre si estaría de acuerdo en poner en marcha sistemas gamificados dentro de su empresa (extraído de Gerdenitsch et al., 2020), y la posibilidad, otra vez de manera voluntaria, de explicar sus motivos de esa elección.
7) Para concluir con el cuestionario, se solicita información de carácter demográfico y de control de rango de edad y sexo correspondientes de los encuestados, así como una última cuestión: "Antes de realizar este cuestionario, ¿tenía conocimiento de la gamificación?". Las posibles respuestas son "si", "no" o "me sonaba".

8.1.2 Perfil de la muestra

El cuestionario se realizó a través de *Google Forms*, entre el 4 y el 9 de junio. Se han obtenido un total de 90 respuestas de trabajadores de un total de 62 empresas (a nivel local y nacional).

El perfil general de los participantes, está determinado por dos variables demográficas y de control, la edad y el sexo (tablas 1 y 2, anexo IV).

Basándonos en el rango de edad, se observa una participación bastante equilibrada por parte de los tres grupos, con porcentajes de 34,4%, 27,8% y 37,8% correspondientes a los grupos 18-35, 36-50 y más de 50 respectivamente, siendo este último el de mayor participación.

Respecto al género, casi el 60% de los encuestados son de género femenino, con una menor participación por parte del género masculino, que corresponden al 41,1%.

8.2 Análisis de resultados

Las dos primeras cuestiones sobre valorar la importancia de mantener a los trabajadores motivados y cómo afecta esto a los resultados de la empresa, han tenido unos resultados muy positivos. La primera pregunta obtiene unos valores del 6 al 10, predominando el 10 con un total de 54 respuestas (gráfico 1, anexo IV). En la segunda cuestión (gráfico 2, anexo IV), realizada con escala *Likert* 1-5, obtenemos abundancia en los valores 4 y 5 (21 y 64 respuestas para cada valor respectivamente). Por lo que podemos afirmar que la motivación de los empleados en la empresa es considerada un factor clave sobre todo al hablar de rentabilidad.

La pregunta para conocer si les gusta o no el uso de juegos o videojuegos ha obtenido unos resultados bastante variados como era de esperar, dependiendo de los gustos de las personas, aunque se observa una mayor respuesta positiva en el grupo de edad 18-35, correspondiente con la Generación Y o *millenials*, es decir una generación que ha vivido en la era de la tecnología y son más partidarios a jugar (tabla 3 y gráfico 3, anexo IV).

Respecto a la situación de elegir la escalera clásica (diseño de piano) o las escaleras mecánicas (gráfico 4, anexo IV), un 78,9 % (71) de los encuestados eligieron las del diseño de piano, frente al 21,1 % (19) que eligieron las escaleras mecánicas, podemos concluir que los elementos de los juegos aplicados en un contexto cotidiano generan

curiosidad y atracción en las personas haciendo que estas modifiquen su comportamiento a mejor. El éxito del experimento, queda demostrado mediante estos resultados.

A continuación, se le plantea al encuestado si en su empresa, ha participado o no en alguna técnica de gamificación, a lo que la mayoría (76,7%) respondió que no (gráfico 5, anexo IV). Esto nos demuestra que la gamificación todavía es desconocida por muchos.

Dado que a cada grupo se les realizaron cuestiones diferentes, analizaremos las conclusiones que obtenemos para cada uno de ellos.

PARTICIPANTES:

Del total de encuestados, solo un 23,3 % (21) respondieron que participan o han participado en actividades gamificadas dentro de su empresa. Esto demuestra la falta de conocimiento sobre la gamificación. Analizamos las características de los encuestados del grupo "participantes" con las variables edad y sexo (tablas 4 y 5, anexo IV):

Se detecta mayor frecuencia de participación en el rango de edad entre 18 y 35 años, correspondiente a la generación Y o *millenials*, que llevan a cabo un mayor uso de las tecnologías, además de tener (por lo general) mayores inquietudes por juegos y videojuegos. En cuanto al género, los porcentajes son similares.

En las empresas donde los encuestados llevaron a cabo gamificación con objetivos concretos fueron: Unizar, Ecomputer S.L., Aqualia, Switch, Laboratorio Astrazeneca, Berkana Fisioterapia, Agbar, Ibercaja, Eurecat, System Idiomas (Train & Parra Formation S.L.), Esteve, Neumáticos Bara y Becton Dickinson. Las plataformas de gamificación utilizadas fueron: Principalmente *Kahoot* (23,8% de participación), pero también otras como: *Strava, Socrative, ClassDojo, Quizziz, Slido, Triskelion*… Aunque también nos han indicado algunos de los encuestados sobre su participación en actividades gamificadas sin aplicaciones tecnológicas de por medio, mediante juegos de rol, búsquedas del tesoro, simulaciones y otros retos sin necesidad de un medio virtual.

Se observa una participación muy abundante en empresas destinadas a la educación (Switch, System, Unizar…), lo cual deja ver como en un ámbito educativo con fines de motivación del alumnado en sus tareas, hay un uso mayor de la gamificación.

Los motivos por los que participaron se muestran en el gráfico 6 (anexo IV), donde se puede observar una participación mayoritaria por curiosidad (42,9 %), aunque muy

seguido de participar por obligación de sus empresas (28,6%). También encontramos opciones como gusto por los juegos online (9,5%) u otros (19%).

A continuación, se les hace una serie de preguntas sobre su participación en la actividad gamificada correspondiente, acerca de cómo de productivos se han sentido, cómo creen que ha sido la calidad de sus tareas, cuánto han trabajado o cómo de bien calificarían su trabajo durante la actividad gamificada. Los resultados fueron bastante positivos, se utilizó escala *Likert* 1-5 (1 poco y 5 mucho) y la gran mayoría de los valores oscilaban del 3 al 5, por lo que en general, aquellos que han participado están satisfechos en cuanto a los aspectos sobre los que se les pregunta.

Por último, se les pregunta sobre su grado de satisfacción con la gamificación mediante la escala Likert de 1-5 (1 muy poco y 5 mucho) donde se observan de nuevo valores muy positivos, con abundancia en los valores 4 y 5 (gráfico 7, anexo IV).

NO PARTICIPANTES:

Los no participantes corresponden con un total de 76,7% de los encuestados y los vamos a analizar según las variables edad y sexo (tablas 6 y 7, anexo IV).

Se puede observar un porcentaje ligeramente mayor de no participación en personas pertenecientes al grupo de edad de más de 50 años (40,58%), quizá por su menor gusto por juegos, videojuegos o tecnologías. Los otros dos grupos de edades no varían mucho, pues el porcentaje de no participación en general es alto.

Los motivos por los que no participan en actividades gamificadas se muestran en el gráfico 8 (anexo IV). Podemos observar como la mayor parte de los encuestados responden: “porque su empresa no ofrece la posibilidad” (59,4%) o “porque no tenía conocimiento de ello” (20,3%). Con esto concluimos que, aunque la gamificación es una técnica cada vez mas utilizada por algunas empresas, todavía son muchos los trabajadores que no tienen conocimiento, o empresas que no ponen en marcha esos sistemas.

La cuestión “¿Le gustaría que se aplicase la técnica de gamificación en sus tareas o en su lugar de trabajo?” (gráfico 9, anexo IV), recibe resultados mayormente afirmativos (65,2 %), frente a un 4,3 % que lo niegan, y un 30,4 % que les es indiferente.

A continuación, se realizan una serie de cuestiones para sacar conclusiones sobre sus inquietudes y aspiraciones en el trabajo, etc. La mayoría consideran más importante estar contentos con lo que hacen que el dinero que puedan ganar, por lo que cumplirían con

uno de los aspectos en los que se basa la gamificación, recibir recompensas no económicas, que en este caso podríamos considerar el estar contento con donde trabaja como motivación intrínseca. Además, afirman también que les motiva mucho el reconocimiento que puedan recibir, por lo que con la gamificación se sentirían satisfechos, pues una de sus características fundamentales es el *feedback* inmediato que se recibe. También prefieren un trabajo que les permita desarrollar nuevas habilidades, y la gamificación crea esas oportunidades. Lo que se pretendía medir con estas cuestiones era si la mayoría de los encuestados presentan un perfil compatible con los aspectos que la gamificación requiere en una persona para que funcione.

Tanto a los participantes como a los no participantes se les pidió seleccionar varios de los posibles efectos de gamificar que se les mostraban. El más seleccionado fue "incrementar la motivación" (68,9%), seguido de "mejora el estado de ánimo" (63,3%), "aumenta la interacción entre trabajadores" (61,1%), "mejora el aprendizaje" (53,3%), "incrementar la satisfacción" (45,6%), "entretenimiento y diversión" (44,4%) y "aumenta el compromiso" (31,1%). Son porcentajes bastante elevados, lo que significa que la mayoría de los encuestados consideran que la gamificación tendría beneficios para el propio trabajador y, en consecuencia, para la empresa.

Tras haber analizado a participantes y no participantes, para la pregunta de: "Si fuera dueño de una empresa, ¿pondría en marcha sistemas gamificados para motivar a sus empleados o fidelizar a sus clientes?" se han obtenido unos valores muy positivos, ya que el 93,3% de los encuestados contestan que si, frente al 6,7% que responden negativamente (gráfico 10, anexo IV).

A continuación, de manera voluntaria, se les daba la posibilidad de argumentar su respuesta. Algunos comentarios fueron: "considero que puede motivar e incentivar mucho al empleado, haciendo que tenga mejores resultados en su puesto de trabajo", "aumenta la motivación en tareas tediosas", "todo lo que sirva para trabajar motivado sea bienvenido", "me parece interesante tras leer este cuestionario", "variar la forma de afrontar las tareas puede ayudar a mantener el interés por las mismas", "es una forma novedosa de atraer a los empleados si las tareas que realizan son muy mecánicas o rutinarias", "porque es un aprendizaje motivante y el *feedback* es inmediato", "puede marcar una diferencia con respecto a otras empresas", "porque hay que innovar", "porque me ha parecido una propuesta muy interesante para abarcar nuevos métodos de trabajo", "porque hoy en día es difícil mantener a los buenos trabajadores y herramientas como

esta creo que serían un punto a favor"… Por otro lado, recibimos (aunque en mucha menor cantidad) respuestas en contra de aplicar la gamificación: "pienso que en mi empresa no funcionaría", "despista del objetivo", "de momento no lo aplicaría por falta de formación", etc.

Por último, y para hacer un análisis general de todas las respuestas que hemos obtenido y conocer el impacto que ha tenido el cuestionario entre los trabajadores, se planteó la pregunta de si conocían o no la gamificación antes de realizar esta encuesta (gráfico 11, anexo IV). La mayoría (51,1%) no conocía la gamificación, un 30% si la conocía y un 18,9% afirma que le sonaba. También se ha podido observar que muchas personas que habían participado en actividades gamificadas, no sabían realmente que estaban llevando a cabo gamificación, con lo que afirman que la encuesta les ha parecido muy interesante y original.

9. Conclusiones

Todo lo expuesto en el presente trabajo puede resumirse en una sola frase: Tras la palabra gamificación subyace una verdad simple: disfrutamos más realizando tareas cuando nos lo pasamos bien haciéndolas (Rofes Herrera, 2021). Es importante poder disfrutar con lo que se hace, y estos sistemas, mediante elementos de juegos, lo consiguen. Consiguen plantillas más motivadas, mayor compromiso, interacción, satisfacción, etc.

En primer lugar, se han expuesto aspectos sobre la gamificación, comenzando por un análisis sobre el origen e historia del término, con el fin de conocer la evolución de la gamificación hasta la actualidad, las diferentes definiciones aportadas por diversos autores, a partir de las cuáles he elaborado mi propia definición. También se han mencionado los posibles ámbitos de aplicación, aspectos sobre la motivación (desarrollando los dos tipos que existen), los tipos de gamificación (centrando el posterior estudio mediante encuesta en la gamificación de tipo interno hacia los trabajadores), el proceso para diseñar un sistema con éxito, la generación Y (una generación clave para el éxito de la gamificación), y aplicaciones en los procesos de la empresa, utilizando dos casos reales para una mejor explicación del funcionamiento. Estos dos casos reales que se han analizado en el trabajo (SEUR y LIDL) verifican que el uso de la gamificación, aplicada de la manera correcta, tiene resultados muy beneficiosos.

Gracias a esta primera parte del trabajo, he podido conocer un poco más sobre la gamificación para posteriormente, poder llevar a cabo un estudio mediante un

cuestionario enfocado a los trabajadores, y analizar los resultados en base al marco teórico descrito.

El estudio aporta veracidad a las afirmaciones realizadas a lo largo del trabajo. Hemos podido comprobar de primera mano, como la gamificación, a pesar de haber ganado en los últimos años una mayor visibilización en el mundo empresarial, todavía tiene mucho camino que recorrer para lograr su máxima implementación en las empresas, pues todavía muchos no saben de su existencia. Son muchas las empresas que ignoran la posibilidad de aplicar gamificación en sus procesos, aunque, en este estudio, la mayoría de los trabajadores encuestados revelan que están dispuestos a participar, y consideran que la gamificación les traería múltiples beneficios a nivel personal dentro de la empresa, sin embargo, muchos no participan porque su empresa no ofrece la posibilidad. Esas ganas que se observan en los trabajadores de querer llevar a cabo actividades gamificadas en sus puestos de trabajo, pueden advertir de manera positiva a las empresas para que éstas pongan en marcha esos sistemas.

Se ha podido comprobar también una mayor predisposición a participar en el rango de edad 18-35 años, un grupo que corresponde a la generación Y, o *millenials,* por lo que el futuro de la gamificación está en esta generación.

Muchos de los encuestados afirman que, al leer la encuesta, les ha parecido una técnica novedosa que no conocían, y en la que les gustaría participar. Por ello considero que este estudio ha tenido un impacto muy positivo sobre aquellos que han participado, y que, con el tiempo, la gamificación irá ganando peso en el ámbito empresarial.

En definitiva, la gamificación es una práctica beneficiosa y con unos resultados muy positivos en la consecución de una plantilla motivada y comprometida con la empresa. Por último, afirmamos que gracias a este trabajo hemos podido conocer en profundidad el funcionamiento de la gamificación, que no solamente ha brindado una contribución académica científica, ha brindado sobre todo una contribución personal, siendo incluso capaz de participar y motivar a otras personas a probar los procesos gamificados dado que hemos constatado en este estudio su validez, el interés de las empresas por emplearla y la forma divertida de involucrar personas en cualquier proceso o tarea.

10. Bibliografía y webgrafía

Alejandro (2013, septiembre 16). Un piano para atraer a los usuarios a la escalera convencional. (Entrada en un blog). Recuperado de http://omniumgames.com/un-piano-para-atraer-a-los-usuarios-a-la-escalera-convencional/. Fecha de la última consulta: 17 de mayo de 2023.

Android apps on Google play. (s.f). Google.com. (software). Recuperado de https://play.google.com/store/games. Fecha de la última consulta: 26 de abril de 2023.

Apkure. (s.f). Apkpure.com. Recuperado de https://m.apkpure.com/es/my-lidl-world/com.lidl.eci.mylidlstore. Fecha de la última consulta: 18 de mayo de 2023.

Arcoya, E. (2022). ¿Cómo implementar la gamificación en recursos humanos? *Thinking for Innovation*

Bea. (s.f). *Juguem?* Blogspot.com. (Entrada en un blog). Recuperado de http://jimxebic.blogspot.com/2013/10/teoria-del-juego-sigmund-freud.html. Fecha de la última consulta: 6 de marzo de 2023

Bonachera, N. R. (2018, agosto 29). La gamificación y su gran utilidad en Recursos Humanos. *Revista digital INESEM*. (Entrada en un blog) Recuperado de https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/la-gamificacion-en-la-gestion-del-talento/. Fecha de la última consulta: 23 de mayo de 2023.

Cardoso, M.A y Daza, A. (2021, noviembre). Temjournal.com. *Mobile Gamification Applied to Employee Productivity in Companies: A Systematic Review*. Recuperado de https://www.temjournal.com/content/104/TEMJournalNovember2021_1869_1878.pdf. Fecha de la última consulta: 5 de junio de 2023.

Castañeda-Vázquez, C. et al. (2019). Vista de La formación de los futuros docentes a través de la gamificación, tic y evaluación continua. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte. 55-62. Recuperado* de https://revistas.um.es/sportk/article/view/391751/270321. Fecha de la última consulta: 3 de junio de 2023.

Castelan, J. (2023, febrero 22). Gamificación en empresas: ¿qué es y cómo aplicarla?. (Entrada en un blog). Recuperado de

https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/gamificacion/. Fecha de la última consulta: 10 de mayo de 2023.

Cuadrado, A. (2017, marzo 7). CIED, & Universidad Rey Juan Carlos. *Gamificación educativa*. Atavist.com. Recuperado de https://urjconline.atavist.com/2017/03/07/gamificacion-educativa/. Fecha de la última consulta: 15 de mayo de 2023.

Ediciones Digitales Siglo 21 (2023, marzo 23). *Webinar* TGA&RRHHDigital, la revolución de la gamificación. [Video]. Vimeo. Recuperado de https://vimeo.com/810947376. Fecha de la última consulta: 2 de marzo de 2023.

Flores-Carretero, E. (2021, mayo 18). 6 claves para evitar la desmotivación laboral. *IEIE*. Recuperado de https://www.ieie.eu/las-6-claves-para-evitar-la-desmotivacion-laboral/. Fecha de la última consulta: 17 de mayo de 2023.

Gallego et al. (2014). RUA: Gamificar una propuesta docente: diseñando experiencias positivas de aprendizaje. Rua.ua.es. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificación%20(definición).pdf. Fecha de la última consulta: 2 de junio de 2023.

Gamificación en Recursos Humanos: ejemplos y ventajas. (2023, mayo 2). Softwaredoit.es; *SoftDoit*. Recuperado de https://www.softwaredoit.es/recursos-humanos-consejo/software-gamificacion.html. Fecha de la última consulta: 2 de junio de 2023.

Gerdenitsch, C. et al. (2020). *Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership*. *Electronic Commerce Research and Applications*. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100994. Fecha de la última consulta: 29 de mayo de 2023.

Gómez, J. (2017, enero 26). Gamificación en selección*:* un nuevo rumbo en el reclutamiento. Cerem.es. Recuperado de https://www.cerem.es/blog/jugando-con-los-candidatos-en-los-procesos-de-seleccion. Fecha de la última consulta: 11 de junio de 2023.

Gómez, J. (2020, octubre 4). Gamificar para cambiar: el caso de *The Fun Theory* (la Teoría de la diversión). El Laboratorio de las TIC. Recuperado de https://www.laboratorioti.com/2020/10/05/gamificar-para-cambiar-el-caso-de-

the-fun-theory-la-teoria-de-la-diversion/. Fecha de la última consulta: 27 de mayo de 2023.

Grau, J. (2017, septiembre 20). 12 usos de la gamificación en los Recursos Humanos. Recuperado de https://jaimegrau.es/12-usos-de-la-gamificacion-en-los-recursos-humanos/. Fecha de la última consulta: 27 de mayo de 2023.

Grau, J. (2019, diciembre 11). 9 Ejemplos de gamificación y formación en la empresa con resultados en datos. *LearningPark*. Recuperado de https://learningpark.io/blog/8-ejemplos-de-gamificacion-y-formacion-en-la-empresa-con-resultados-en-datos/. Fecha de la última consulta: 25 de mayo de 2023.

Gray, I. (2016, septiembre 8). Mejorando el estilo de conducción: gamificación de la flota. Recuperado de https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/235371-Mejorando-el-estilo-de-conduccion-gamificacion-de-la-flota.html. Fecha de la última consulta: 17 de junio de 2023.

Gredilla, G. (2017). GAMIFICANDO PARA VENDER MAS Y MEJOR (I/IV*)*. Elearning-gamificacion-y-empresas. Recuperado de https://elearning-gamificacion-y-empresas.webnode.es/gamificando-para-vbender-mas-y-mejor/. Fecha de la última consulta: 2 de junio de 2023.

Hays. (2020). *What workers want*. Recuperado de https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/. Fecha de la última consulta: 1 de junio de 2023.

Herranz, E. (2013, febrero 2). Wordpress.com. Recuperado de https://uadedigital.files.wordpress.com/2014/08/gamification-techfest2013-eduardoherranz-slideshare-130221043508-phpapp02.pdf. Fecha de la última consulta: 1 de junio de 2023.

Herrero, P. (2013, diciembre 20). *Las claves de la gamificación que enseña la película "La Vida es Bella"*. Sage Advice España. (Entrada en un blog). Recuperado de https://www.sage.com/es-es/blog/las-claves-de-la-gamificacion-que-ensena-la-pelicula-la-vida-es-bella/. Fecha de la última consulta: 26 de mayo de 2023.

Historia del juego. (2023, enero 2). Wikipedia, La enciclopedia libre. Recuperado de https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Historia_del_juego&oldid=151714857. Fecha de la última consulta: 6 de marzo de 2023.

Huizinga, J. (2014). *Homo Ludens Ils 86*. Routledge. Recuperado de https://books.google.at/books?id=JZPsAgAAQBAJ. Fecha de la última consulta: 20 de mayo de 2023.

Kapp, K.M. (2012). The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education. San Francisco: John Wiley & Sons.

Lira, M., y Gomes da Silva, V. P. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala wpi no contexto do setor público português. *Revista de Gestão Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195. Recuperado de https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195. Fecha de la última consulta: 27 de mayo de 2023.

Manzhirova, V.S. (2017, agosto 16). Tuexpertoapps.com. Recuperado de https://www.tuexpertoapps.com/2017/08/25/como-conseguir-monedas-de-oro-mas-rapido-en-mini-lidl/. Fecha de la última consulta: 18 de mayo de 2023.

Moll, S. (2014, junio 5). Gamificación: 7 claves para entender qué es y cómo funciona. Recuperado de https://justificaturespuesta.com/gamificacion-7-claves-para-entender-que-es-y-como-funciona/. Fecha de la última consulta: 20 de mayo de 2023.

Mooc Utpl. [@moocutpl9494]. (2015, abril 28). MOOCUTPL Historia de la Gamificación. [Archivo de vídeo]. Youtube. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=EgDVxYdi6SY.

Pérez Gallardo, E. y Gértrudix-Barrio, F. (2021). Vista de Ventajas de la gamificación en el ámbito de la educación formal en España. Una revisión bibliográfica en el periodo de 2015-2020. (s/f). Unirioja.es. Recuperado de https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/4741/3888. Fecha de la última consulta: 25 de mayo de 2023.

Pianostairsstockholm.Jpg. (2017, enero 31). Beyond-social.org. Recuperado de https://beyond-social.org/wiki/index.php/File:Pianostairsstockholm.jpg. Fecha de la última consulta: 24 de febrero de 2023.

Real Academia Española. (s.f). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de https://dle.rae.es/jugar. Fecha de la última consulta: 20 de febrero de 2023.

Rofes Herrera, R. (2021, diciembre 16). Gamificación: qué es y qué beneficios tiene en las empresas. (Entrada en un blog). ADR Formación. Recuperado de https://www.adrformacion.com/blog/gamificacion_que_es_y_que_beneficios_tiene_en_las_empresas.html. Fecha de la última consulta: 2 de junio de 2023.

Saume, V. (2018, octubre 16). Gamificación para tu Empresa: 10 Mecánicas de Juego (con Ejemplos). Recuperado de https://blog.atrivity.com/es/mecanicas-de-juego-gamificacion-ejemplos. Fecha de la última consulta: 17 de marzo de 2023.

Serrano, D., Barbero, I. G. y Gonzalves, W. (2021, mayo 31). ¿Cómo empezó todo? Conoce la historia y el origen del juego en la humanidad. Culturamas. Recuperado de https://www.culturamas.es/2021/06/01/como-empezo-todo-conoce-la-historia-y-el-origen-del-juego-en-la-humanidad/. Fecha de la última consulta: 2 de mayo de 2023.

SEUR: Juego de la última milla. (s.f). Google.com. Recuperado de https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tga.seur. Fecha de la última consulta: 26 de abril de 2023.

Sexton, W.P. (1977). *Teorías de la organización*. México: Trillas.

Teixes, F. (2014). *Gamificación: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial UOC. Recuperado de https://elibro-net.cuarzo.unizar.es:9443/es/ereader/unizar/57758. Fecha de la última consulta: 23 de abril de 2023.

Teixes, F. (2015). *Gamificación: Motivar jugando*. Editorial UOC. Recuperado de https://elibro-net.cuarzo.unizar.es:9443/es/ereader/unizar/57871. Fecha de la última consulta: 12 de abril de 2023.

Tekinbas, K.S. y Zimmerman, E. (2003). *Rules of play: Game desing fundamentals*. MITpress. Recuperado de https://books.google.es/books?id=JZPsAgAAQBAJ. Fecha de la última consulta: 2 de abril de 2023.

UpSpain. (2019, enero 24). ¿Qué es la gamificación y cómo aplicarla en RRHH?. UpSpain. Recuperado de https://www.up-spain.com/blog/que-es-gamificacion-aplicarla-rrhh/. Fecha de la última consulta: 11 de abril de 2023.

Valda Sanchez, F. y Arteaga Rivero, C. (2015). Diseño e implementación de una estrategia de gamificacion en una plataforma virtual de educación. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 9(9), 65–80. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2015000100006. Fecha de la última consulta: 2 de junio de 2023.

Valenciaga Sánchez, S. (2017, junio 13). *Taller de detectives: gamificación y matemáticas en el aula de Primaria*. EDUCACIÓN 3.0. Recuperado de https://www.educaciontrespuntocero.com/experiencias/taller-detectives-gamificacion-matematicas-primaria/. Fecha de la última consulta: 16 de junio de 2023.

Werbach, K. y Hunter, D. (2012). *For the win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Harrisburg: Wharton Digital Press*.

Werbach, K. y Hunter, D. (2013). *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: *Pearson Education*.

Werbach, K. y Hunter, D. (2014). *"Gamificación"*. *Pearson Education*, Madrid.

Zarzycki, A (2016). Researchgate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/306264984_Epic_video_games_Narrative_spaces_and_engaged_lives. Fecha de la última consulta: 25 de mayo de 2023.