



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Gamificación en Recursos Humanos

Presentado por Ana Alcalde de la Fuente

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, julio 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

La revolución digital ha provocado cambios en el mundo del trabajo con la aparición de actividades relacionadas con las plataformas digitales y el desarrollo de nuevos métodos, como el trabajo por proyectos o la gamificación, que están transformando el ecosistema laboral.

El objeto de nuestro estudio es la gamificación en recursos humanos, interna o empresarial, una técnica reciente impulsada por la digitalización que utiliza elementos de los juegos, en contextos no lúdicos, como forma de activar la motivación intrínseca y reforzar el *engagement* o compromiso de los trabajadores con la empresa.

A lo largo del trabajo analizamos, desde la perspectiva empresarial, todos los aspectos relacionados con la gamificación: el juego como fenómeno cultural; el concepto y el significado de la gamificación; su fundamentación psicológica; la implantación en la empresa; las ventajas e inconvenientes, etc. Nos ocupamos también de sus efectos para los trabajadores y de los riesgos potenciales de su posible mal uso.

En la parte práctica del estudio recogemos numerosas experiencias de la gamificación aplicada en la empresa en el área de recursos humanos, con especial atención a la selección de personal y atracción del talento, procesos en los que está empezando a utilizarse en combinación con el *big data* y la inteligencia artificial como forma de eliminar toda subjetividad y asegurarse la elección de los candidatos óptimos en cada caso.

Palabras clave: Juego, gamificación, motivación intrínseca y extrínseca, *engagement*, selección del personal, *big data*, inteligencia artificial.

ABSTRACT

The digital revolution has given way to changes all over the working world, such as the emergence of certain activities related to digital platforms, as well as the development of new methods, like project work or gamification. These are changing the working environment, quite rapidly.

The main goal of our study is the gamification in human resources, a recent technique launched by digitalization, which uses game elements -not in a ludic way- as a way of motivate and engage the workers in the company's activities.

Throughout the entirety of the essay, we'll analyze, from a business standpoint, each and every aspect that might be related to gamification; the game as a cultural phenomenon; the notion and meaning of gamification; its psychological substantiation; its implementation in the working environment; its pros and cons, etc. We'll also address the effects that this technique might cause in workers, as well as the potential risks of its bad use.

As for the practical part of the study, we'll collect numerous experiences of gamification when applied to a company in the human resources' area, paying special attention to the staff selection and the drawing of talent. These are process in which, the combination of *big data* and artificial intelligence, is beginning to be used as a way of erasing any type of subjectivity and, therefore, make sure that the optimal candidates are the ones to be chosen.

KEY WORDS: Play, game, gamification, intrinsic and extrinsic motivation, engagement, staff selection, big data, artificial intelligence.

Puedes intentar cambiar la cabeza de la gente, pero es solo una pérdida de tiempo. Cambia los instrumentos que utilizan (las técnicas), y cambiarás el mundo.

(Stewart Brand).

ÍNDICE

BLOQUE 1: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. INTRODUCCIÓN

1.2. EL JUEGO COMO FENÓMENO CULTURAL

BLOQUE 2: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL TEMA

2.1. LA GAMIFICACIÓN. CONCEPTO Y SIGNIFICADO

2.1.1. Antecedentes

2.1.2. Definición

2.1.3. Gamificación y psicología. La psicología de la gamificación

2.1.4. Herramientas de la gamificación

2.2. LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA

2.2.1. Gamificación interna y externa.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la gamificación interna y externa

2.2.3. Modelos de gamificación: pasos a seguir

2.2.4. Los riesgos de la gamificación

2.3. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS GAMIFICADOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1. La gamificación y el *engagement* en las empresas

2.3.2. Atracción del talento: PwC

2.3.3. Selección de personal: La Poste y Workkola

2.3.3.1. Inteligencia artificial y *big data*: Unilever

2.3.4. *Onboarding*: Gamelearn

2.3.5. Evaluación y remuneración: LiveOps

2.3.6. *Compliance*: Google

2.3.7. Formación y desarrollo: Deloitte, Coca-Cola y Bombardier

BLOQUE 3: CONCLUSIONES

BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA

BLOQUE 1: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. INTRODUCCIÓN

La revolución digital ha cambiado el mundo. Las innovaciones tecnológicas de los últimos 30 años han modificado las estructuras productivas, los mercados, el comercio, las relaciones sociales y las formas de vida.

También la tecnología digital ha cambiado las relaciones laborales y el mercado de trabajo y han aparecido nuevos modelos y formas de trabajo asociados a las nuevas plataformas online que conectan oferta y demanda. En este nuevo entorno, es necesario reflexionar sobre las nuevas formas y métodos en el trabajo.

Nuestro interés por los nuevos métodos y técnicas aplicados a la motivación laboral es lo que justifica el estudio sobre gamificación en recursos humanos que presentamos.

La gamificación empresarial es otra de las innovaciones propulsada por la digitalización. Desde hace algunos años está siendo utilizada, especialmente por las grandes compañías, para la optimización de los recursos humanos de la empresa, desde la atracción del talento y la selección del personal hasta la evaluación y remuneración. El diccionario Oxford incluye este término en 2011 y define la gamificación como “la aplicación de elementos típicos del juego a otras áreas de actividad”.

Esta técnica nace con la industria digital y los videojuegos y al aplicarla en el interior de las organizaciones (gamificación interna), busca reforzar el *engagement* o compromiso de los trabajadores con la empresa. Para ello utiliza elementos de los juegos con el objetivo de estimular la motivación intrínseca (la que nace dentro de la persona y busca la satisfacción y superación personal) e influir en el comportamiento de los individuos.

Sus impulsores defienden que la gamificación mejora el clima laboral, hace que el trabajo sea más divertido y refuerza la implicación del trabajador, con lo cual aumenta la productividad y la cuenta de resultados.

Las múltiples implicaciones de la gamificación en la empresa justifican que hayamos elegido este tema como objeto de estudio. Es necesario conocer lo que el fenómeno significa, las motivaciones de la empresa para su implementación y las consecuencias para los trabajadores.

También es importante conocer cuáles son los riesgos que conlleva su aplicación. Principalmente cuando tienen como finalidad modificar los comportamientos individuales para mejorar las condiciones de trabajo y el rendimiento de los trabajadores, pero que mal usada podría derivar en su manipulación.

Esos son los objetivos de nuestro trabajo: explicar la gamificación desde el contexto actual y desde el punto de vista empresarial analizar su funcionalidad y su utilidad y plantear si en la gamificación hay ventajas para unos y desventajas para otros o si todos ganan.

Respecto a la bibliografía utilizada, por tratarse de un tema de tanta actualidad, principalmente hemos utilizado las fuentes de la red (blogs, páginas web, *ebooks* publicados por empresas que utilizan la gamificación, enciclopedias, etc.).

También los libros clásicos sobre los juegos, y trabajos sobre la gamificación desarrollados por consultores y asesores y profesores universitarios.

El trabajo consta de un primer apartado teórico en el que se analiza el juego como fenómeno cultural, a partir de los libros clásicos de Huizinga y Callois. El segundo bloque se ocupa del análisis y estudio del tema, comenzando por el concepto y significado de la gamificación para continuar con su aplicación a la empresa. Concluimos este bloque con un apartado sobre los riesgos de la gamificación, de los que incluso advierten sus propios impulsores.

La parte práctica del trabajo se dedica al estudio de algunas experiencias de éxito en la utilización de esta por grandes empresas, con especial atención a los procesos de atracción del talento y selección de los trabajadores, terreno en el que la gamificación está empezando a utilizarse de manera combinada con el *big data* y la inteligencia artificial.

Agradezco a mi tutora, Dña Marta Martínez García, su ayuda inestimable en el planteamiento de este Trabajo de Fin de Grado, en su redacción y en sus conclusiones finales. Sus orientaciones y consejos han sido claves para la consecución del mismo.

1.2. EL JUEGO COMO FENÓMENO CULTURAL

El juego es una actividad esencial del hombre. Así lo entiende Johan Huizinga cuando escribe su libro clásico sobre el tema, publicado en 1938, *Homo ludens*, el hombre que juega. La palabra juego se asocia a diversas situaciones y prácticas en la historia, desde los *juegos de guerra* (torneos medievales, duelos de honor, e incluso la propia guerra) hasta los certámenes poéticos (juegos florales), lo que manifiesta el carácter cultural -además de biológico- del juego.

En principio, guerra y juego son términos totalmente opuestos y sin embargo hasta la época contemporánea, la guerra era un enfrentamiento con reglas y límites espaciales y temporales, con un carácter lúdico. Los ejércitos luchaban en campos de batalla y el resultado de la lucha tenía que ver con el favor divino. Por esta razón la guerra aparecía ligada a lo sagrado.

En definitiva, la presencia del factor lúdico (la competición, el azar, la celebración de lo sagrado, etc.) en todos los ámbitos de la vida social a lo largo de la historia muestra la conexión que hay entre el juego y la cultura. El juego es por lo tanto un fenómeno cultural.

¿Qué es entonces el juego? Las teorías clásicas o más actuales sobre el juego (Navarro, 2002: 68-100) se preguntan por qué o para qué se juega, y coinciden en que “el juego se ejercita por algún otro móvil distinto al propio juego, que sirve a alguna finalidad biológica” (Huizinga, 2000:13).

El objeto del juego es el propio juego, según Huizinga, por lo que más que preguntarnos por qué o para qué se juega, tendremos que indagar sobre la esencia del juego, por el impulso que nos mueve a dejarlo todo y a ponernos a jugar, y aclarar en qué consiste el jugar.

Las definiciones de juego son muchas, dependiendo de la materia desde la que se aborda (psicológica, antropológica, social, etc.), pero sobre todas ellas destacaremos las conocidas y citadas caracterizaciones de Huizinga:

“el juego, en su aspecto formal, es una acción libre ejecutada «como si» y sentida como situada fuera de la vida corriente, pero que, a pesar de todo, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material ni se obtenga en ella provecho alguno, que se ejecuta dentro de un determinado tiempo y un determinado espacio, que se desarrolla en un orden sometido a reglas y que da origen a asociaciones que propenden a rodearse de misterio o a disfrazarse para destacarse del mundo habitual” (p. 27).

“el juego es una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de «ser de otro modo» que en la vida corriente” (p. 45).

De acuerdo con Huizinga, el juego es una acción libre, que se desarrolla al margen de la vida corriente, que implica la suspensión de la realidad mientras dura el juego; es desinteresada (no tiene otro interés que ella misma), está sometida a reglas y se practica dentro de determinados límites de tiempo y de espacio.

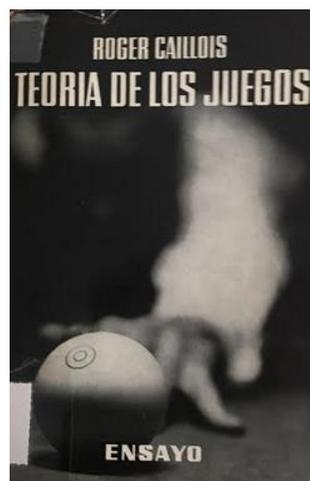
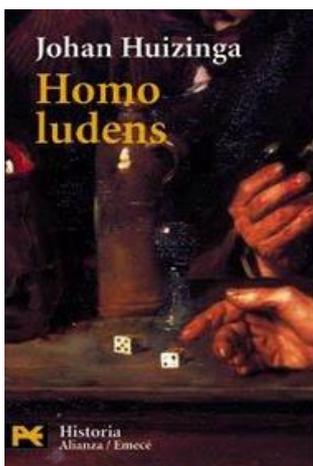
En 1958, Roger Caillois, en otro estudio clásico, criticaba que el autor de *Homo ludens* no llevase a cabo una clasificación de los juegos y viese en todos ellos una misma actitud lúdica, sin diferencias.

Pero en el fondo Caillois y Huizinga coinciden en lo fundamental. Caillois también caracteriza el juego como una actividad libre, separada (reducida a ciertos límites de espacio y tiempo), incierta (su desarrollo y resultados no están predeterminados), improductiva (en cuanto que no crea riqueza, sino que la desplaza), reglamentada (sometida a reglas) y ficticia, es decir, irreal “en relación a la vida corriente” (Caillois, 1958: 21-22).

Distingue cuatro tipos de juegos, según predomine en ellos alguno de estos principios o impulsos primarios que mueven al juego: *agon* (competición), *alea* (azar), *mimicry* (simulacro: el hombre se disfraza, finge ser otro) e *ilinx* (vértigo: trance o perturbación de los sentidos que altera la realidad). Y distingue dos formas de jugar: la *paidia*, “que abarca las manifestaciones espontáneas del instinto del juego” (el juego infantil alegre, despreocupado, improvisado y espontáneo) y el *ludus*, “que complementa, disciplina y enriquece” a la *paidia*. (Caillois, 1958: 25-60).

Sin embargo, estos autores separan el juego de la vida ordinaria lo que resulta paradójico con el papel que parece tener el factor lúdico en la creación de cultura. (Morillas González, 1990: 37).

Ilustración 1: Portada de dos ediciones de las obras clásicas de J. Huizinga y R. Caillois



Los dos autores afirman que el juego se desarrolla al margen de la vida corriente que se halla suspendida mientras se juega, construye su propio mundo, en el que existe un orden distinto al del mundo real, y se sitúa fuera de la realidad. ¿Cómo unir entonces su separación respecto a la vida ordinaria con la idea de que el juego da forma a la cultura?

Ambos coinciden en que el elemento lúdico se ha desvirtuado o ha desaparecido de la vida moderna. Huizinga (2000: 250) considera que está desapareciendo de la competición deportiva, que “se ha hecho demasiado seria y de la que están ausentes lo espontáneo y despreocupado”, también del arte, de la vida social, etc.

Caillois opina que cada vez más “el principio del juego está corrompido”. La “corrupción de los juegos se debe a la desviación y deriva de uno de los cuatro impulsos primarios que presiden los juegos, al contagio con la realidad” (Caillois, 1958: 63).

Huizinga de manera muy inteligente se dio cuenta de que, ya en su tiempo, el componente deportivo se había introducido en el campo de la economía y de la empresa: “una gran empresa inspira conscientemente a su gente el factor lúdico para aumentar su rendimiento, pero, al hacerlo, el juego vuelve a ser serio” y, por ello, en cierto sentido, deja de ser juego. En “la cultura moderna apenas si se juega y, cuando parece que se juega, su juego es falso” (2000: 253, 262).

Los estudios sobre la aplicación de la gamificación en la empresa, citan siempre a Huizinga y Callois y los elementos de sus definiciones: el *círculo mágico* en el que se desarrolla el juego, o cómo el juego y sus reglas crean un orden propio que puede estropearse o anularse si se produce cualquier desviación. Pero ambos autores consideran como factores muy importantes, la voluntariedad del juego, su finalidad que solo es el mismo juego y su carácter desinteresado. Si el juego se aplica a la empresa no se podrá hablar de voluntariedad ni de carácter desinteresado.

Como vamos a ver en el apartado siguiente, la gamificación en la empresa va a utilizar “elementos de los juegos en actividades que no son juegos en sí mismas” (Werbach y Hunter, 2013: 29) y aplicarlos a problemas de la vida real (Ordás, 2018: 30), en este caso empresarial.

BLOQUE 2: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL TEMA

2.1. LA GAMIFICACIÓN, CONCEPTO Y SIGNIFICADO

El término *gamificación* es un anglicismo de reciente aparición. Procede del inglés *gamification*, palabra que el diccionario de Oxford incluye en 2011.

2.1.1. Antecedentes

El término fue utilizado por primera vez, por Nick Pelling, programador y diseñador de juegos británico, en 2003. No tuvo demasiada aceptación y dejó de usarse, pero fue recuperado en los años siguientes por otros diseñadores de juegos e investigadores que se dieron cuenta del potencial de los videojuegos para la empresa. Por tanto, el origen de la gamificación se encuentra en la industria digital.

A partir de 2010, se ha extendido su uso y el concepto gamificación ha comenzado a ser estudiado en el mundo académico y universitario. No obstante, sigue siendo un tema controvertido y cuestionado por algunos autores al considerarlo de escasa consistencia intelectual y la materia sobre la que trata muy sensible (la modificación del comportamiento individual a través de elementos de los juegos) por lo que advierten de sus peligros.

Su aplicación con éxito en la empresa es cada vez mayor, al igual que en la administración pública, sanidad, educación, activismo social. También en ingeniería social, lo que supone la utilización de elementos lúdicos para “cambiar o reforzar conductas cívicas y resolver problemas sociales” (Gómez, 2015: 22).

Los riesgos de su aplicación en la ingeniería social son claros si se utiliza como un instrumento de control y dominación social; sin embargo, en las sociedades abiertas y democráticas, la “gamificación para modificar el comportamiento puede servir para fomentar hábitos beneficiosos” (Werbach y Hunter: 25) en la población en relación con la salud, la alimentación, el ejercicio físico, la educación, etc.

Encontramos antecedentes de la aplicación de la gamificación al mundo del trabajo. Por ejemplo, Huizinga en su libro *Homo ludens* reproduce las palabras del “director de un *trust* mundial de la época de entreguerras que constituyen una anticipación de la gamificación en su sentido actual”:

“Tanto mi hermano como yo nunca hemos considerado nuestro negocio como algo que se nos ha impuesto, sino como un deporte, en el cual queríamos comprometer a nuestros colaboradores y a los jóvenes” (Huizinga: 254).

Gómez (2015: 10-11) recuerda también que en la URSS durante los años treinta del siglo XX, el régimen soviético comunista “puso en práctica un sistema de incentivos que incluía puntos, insignias, distinciones y premios con el fin de incentivar la producción y ensalzar el socialismo, pero es más que dudoso que los trabajadores participaran de manera voluntaria, dada la falta de libertad en la dictadura comunista”

En 1984, Charles A. Coonradt publicó un libro titulado “El juego del trabajo”. En él recogía investigaciones anteriores y planteaba aplicar lo mejor de los deportes de grupo “al entorno laboral: metas y marcadores claros; retroalimentación constante; libertad de elección; y reglas precisas” (Gómez: 12-13).

Otro antecedente, más cercano, de la gamificación es la “diversión en el trabajo”, tendencia que aparece al final de la década de los 90 en el ámbito de la gestión empresarial estadounidense, y que “proponía reinventar el espacio laboral para convertirlo en un lugar donde era posible divertirse”. Planteaba “agregar elementos lúdicos al trabajo, pero no se desarrollaron métodos ni prácticas para su implementación” y no se pasó de la teoría (Gómez: 11-12).

Pero, la gamificación no consiste en hacer divertido el trabajo - aunque este sea un objetivo muy positivo para la empresa- ni en hacer del trabajo un juego. Consiste en utilizar elementos o partes de los juegos para un objetivo que es distinto al propio juego.

2.1.2. Definición

Las definiciones de la *gamificación* son numerosas, aunque todas ellas provienen de la definición de Sebastian Deterding (2011): *the use of game design elements in non-game contexts* = utilización de elementos del juego en diferentes entornos que no son de juego.

Kevin Werbach y Dan Hunter, profesores de Derecho y Ética de los negocios en universidades estadounidenses, dicen: “la gamificación es el uso de elementos y de diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos”; unas páginas más adelante afirman: “la gamificación es el proceso de manipular la diversión para ponerla al servicio de objetivos del mundo real” (Werbach y Hunter, 2013: 38).

Ferran Teixes, profesor en la UOC, reproduce la definición de Karl M. Kapp: “La gamificación es la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas” (2014: 22).

El mismo Teixes, elabora su propia definición: “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” (2014: 23).

De dicha definición se puede deducir que la aplicación de los recursos de los juegos en contextos no lúdicos puede darse en el mundo de la empresa. La principal resistencia a la gamificación en el mundo empresarial reside en la idea de que esta consiste en jugar en el trabajo. Pero no es así. Ni jugar en el trabajo ni hacer del trabajo un juego. “Se trata de utilizar los principales elementos (de los juegos) en sistemas destinados a cambiar principalmente conductas” (Teixes, 2014: 25).

Por supuesto, en este caso el juego no se entiende como una actividad en la que reina el desorden, la improvisación, la fantasía incontrolada y la libertad como sucede en los juegos de los niños, sino como una actividad estructurada en la que prevalece el orden y las reglas, y en la que se exige un esfuerzo para lograr el objetivo.

El objetivo último de la gamificación es influir en los comportamientos, motivando a los participantes a actuar de una manera determinada. La función de los sistemas gamificados no puede ser entonces más clara: motivar a los jugadores para alcanzar el fin perseguido.

De forma expresa, Teixes se refiere a la Generación Y, o Generación del milenio, los nacidos en las décadas de 1980 y 1990, que han crecido en la sociedad digital y están “permanentemente conectados” y que son o serán la mayor parte de la fuerza de trabajo, “por lo que la idoneidad de la gamificación para influir en los comportamientos de este colectivo es evidente” (Teixes, 2014: 35).

Para terminar, hay que decir que la gamificación es diferente a la Teoría de los Juegos (desarrollada en las décadas 40 y 50 del siglo pasado)¹ por lo que no conviene confundirla.

Al estudiar la gamificación tenemos que analizar los mecanismos e impulsos psicológicos que actúan en la motivación, cuestión que abordaremos en el siguiente apartado.

2.1.3. Gamificación y psicología. La psicología de la gamificación.

Empezaremos por la etimología. La palabra motivación procede del término latino *motivus*, “relativo al movimiento”. Alguien está motivado si está determinado a hacer alguna cosa; si algo le mueve a realizar una acción. Si falta la motivación, la actividad se convertirá en rutinaria y escasamente productiva.

La motivación extrínseca se refiere a factores externos a la persona y mueve a la acción por premios, felicitaciones, castigos, dinero. La motivación intrínseca procede de dentro de la persona y mueve a la acción por principios, por valores, por un razonamiento propio; esto es, no necesita ser impulsada desde fuera mediante premios o castigos (Valera, 2013: 116-117). En definitiva, el ideal de la motivación intrínseca es que alguien haga algo por deseo propio (Teixes, 2014: 38).

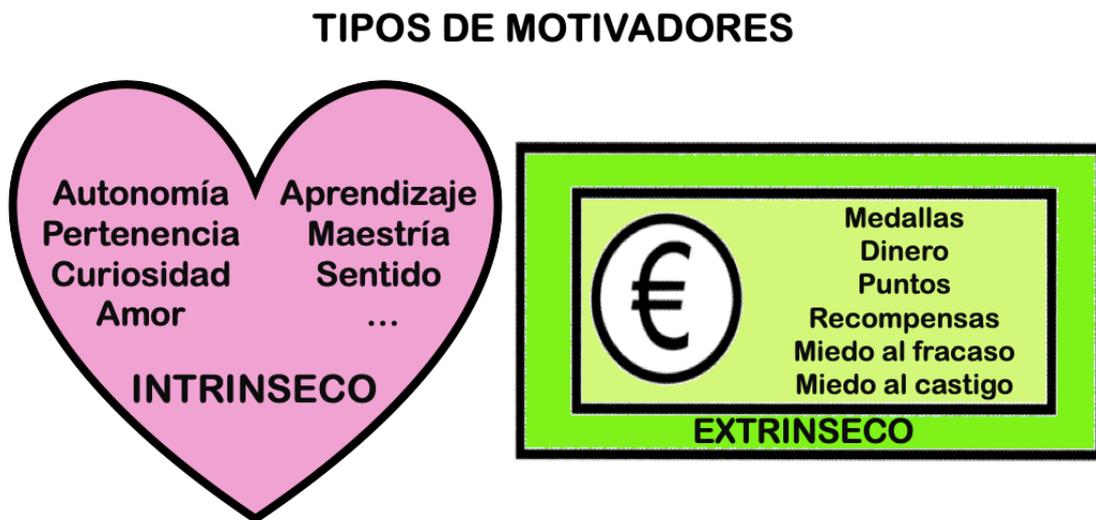
Un ejemplo sencillo aclaratorio de los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca puede verse en educación. En el contexto educativo, los profesores desarrollan su trabajo intentando motivar a los estudiantes con algo más que con las calificaciones, recompensas o castigos (motivación extrínseca), buscando el modo de que se interesen en los contenidos (motivación intrínseca).

El fundamento psicológico de la motivación extrínseca es el *conductismo*, teoría, dominante a mediados del siglo XX, basada en la idea de que tanto los animales como los seres humanos “responden a estímulos externos de forma predecible” (Werbach y Hunter: 58).

Al contrario, las teorías *cognitivistas* intentan “determinar lo que realmente sucede dentro de la mente de las personas”. Se basan en el concepto de que los seres humanos son “inherentemente proactivos y albergan un fuerte deseo interior de crecimiento. Esos motivadores internos necesitan que el entorno externo apoye esta tendencia innata” (Werbach y Hunter: 58).

¹.Teoría matemática que utiliza modelos para el estudio de la toma de decisiones en supuestos en los que la propia decisión depende de lo que pueda decidir el otro.

Gráfico 1: Tipos de Motivadores



Fuente: Elaboración propia a partir de Kumar (2013)

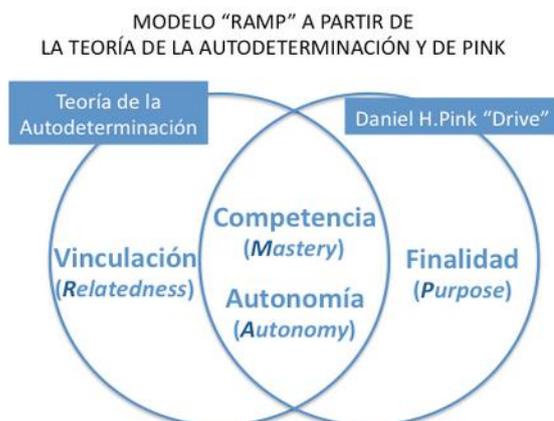
Existen otras teorías psicológicas sobre la motivación y su relación con la gamificación que se indican a continuación:

La *Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar*, de Richard M. Ryan y Edward L. Deci, “vincula la motivación intrínseca con tres elementos presentes en las personas: *competencia* (capacidad de tratar con el entorno), *autonomía* (sentir que uno controla su propia vida) y *relación*, que implica la conexión social y el deseo universal de interactuar con otros” (Werbach y Hunter: 59).

Otro autor, Daniel H. Pink alude también a tres elementos, dos de ellos coinciden con los de la teoría anterior: *autonomía*, *competencia* y *finalidad*, es decir, “la necesidad de encontrar un significado” a nuestras acciones (Teixes, 2014: 41).

El *modelo RAMP* (acrónimo de *Relatedness, Autonomy, Mastery* y *Purpose*) es el resultado de la síntesis de las dos teorías anteriores, e “identifica los cuatro inductores (*drivers*) básicos de la motivación intrínseca” (Teixes, 2013: 40).

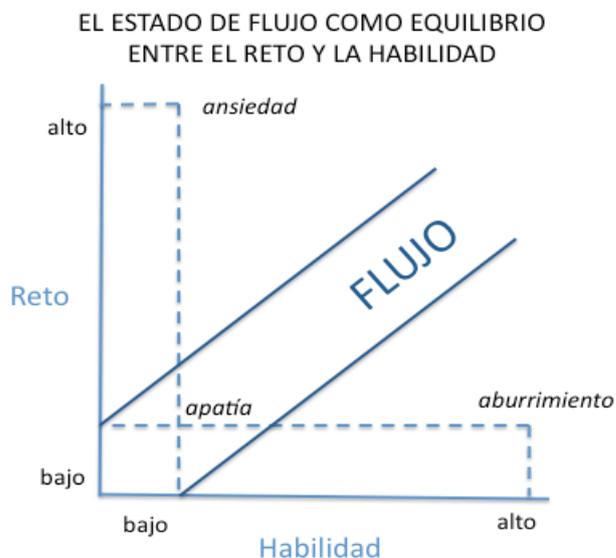
Gráfico 2: Modelo Ramp



Fuente: Teixes (2014: 40)

La *Teoría del Flujo*, de Mihály Csikszentmihalyi, describe un estado de conciencia en el que los individuos están completamente absorbidos por la actividad que realizan, sin importarles nada más. En el estado de flujo, la persona disfruta de una experiencia en la que la superación del reto y el esfuerzo mismo son la recompensa.

Gráfico 3: Estado de flujo



Fuente: Teixes (2013: 43)

La complejidad de la tarea y el mismo reto deberán ir ajustándose a las habilidades de la persona para que esta no incurra en la ansiedad (nivel alto de dificultad) o caiga en el aburrimiento (nivel bajo de dificultad). La “clave está en ir logrando en la persona esa sensación de descubrimiento, de crecimiento de la personalidad” que le permitirá seguir avanzando. Solo así se conseguirá esa “experiencia óptima” (Valera, 2013: 130).

Para la empresa, lo ideal sería conseguir en el trabajador un estado mental como el que se ha descrito y así, Mihály Csikszentmihalyi propone diseñar condiciones de trabajo que lo hagan atractivo y permitan lograr el trabajo “autotélico, cuya finalidad es él mismo y se realiza por el propio placer de hacerlo”. (Valera, 2013: 131).

La *Teoría de la Fijación de metas* de Locke y Latham considera que debe existir correspondencia entre habilidades y objetivos a lograr, y así las metas deben ser “específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Es fundamental en este sentido el *feedback*, la retroalimentación. Para ello será necesaria la medición del éxito en el desempeño y que el actor conozca en cada momento su posición en relación al cumplimiento de los objetivos” (Teixes, 2014: 47).

Los impulsores de los sistemas de gamificación aseguran que la motivación extrínseca puede reducir o apagar la motivación intrínseca, en la medida en que ciertas recompensas (el dinero o los premios), en el caso de personas ya motivadas, desvían la atención de los jugadores del objetivo a lograr. O, en el

caso de jugadores no motivados, “se pueden sentir «sobornados» para realizar esa actividad” (Teixes, 2014: 48).

Algunos psicólogos y estudiosos de la educación se refieren a “este fenómeno como el problema de la «expulsión», porque los motivadores extrínsecos tienden a expulsar a los intrínsecos”. Cuando se trata de tareas interesantes, “intrínsecamente motivadas, las recompensas son incluso contraproducentes, pues hacen que se dedique menos esfuerzo y el trabajo sea de peor calidad” (Werbach y Hunter, 2013: 63-64).

En el caso de actividades monótonas y sin interés, la recompensa invita a realizar el mínimo esfuerzo para obtener aquella. Sin embargo, se admite que la motivación extrínseca “tiene un resultado positivo sobre el rendimiento cuando el usuario está inmerso en una tarea que, en sí misma, no resulta motivadora. Porque, si somos honestos tendremos que admitir que hay trabajos que nunca se podrán disfrutar de un modo intrínseco” (Werbach y Hunter, 2013: 64-65).

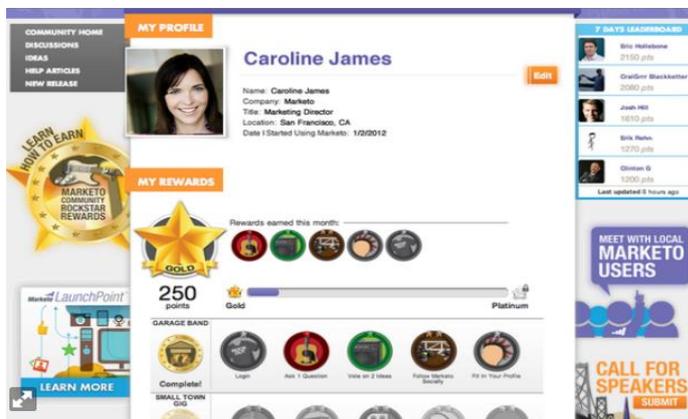
En general, las críticas a la motivación extrínseca se basan en que, paradójicamente, pueden impedir la consecución del objetivo empresarial si al final el premio se convierte en el objetivo para el trabajador. Pero “la motivación extrínseca no es, por sí misma, negativa en todos los casos” (Teixes, 2015: 49).

2.1.4. Herramientas de la gamificación

Los puntos, medallas o emblemas y tablas de clasificación son las herramientas de la gamificación. Son conocidos como la triada PET, o PBL, siglas de las palabras inglesas: *points*, *badges* y *leaderboards*. Todos ellos son las marcas o medidores del progreso de los participantes.

Los *puntos* se asocian al juego y son consustanciales al mismo. Animar a los jugadores y sirven para medir “el progreso en el juego”, así como para “dirigir las acciones de los jugadores o usuarios hacia la consecución de acciones concretas” (Teixes, 2015: 46). Además, aportan realimentación, es decir, le dicen al jugador lo que está o no está haciendo bien. A veces los puntos se obtienen en forma de recompensas extrínsecas y no virtuales, por ejemplo, viajes, descuentos, etc.

Ilustración 2: Puntos de un juego



Fuente: <https://www.pcworld.com/article/2047564/gamification>

Los *emblemas* son representaciones gráficas “de algún tipo de logro dentro del sistema gamificado. Funcionan como “símbolos virtuales de estatus y como formas de afirmación personal; identifican a grupos, formados por jugadores que comparten medallero y de esta manera contribuyen también a la creación de una cierta sensación de identidad” (Werbach y Hunter, 2013: 77-79).

Ilustración 3: Emblemas



Fuente: Kumar (2013)

Las *tablas de clasificación* indican cuál es “la posición relativa” del jugador (Valera Mariscal, 2013: 37), es decir registran su rendimiento en relación con el de los demás. La publicidad de las tablas puede ser motivadora para algunos usuarios, pero también profundamente desmotivadora para quienes se quedan atrás (Werbach y Hunter: 80), que al verse incapaces de competir con los primeros, se sienten tentados a abandonar el juego y, en todo caso, ven a los otros como adversarios, lo que daña el espíritu de equipo y la colaboración.

Ilustración 4: Tablas de clasificación



Fuente: Kumar (2013)

Los PET son solo algunos de los componentes de la gamificación. Existen otros, como veremos. En cualquier caso, los componentes constituyen la base de la pirámide que representa los elementos de la gamificación. Los niveles superiores de esta pirámide los ocupan las dinámicas y las mecánicas (véase gráfico 4).

Los *componentes* son las “manifestaciones visibles de las dinámicas y mecánicas, su concreción e implementación” (Valera Mariscal: 42). Algunos de ellos son: logros, avatares, emblemas, misiones, combate, regalos, tablas de clasificación, niveles, puntos, equipos, etc.

Los autores de esta clasificación advierten sobre la necesidad de seleccionar y combinar adecuadamente estos elementos a la hora de diseñar e implementar un sistema gamificado. Para ello, y en primer lugar, deberemos “asegurarnos de que los elementos satisfacen las necesidades concretas de nuestra situación” (Werbach y Hunter: 86-87).

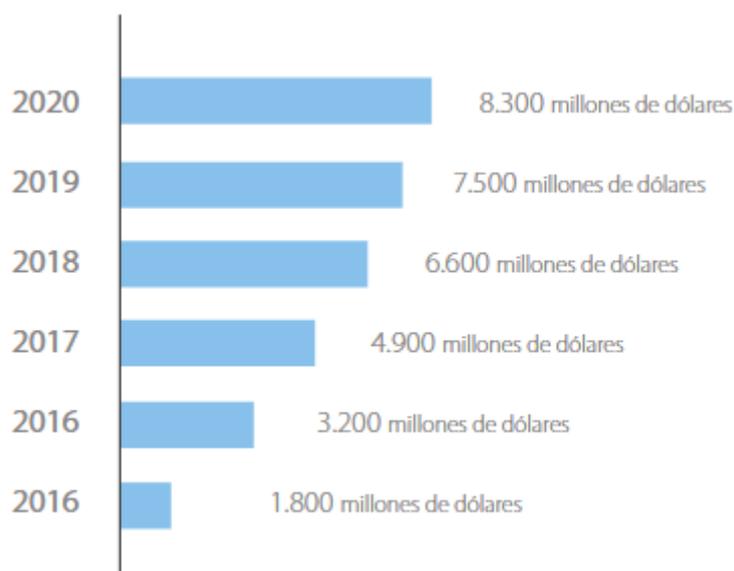
2.2. LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA

2.2.1. Gamificación interna y externa

No existen datos demasiado fiables sobre la implantación de la gamificación en la empresa actual. En la bibliografía de estos últimos años suelen citarse las previsiones de la consultora Gartner en 2012 y recientemente, en un estudio realizado por Deloitte en 2018, se asegura que el 25% de los procesos de las compañías “incluirán gamificación en los próximos años”.

Por su parte *MarketsandMarkets*, estimaba en 5.500 millones de dólares el volumen de negocio de la gamificación en 2018. Pero se trata de previsiones y no de datos contrastados, por lo que no es fácil conocer su importancia real; tan solo podemos afirmar que su uso ha aumentado -a pesar de las reticencias en algunos sectores- en los diversos ámbitos y departamentos empresariales.

Gráfico 5: Evolución del negocio de la gamificación

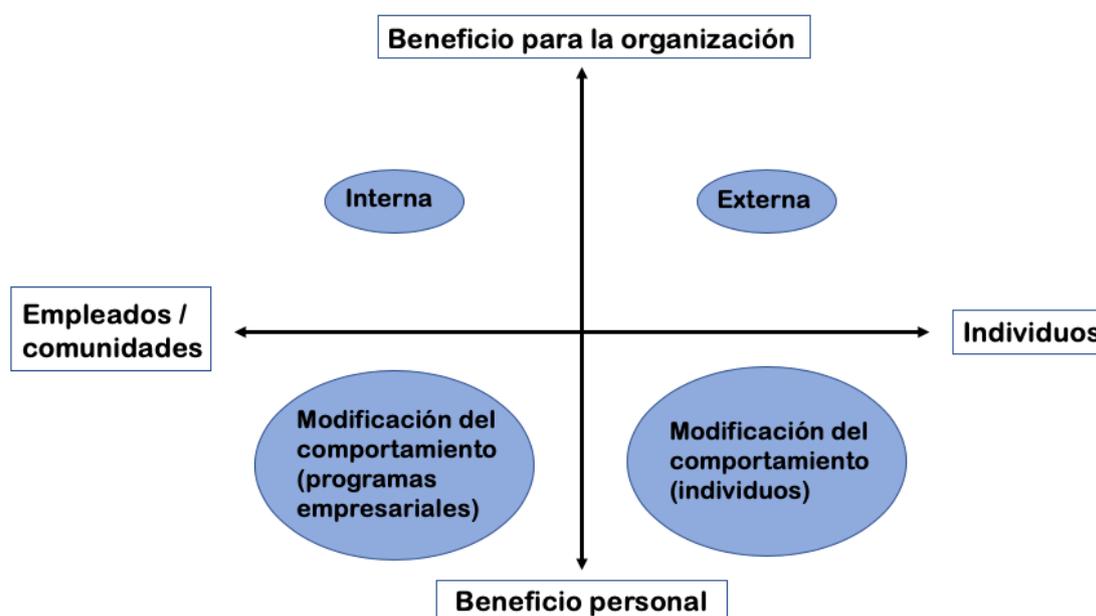


Fuente: *Gamelearn* (2018)

En el mundo de la empresa coexisten la gamificación interna y la externa que son procesos distintos con un objetivo común: hacer que el negocio prospere.

La *gamificación interna* se dirige a los empleados y su finalidad es potenciar la formación y la innovación, impulsar la camaradería, y, en definitiva, mejorar la productividad de la empresa (Werbach y Hunter: 22). Para ello, se tratará de motivar a los trabajadores, hacer que se sientan a gusto en el trabajo y conseguir que pongan en él lo mejor de ellos mismos: su personalidad, idiosincrasia y pasiones. “Esto, según explican los expertos en recursos humanos, conduce a una interrelación creciente entre el trabajo y su vida en general” (Teixes: 103).

Gráfico 6: Relación entre la gamificación interna y externa



Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter (2013: 23)

Es necesario que la gamificación interna interactúe “con las estructuras de gestión y de recompensa existentes dentro de la empresa” (Werbach y Hunter: 23). Por supuesto, los procesos gamificados implican a todo el personal y, en ellos, el papel de los directivos (gerentes, jefes de equipo, directores en general) es clave. De estos depende el éxito del proyecto y la posibilidad de “generar una experiencia de trabajo atractiva: que motive, promueva el aprendizaje y el logro de objetivos” (Valera: 95-100).

La *gamificación externa* está pensada para influir en los clientes reales y potenciales de la empresa. El objetivo en este caso es “mejorar las relaciones entre empresas y clientes” para, en lo posible, conseguir la identificación de estos últimos con el producto y su lealtad hacia la empresa. Tiene que ver con el *marketing*. De hecho, es una forma de *marketing* por lo que utilizará todas las técnicas del *marketing* actual (basado en datos), a las que añadirá ciertos elementos de los sistemas gamificados para estimular a los clientes.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la gamificación interna

En los cuadros siguientes se recogen algunas ventajas y desventajas de la gamificación interna y externa como síntesis de lo analizado hasta el momento.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la gamificación interna

Ventajas de la gamificación interna	Desventajas de la gamificación interna
<ul style="list-style-type: none">➤ Fomenta la motivación de los empleados➤ Mejora el clima laboral➤ Promueve el aprendizaje y el logro de objetivos➤ Aumenta la productividad de la empresa➤ Potencia la innovación➤ Proporciona satisfacción a los empleados	<ul style="list-style-type: none">➤ Algunos trabajadores la pueden percibir como una pérdida de tiempo➤ Otros pueden sentir que están siendo monitorizados sin su consentimiento➤ Mal utilizada puede empeorar la situación de los empleados➤ Puede generar competencia (de la mala) en vez de colaboración

Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter (2013)

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la gamificación externa

Ventajas de la gamificación externa	Desventajas de la gamificación externa
<ul style="list-style-type: none">➤ Aumenta la motivación del cliente real y potencial➤ El comprador se identifica con el producto➤ Fidelización del cliente➤ Mejora del posicionamiento de la marca en los buscadores➤ Mejora de la cuenta de resultados de la empresa	<ul style="list-style-type: none">➤ El diseño puede no ser el adecuado➤ Los clientes pueden no participar en la medida de lo esperado➤ El rechazo de algunos compradores contrarios a la gamificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter (2013)

2.2.3. Modelos de Gamificación: pasos a seguir

Existen numerosos modelos de gamificación (*framework*), que establecen las pautas y pasos a seguir para llevarla a cabo.

Uno de ellos es el de Yu-kai Chou, denominado *Octalysis*, por los 8 ejes sobre los que giran los procesos de gamificación (Valera Mariscal, 2013: 143-146).

Kumar y Herger (2013a) detallan los 5 pasos de su método, el *Player Centered Design*, orientado a la gamificación interna. Son los siguientes:

- ✚ *Conocer a los jugadores y el contexto* (de ello depende el éxito del juego).
- ✚ *Definir la misión*, lo que implica conocer el escenario empresarial y el objetivo a lograr, así como establecer una misión adecuada para el proyecto de gamificación.
- ✚ *Entender la motivación humana*, porque de acuerdo con Gabe Zicherman, la gamificación es un 75% psicología y un 25% tecnología.
- ✚ *Aplicar las mecánicas necesarias*: puntos, insignias, tablas de clasificación, relaciones, desafío, restricciones, viaje, narrativa, emoción, reglas del juego y bucle de compromiso.
- ✚ *Administrar, monitorear y medir*: la misión necesita ser gestionada, la motivación ha de ser monitoreada y las mecánicas deben medirse continuamente.

Gráfico 7: Modelo de gamificación de Kumar y Herger



Fuente: Kumar (2013)

Estos autores hacen referencia a la “ética de la gamificación, que se debe utilizar para involucrar y motivar, pero nunca manipular”. Su objetivo último es generar en el jugador emociones positivas. Y, por supuesto, hacerlo divertido. Así resumen su método (Kumar y Herger, 2013a):

“Este proceso de cinco pasos para la gamificación comienza con una buena comprensión del jugador y la misión. A esto le sigue la investigación psicológica sobre la motivación. Sobre esta base, abogamos por una aplicación cuidadosa de la mecánica y las reglas del juego para crear un bucle de compromiso central. Le recomendamos que comience con poco, monitoree de cerca para obtener mejores resultados. El contexto empresarial que incluye consideraciones legales y éticas no puede ser ignorado. Y recuerde: ¡hágalo divertido!”

Otro modelo es el de Werbach y Hunter, que distingue seis pasos en el proceso:

1. Definir los objetivos del negocio.

Se trata de fijar los objetivos concretos a los que se dirige la acción. Para ello es preciso confeccionar una lista inicial con todos los objetivos posibles. Esta primera enumeración podrá ser ampliada y refinada. Después, habrá que clasificar los objetivos según su importancia y depurar la lista.

2. Delinear los comportamientos objetivos.

Es decir, precisar “lo que queremos que los jugadores hagan y el cómo vamos a medir los resultados”. Para la medición, utilizaremos los componentes y mecánicas: puntos, medallas, tablas de clasificación, “estados de victoria”, etc. A ello hay que añadir las analíticas: “los algoritmos y los datos empleados para medir los indicadores clave de rendimiento” del sistema (Werbach y Hunter: 95).

3. Describir a los jugadores.

Los jugadores pueden ser empleados o clientes y habrá que poner en práctica lo aprendido sobre motivación extrínseca e intrínseca. El diseñador del juego tendrá que ponerse en el lugar de los jugadores y detectar los motivadores principales. Es necesario pensar en lo que puede desmotivar a los jugadores y actuar en consecuencia. Además, es posible que interese diferenciar o segmentar a los jugadores y, en cualquier caso, hay que identificarlos convenientemente.

Richard Bartle distingue cuatro tipos de jugadores (Werbach y Hunter, 2013: 96):

Gráfico 8: Tipos de Jugadores según el modelo de Bartle



Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter (2013)

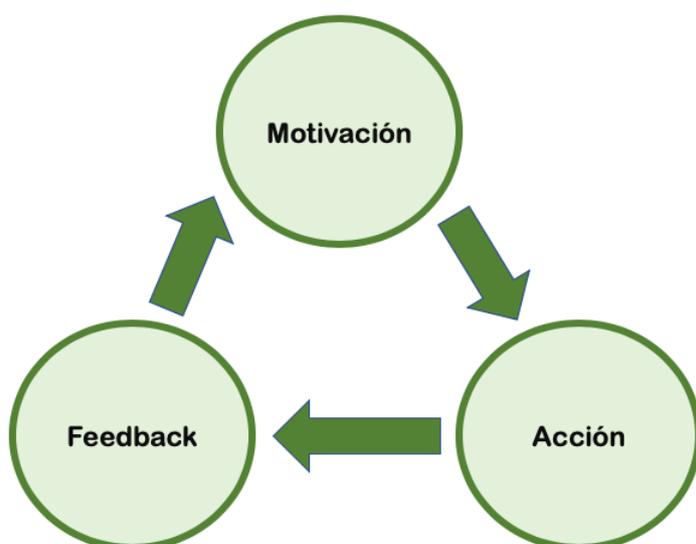
Las dinámicas, mecánicas y componentes a utilizar en el diseño del juego para interesar y retener a los usuarios, dependerán del perfil de los participantes y los autores del modelo que estamos analizando, proponen la creación de avatares (representaciones virtuales) de los jugadores como forma de conseguir un vínculo emocional.

4. Desarrollar ciclos de actividad.

Los juegos tienen un principio y un final, pero eso no significa que sean procesos lineales. Al contrario, avanzan, se paran, retroceden, desarrollándose a través de ciclos de actividad. Encontramos dos tipos de ciclos de actividad: bucles de acción y escaleras de progresión.

Los *bucles de acción* describen la actuación de los jugadores: lo que hacen, por qué lo hacen y la respuesta del sistema gamificado. Es fundamental en ellos la realimentación, que nos dice lo que el jugador hace o no hace bien y dónde se encuentra en cada momento. Esas respuestas se concretan en puntos, emblemas, etc. De ahí que los componentes de los juegos, cualquier clase de recompensa, se consideren “formas de realimentación”. El bucle de acción es, por lo tanto, “el proceso básico de nuestro sistema gamificado” (Werbach y Hunter, 2013: 99).

Gráfico 9: Ciclo de actividad/fidelización



Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter, 2013: 99)

Las *escaleras de progresión* “encuentran su sentido en la cambiante experiencia del juego”. Los jugadores, para seguir avanzando en el juego y no caer en la desmotivación y el aburrimiento, necesitan que aumente la dificultad, pero no de forma lineal.

Gráfico 10: Ejemplo de escalera de progresión



Fuente: Elaboración propia a partir de Werbach y Hunter, 2013: 101)

De ahí el concepto de escalera de progresión: el primer peldaño es “el del aterrizaje” y será guiado y, una vez superadas las dificultades iniciales, el nivel de dificultad se incrementará “según una serie de variables, que se ajustan a lo que se denomina curva de interés” (Werbach y Hunter, 2013: 100).

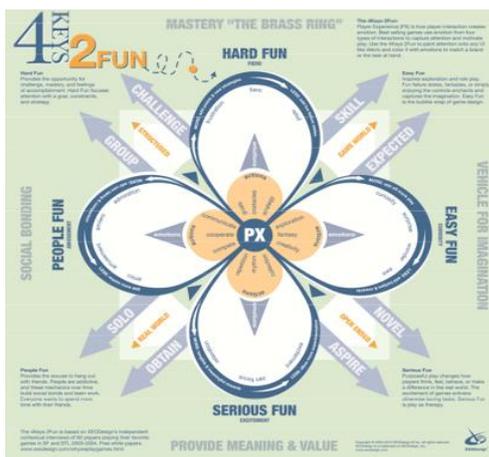
En general, la progresión significa un incremento de la dificultad, “seguido de un periodo de relativa facilidad. Al final de cada segmento, el jugador tendrá que superar un desafío especialmente difícil, lo que en los juegos se conoce como *misión heroica*. Es recomendable incorporar una cierta dosis de aleatoriedad, pues a la gente le gustan las sorpresas” (Werbach y Hunter, 2013: 101).

5. ¡No olvidarse de la diversión!

La gamificación en la empresa es algo muy serio, pero eso no la hace incompatible con la diversión. Todo lo contrario. Cuanto más divertido es el sistema gamificado, mejor le irá a la empresa y a sus objetivos de rentabilidad.

Para saber si el juego es divertido habrá que plantearse si los participantes en él seguirían queriendo jugar si no se ofreciera ninguna recompensa extrínseca. Nicole Lazzaro, diseñadora de juegos y consultora, identifica cuatro tipos de diversión: “diversión dura” (la que experimentan quienes se sienten motivados por los retos y obstáculos que ponen a prueba su capacidad); “diversión sencilla” (que proporciona un disfrute relajado); “diversión seria” (hace que los jugadores se sientan mejor) y “diversión social” (que depende de la interacción con los demás).

Ilustración 6: Tipos de diversión



Fuente: Blog de Nicole Lazzaro. <https://www.nicolelazzaro.com/the4-keys-to-fun/>

Hay que tener en cuenta que no a todo el mundo le gusta el mismo tipo de diversión y que las preferencias de los jugadores irán cambiando con el tiempo.

6. Implantar las herramientas apropiadas

Los cinco pasos anteriores son previos y necesarios para preparar la gamificación. Seleccionar e incluir unos elementos u otros será importante para que funcione o no, aunque el éxito no está asegurado. Lo que sí es seguro es que la gamificación es una tarea de equipo.

Es muy importante tener siempre presente que el diseño de la gamificación es un proceso repetitivo que se basa en el método de prueba y error. Se construye un sistema gamificado y se observa cómo funciona. En caso de que no funcione, habrá que cambiar cosas y seguir probando y observando hasta conseguir el éxito, “porque no existe ningún atajo en este proceso de pruebas y repetición en el que se basa el diseño de la gamificación” (Werbach y Hunter: 106).

2.2.4. Los riesgos de la gamificación

La gamificación empresarial, que tiene como objeto una materia tan delicada como es la motivación, el cambio de comportamiento de los empleados y su mayor implicación en la empresa, ha tenido críticas duras y detractores que denuncian su pobreza teórica y la ocultación en ocasiones de sus verdaderos propósitos. Incluso sus defensores, consideran que estamos ante una herramienta que, mal utilizada, puede ser dañina para los trabajadores.

Werbach y Hunter (2013: 71) cuentan la experiencia de uno de sus colegas al que una empresa contrató para aumentar, mediante la gamificación, la productividad de sus trabajadores que ya soportaban unas condiciones pésimas de trabajo. Al darse cuenta de que su intervención podría empeorar aún más esas condiciones, este colega renunció a su contrato.

Estos autores dicen sí a la gamificación, pero a condición de que no sirva “para tratar de exprimir más a los empleados y, por el contrario, les ayude a ser más felices, al tiempo que la empresa consigue sus objetivos” (Werbach y Hunter, 2013: 71).

En páginas anteriores del trabajo, hemos visto cómo Janaki Kumar hablaba de una ética de la gamificación, lo que significa que esta solo es deseable cuando se utiliza para motivar e implicar, “pero nunca manipular”. Su objetivo tiene que ser “generar emociones positivas en el jugador, como la diversión, la confianza y el placer” (Kumar, 2013).

Las precauciones de estos autores sobre la gamificación ponen de manifiesto que tiene sus riesgos. Danah Boyd, investigadora de Microsoft Research, ha señalado:

“La gamificación es una forma moderna de manipulación. Y como toda manipulación cognitiva, puede ayudar a las personas y puede dañar a las personas. Y veremos ambas” (Pew Research Center, 2012)

Werbach y Hunter (2013) relatan lo que ocurrió con el llamado caso del juego de *la fregona electrónica* en las lavanderías de los hoteles de Disney en 2011, en donde se instalaron tablas de clasificación en las salas de lavandería con el rendimiento de cada uno de los empleados. Los efectos de este juego en el ambiente laboral fueron: aumento de la competencia, tensión entre los trabajadores (algunos renunciaron a sus tiempos de descanso y hasta dejaron de ir al baño), miedo a la pérdida del empleo, etc.

Sin duda, el control agresivo de la empresa por medio de un juego aumentó la productividad a corto plazo, pero al precio de la insatisfacción de los trabajadores. De todas maneras, Werbach y Hunter (2013: 119) consideran que en este experimento no hubo auténtica gamificación porque solo se usaron tablas de clasificación y faltó la voluntariedad de los trabajadores.

Los autores citados consideran que es posible emplear mal la gamificación, pero también consideran que es excesiva la preocupación de sus detractores y así dicen: “Desterremos pesadillas distópicas que presentan un mundo en el que la gamificación se ha convertido en instrumento de manipulación y control absolutos”. Sí es necesario ver los riesgos reales de la gamificación que sobre todo pueden producirse en el engaño respecto a cuáles son los objetivos de los juegos, algo que, además de poco ético, puede ser al final contraproducente para la empresa. (Werbach y Hunter, 2013: 121).

El gran crítico de la gamificación es Ian Bogost, un diseñador de videojuegos, investigador y catedrático en el Instituto de Tecnología de Georgia. En 2011 escribió el artículo *The gamification is bullshiten* en el que afirma que ésta solo es marketing, un invento de consultores y gerentes que utilizan el poder evocador de los juegos para aplicarlo al mundo de la empresa. Una especie de mezcla que enmascara el verdadero objetivo de la gamificación: las ventas, el negocio.

De manera un tanto interesada, dice, los departamentos de recursos humanos se aprovechan del acceso al mercado de trabajo de los jóvenes *millenials* y del atractivo que para ellos (que han crecido en una sociedad digitalizada) tienen los videojuegos, con el fin de atraerlos y lograr los objetivos empresariales perseguidos.

Bogost propone el término *exploitationware* para describir las verdaderas intenciones de los gamificadores y el significado auténtico de la gamificación que es un sistema de explotación que consigue que la gente “haga cosas que van contra sus intereses o contra sus creencias” (Werbach y Hunter: 120). Para este autor el fin último de la gamificación es impulsar el negocio y que los beneficios aumenten a costa de los trabajadores.

P.J. Rey (2012) considera que la gamificación es una técnica del capitalismo que enmascara el trabajo como juego, tratan de engañarnos a todos para que “ganemos aún más dinero para ellos”.

Otra opinión es la de M^a. R. Torija, que define a los departamentos de recursos humanos como “dispositivos de poder”. Y así, utilizando el lenguaje de la colaboración, el compromiso y el trabajo en equipo por medio de los juegos, van introduciendo en el trabajador el individualismo y la competencia más feroces. La autora se pregunta si paradójicamente, el uso de la gamificación no estará produciendo el mismo malestar que intentaba solucionar (2019: 256).

2.3. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS GAMIFICADOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

2.3.1. La gamificación y el *engagement* en las empresas

La gamificación en recursos humanos se corresponde con la gamificación interna (también llamada gamificación empresarial), analizada en el epígrafe 2.2.1. Su aplicación en el interior de las organizaciones tiene como finalidad modificar el comportamiento de los empleados y estimular su motivación, competitividad, cultura empresarial y trabajo en equipo. En definitiva, se pretende reforzar el *engagement* o compromiso de los trabajadores.

La falta de *engagement* es uno de los problemas más graves para las empresas. Según un informe reciente de Gallup, solo el 13% de los trabajadores están comprometidos con su organización, lo que repercute directamente en una productividad más baja y en menores beneficios.

La gamificación se ve en este contexto como una forma de reforzar el *engagement*, mejorando el clima laboral, el lugar de trabajo, las condiciones en las que se realiza (un trabajo más divertido), la productividad y los resultados finales.

En este sentido, Meghan M. Biro, gestora de recursos humanos y colaboradora habitual de *Forbes* y *Huffington Post*, dice que una de las claves para que los trabajadores sean felices y rentables a la empresa es “hacer que el lugar de trabajo sea divertido y motivar a las personas hasta el punto de que pongan sus personalidades, peculiaridades y pasiones en la actividad que desarrollan, de tal forma que el trabajo no sea solo una forma de ganarse la vida, sino que sea la vida”.

En opinión de esta experta, las motivaciones intrínseca y extrínseca se refuerzan mutuamente. Además de divertido, el trabajo debe estar bien remunerado, y los empleados deben, en la medida de lo posible, compartir beneficios. Es conveniente asimismo ejercer un liderazgo flexible: mantener una “puerta abierta al liderazgo aumenta el compromiso de los empleados” (Meghan M. Biro: 2016).

Por eso, en los últimos años los departamentos de recursos humanos han utilizado con éxito sistemas gamificados en todo lo relacionado con los empleados y su entorno: la selección, gestión y retención del talento; la consolidación de la cultura de la empresa; la formación del trabajador; y la mejora de los procesos del negocio.

En las páginas siguientes hemos recogido algunas experiencias de éxito de la gamificación aplicada a las distintas fases del proceso de trabajo, con especial

atención en la atracción del talento y la selección del trabajador, área fundamental para que una empresa funcione.

Las nuevas formas de selección y reclutamiento de personal –como es el caso de la gamificación- pretenden ser más objetivas y eficaces que los sistemas antiguos de entrevista personal y/o curriculum. La cualificación es muy importante, por supuesto; pero también la capacidad de adaptación al nuevo trabajo y a la empresa. De ahí, la dificultad de la selección de personal. ¿Es la gamificación un sistema más objetivo para reconocer el talento, la formación y el mérito?

2.3.2. Atracción del talento

Como vamos a ver a continuación, hay muchas empresas punteras que necesitan profesionales altamente cualificados y buscan talento, que utilizan los juegos para llamar la atención de los posibles candidatos y captar su interés. El formato gamificado resulta más atractivo y puede animar a los aspirantes a “interactuar con la empresa. Esta, al mismo tiempo, gana visibilidad y proyecta una imagen de modernidad e innovación muy beneficiosa” (Gamelearn, 2018: 13).

PriceWaterhouseCoopers (PwC) es una de las cuatro grandes firmas (*big four*) de consultoría en el mundo, con Deloitte, KPMG y EY. Se trata de una compañía global, la segunda más potente y prestigiosa después de Deloitte, que presta servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las compañías más importantes del mundo, así como a numerosos gobiernos e instituciones.

Ilustración 7: Imagen del juego Multipoly



Fuente: Youtube (Tutorial del juego)

Hace algunos años esta multinacional creó un juego para retener a los visitantes de la sección de su página web “Ven a trabajar con nosotros”, al darse cuenta de que estos abandonaban la página a los pocos minutos, por lo que era difícil atraer al talento perjudicando de manera grave los intereses de la empresa.

El juego se llamó *Multipoly* y consistía en el planteamiento de preguntas y problemas relacionados con las finanzas, así como ejercicios de simulación sobre el futuro de la compañía, que suponían un aliciente para los profesionales que visitaban la web. Los resultados de la experiencia fueron muy positivos: se consiguió aumentar significativamente el tiempo de permanencia en la web y las solicitudes de trabajo se multiplicaron por dos (Gamelearn: 14).

2.3.3. Selección de personal

En la selección del personal, es necesario evaluar las cualidades y virtudes de los candidatos, su preparación, experiencia laboral y el posible encaje en la compañía. Una tarea tan delicada como importante para la empresa y, por supuesto, para el trabajador.

Los profesionales de recursos humanos coinciden en que la entrevista personal es previsible, estereotipada, tensa, subjetiva y corta, por lo que resulta insuficiente para saber si el candidato reúne las condiciones exigidas y es el adecuado. Para saber si un trabajador es idóneo para un puesto de trabajo es necesario conocer su capacidad, pero también su previsible adaptación a la cultura de la empresa.

Por esta razón, cada vez es más frecuente que la entrevista personal esté siendo sustituida (o se complementa) por juegos que sitúan a los candidatos “en un entorno lúdico y relajado y les obligan a tomar decisiones rápidas e intuitivas, lo que ayuda a las empresas a evaluar las capacidades reales de los candidatos” (Gamelearn: 15).

Para conseguirlo, los juegos tienen que estar bien diseñados, adecuarse a las necesidades reales en cada caso y crear un ambiente lúdico y relajado en el que llevar a cabo la selección.

La importancia del currículum tradicional en los procesos de selección está pasando a segundo plano. Tampoco hay que olvidar que ahora los empleadores disponen de una enorme cantidad de información en Internet y las redes sociales (los que dejamos en nuestras búsquedas y navegación, la huella digital) que, una vez procesada, les permite elegir a los candidatos mejores y más adecuados a las vacantes que se quieren cubrir.

Nos referimos al *big data*, con sus algoritmos, y de la inteligencia artificial, que últimamente está siendo incorporada por las grandes empresas en sus sistemas de reclutamiento del personal.

Ilustración 8: Imagen de inicio del simulador de la empresa francesa *La Poste*



La Poste

Fuente: <http://formaposte-iledefrance.fr/>

La Poste es una empresa pública que gestiona el sistema postal de Francia. Para solucionar el alto índice de abandono y la negligencia de algunos trabajadores en el cumplimiento de sus obligaciones laborales, la compañía “gamificó la selección de personal con un simulador que replicaba el día a día de la empresa”

(Gamelearn: 15). De este modo, consiguió reducir drásticamente la tasa de abandono.

Hace algunos años (2015) un grupo de universitarios malagueños creó *Workkola*, una plataforma pensada para conectar a los estudiantes universitarios y de posgrado con *startups* interesadas en la búsqueda de la competencia digital (Ferrand, 2017). Álvaro Mancilla, uno de sus fundadores, dice al respecto que “*Workkola* nació de la conciencia del vacío existente entre la educación superior y el mercado laboral”. De ahí que pensara, con sus compañeros, en implementar alguna fórmula que crease un sistema de oportunidades para los jóvenes decididos a abrirse camino en el mundo de las *startups* (Start Point, 2018) Eso es *Workkola*, una iniciativa original, con mucha imaginación y muy necesaria.

La plataforma publica pequeños retos empresariales *on line* que los estudiantes tienen que resolver en menos de una semana. Reciben por ello puntos de experiencia que les permiten subir niveles y que “pueden canjear por cursos *online* y ayudas al estudio”. Se trata, pues, de un proceso gamificado.

Los retos son numerosos y cubren todo el espectro de lo digital: programación, diseño web y de aplicaciones, *marketing* digital, *big data*, etc. De este modo, los estudiantes se crean una reputación (un perfil público que sustituye al viejo currículum) y van dando forma a su marca personal (*Talent Branding*), destacando sus habilidades y competencias digitales que les pueden permitir abrirse camino en el mundo de las *startups* (Metrópoli Abierta, 2017).

A las empresas, por su parte, los retos planteados les aportan valor añadido y, sobre todo, les sirven para seleccionar a jóvenes “para prácticas y puestos vacantes” y, fundamentalmente, para encontrar y captar el talento (Ferrand, 2017).

Ilustración 9: Imagen de inicio de la plataforma española Workkola



Fuente: <https://es.linkedin.com/company/workkola>

Workkola que, como se ha dicho, nació en las aulas de la Universidad de Málaga en 2015, se ha dado a conocer en Estados Unidos y recientemente, en 2017, se ha trasladado a Barcelona por motivos estratégicos, buscando un “ecosistema emprendedor beneficioso para la empresa”. Su crecimiento, una vez superadas las dificultades iniciales, ha sido rápido: en 2018 eran ya 20.000 estudiantes y 17.000 *startups* en la comunidad *Workkola* (Start Point, 2018).

2.3.3.1. Inteligencia artificial y *big data* en los procesos de selección de personal

El término *big data* hace referencia a los datos masivos generados por Internet y a su procesamiento a través de aplicaciones informáticas con el fin de observar “patrones repetitivos” y, a partir de ellos, establecer pautas de conducta por parte del usuario, y formular predicciones.

La utilidad de esa ingente información para seleccionar a los mejores candidatos es innegable. Los algoritmos -fórmulas matemáticas que incorporan instrucciones y reglas- procesan esos datos e identifican, a través de palabras clave, a los candidatos más idóneos. El ahorro de tiempo es extraordinario. Se gana también en *objetividad* y eficiencia, pero se pierde en contacto humano.

La empresa suiza *Lionstep*, dedicada al reclutamiento de profesionales a través de la huella digital, para evitar esta pérdida, ha desarrollado un algoritmo que intenta imitar el comportamiento humano para encontrar la afinidad entre el candidato, el puesto de trabajo y la empresa concreta, *humanizando* los valores de la empresa.

Unilever, multinacional británica-neerlandesa de la alimentación y productos del hogar, en el marco de su programa para seleccionar a sus futuros líderes (*Unilever Future Leader's Programme*), ha desarrollado un sistema que combina la gamificación, el *big data* y la inteligencia artificial para la atracción del talento y la selección del personal. El sistema implantado con éxito por Unilever en el Reino Unido e Irlanda, llegó a España a comienzos de 2017.

Ilustración 10: Logotipo del programa Unilever Future Leaders Programme



Fuente: <https://www.unilever.com>

El proceso de selección, en el que no es importante la experiencia laboral previa, consta de cuatro pasos: 1) Formulario de datos; 2) 20 minutos de juegos virtuales; 3) Entrevista digital; 4) Evaluación final.

Primero, los candidatos tienen que cumplimentar un formulario de datos, que se vincula con el perfil del usuario de *LinkedIn*. La empresa confirma el perfil y después los candidatos participan en 20 minutos de juegos virtuales en los que se recrean contextos y situaciones reales de la empresa. Son juegos diseñados para evaluar las competencias profesionales y personales del jugador: pensamiento analítico, capacidad de adaptación y resolución de problemas, toma de decisiones, empatía, etc.

Después, según explica Yolanda Menal, directora de Recursos Humanos de *Unilever España*, “Tras jugar obtenemos un perfil cognitivo de cada persona y se

seleccionan aquellos que más encajan con nuestro sistema de trabajo y valores, quienes pasarán a la siguiente fase. (de Pablos, 2018)

La siguiente fase es una entrevista *online*, grabada y analizada por un sistema de inteligencia artificial totalmente objetivo. El candidato tiene que responder a varias cuestiones cortas y encontrar a un problema empresarial de Unilever. Yolanda Menal dice sobre el sistema:

“Nuestro sistema de IA (Inteligencia Artificial) evalúa en este vídeo su comportamiento, comunicación no verbal, palabras clave... Este proceso, sumado al de los juegos, nos ofrece un perfil cognitivo y competencial de la persona, lo que nos ayuda a seleccionar de nuevo a los que más se ajustan a los intereses de la compañía, que son quienes pasarán a la cuarta y última fase” (de Pablos, 2018).

La última fase es la de evaluación y consiste en un examen práctico que se realiza “mediante un proceso de inmersión real que pone a prueba las habilidades profesionales de los candidatos”. Dice Menal:

“Veremos a estas personas en diferentes actividades y situaciones. Cuanto más obsesionados estén por obtener un buen resultado, menos naturales serán. Para nosotros, tan importante es lo que saben y la sintonía que puedan tener con nuestra cultura empresarial, como su potencial para progresar en nuestra empresa (de Pablos, 2018)”.

2.3.4. Onboarding

La incorporación de nuevos empleados (*onboarding*) es un aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos en la empresa. Los nuevos trabajadores a la vez que empiezan a trabajar, se enfrentan a un medio desconocido y tienen que familiarizarse con su nuevo entorno: horarios, compañeros, dinámicas, funcionamiento de la empresa, valores, estrategias empresariales, etc. De la calidad del *boarding* dependerá el que los empleados consigan la mayor adaptación en el menor tiempo posible.

Las técnicas de gamificación “pueden garantizar una inducción personal exitosa en la medida en que convierten lo aburrido en divertido”. (Gamelearn, 2018: 16).

Gamelearn es una empresa española líder en el desarrollo de videojuegos y juegos serios para la formación corporativa y el aprendizaje. De su página web extraemos la información de que a comienzos de 2017, la empresa, para hacer frente a su fuerte expansión, tuvo que contratar e incorporar a 100 trabajadores en poco tiempo. El proceso de *onboarding* se convirtió “en un auténtico quebradero de cabeza para una compañía interesada en mantener la cultura de la empresa y sus valores”.

Gamelearn encontró la solución al problema en el diseño del videojuego ADA, un juego serio (*serious game*)¹ que crea un mundo postapocalíptico en el que coloca a los nuevos trabajadores con la misión de salvar a la humanidad. El juego incorporaba pruebas para asegurarse de que estos “comprendían todo lo necesario para incorporarse a la nueva compañía”. Los resultados fueron altamente positivos: la experiencia gamificada logró motivar a los jugadores, redujo costes y proyectó “una imagen moderna e innovadora a los recién llegados” (Gamelearn: 16).

1. Se consideran juegos serios, aquellos en los que el objetivo principal no es la diversión sino la formación, aunque eso no significa que no puedan ser divertidos.

Ilustración 11: Logotipo de la empresa Gamelearn y de su juego ADA



Fuente: <https://www.game-learn.com>

2.3.5. Evaluación y remuneración

La evaluación y remuneración son el centro de la política de recursos humanos de cualquier empresa. En estos nuevos tiempos de economía digitalizada, se está analizando y cambiando en profundidad la forma de valorar y recompensar a los empleados.

Se avanza hacia un modelo “más flexible e inmediato, de modo que no sea necesario esperar años para recompensar a un buen empleado; un modelo que pueda servir para motivar e implicar a los trabajadores” (Gamelearn, 2018: 17). Los juegos aquí, tienen un papel importante porque permiten ajustar la retribución según los méritos de los colaboradores de la empresa.

LiveOps es una compañía estadounidense de *call center* en la nube que cuenta con más de 30.000 agentes telefónicos en todo el mundo. Es considerada pionera de la *gig economy* (la economía de los trabajos esporádicos de corta duración dentro de un proyecto determinado) y del trabajo a domicilio.

El trabajo de los empleados de esta compañía es extremadamente aburrido. De ahí que pensase en la gamificación como forma de motivar a personas que realizan tareas en las cuales no es posible, por el tipo de trabajo, la motivación intrínseca. Con las técnicas de los juegos, el servicio y el rendimiento mejoraron, así como el rendimiento de los comerciales. Werbach y Hunter (2013: 66) explican, que la gamificación llevada a cabo por *LiveOps* estaba más orientada al aprendizaje y al desarrollo personal que a la competición.

Para evaluar de forma más precisa el rendimiento de sus trabajadores y recompensarles de acuerdo con sus méritos, *Liveops* diseñó una aplicación llamada *Nitro Bunchball LiveOps* que daba puntos y clasificaba a los “colaboradores de la empresa en función de las llamadas realizadas, las habilidades demostradas y los cursos de formación completados” (Gamelearn, 2018: 18). De ello dependía que recibieran más o menos trabajo y, por lo tanto, que aumentara o disminuyera su retribución.

Un ejemplo lo encontramos en el programa gamificado *Travel Points* de Google cuyo fin era asegurarse que se cumplían las reglas en lo relativo a la política de viajes de la empresa. El objetivo era ahorrar en la compra de los billetes y en la elección de los hoteles, así como en la correcta presentación y justificación de los gastos. El juego daba puntos por la reserva de billetes y habitaciones por debajo del precio fijado por la empresa. Con esos puntos, los empleados conseguían beneficios para futuras ocasiones. Además, estos podían ver los puntos que acumulaban sus compañeros, lo que aumentaba la competitividad entre los empleados, en beneficio de la empresa.

2.3.7. Formación y desarrollo

Sin duda es en el campo de la formación y el desarrollo en el que la gamificación puede ofrecer resultados mejores. Recordemos que los juegos se han utilizado desde siempre en las escuelas y colegios para motivar a los alumnos y conseguir que estos progresaran en el aprendizaje. Las nuevas tecnologías han hecho que los juegos sean mucho más atractivos y con posibilidades infinitas de aplicación en las empresas. Los profesionales de la formación ven en los juegos (sobre todo digitales) ventajas como la posibilidad de una formación interactiva; el aprender haciendo (*learning by doing*); la motivación y el *engagement*; y la formación sin limitaciones de espacio ni de tiempo, mediante el *e-learning*.

Muchas empresas han gamificado sus LMS (*Learning Management System*), permitiendo a los empleados que accedan cuando quieran. El trabajador recibe premios por sus resultados mediante un sistema de puntos y recompensas por cada curso completado, competiciones, etc. “Bien implementada, la gamificación puede conseguir que los empleados se comiencen a interesar por su LMS, se apunten a más cursos y los completen en menos tiempo” (Gamelearn, 2018: 22).

También se utilizan las dinámicas de los juegos en la valoración del producto; es decir, para que los trabajadores conozcan bien la mercancía o el servicio que están vendiendo. “¿Cómo van a querer comprar los clientes si los empleados desconocen las características de lo que produce la empresa para la que trabajan?” (Gamelearn, 2018: 24).

Los encargados de recursos humanos consideran también importante la formación de los empleados en habilidades directivas y en habilidades blandas (*soft skills*): el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, la negociación, la gestión del tiempo... o el trabajo en equipo (Gamelearn, 2018: 26). Transmitir estas habilidades a los empleados y que estos las aprendan no es una tarea fácil ni rápida; en este sentido, pueden ayudar la utilización de las dinámicas de los juegos.

Deloitte es la empresa líder mundial de servicios profesionales y la más grande de las Cuatro Grandes Auditorías (*Big Four auditors*) del mundo. La empresa decidió gamificar su LMS: el *Deloitte Leadership Academy*, para completar los programas de formación de sus ejecutivos.

La finalidad era animar a los ejecutivos, siempre escasos de tiempo, a utilizar la plataforma de formación. Por medio de un sistema de puntos y *badges* con los que se premiaban las visitas, lecturas de documentos, etc., y se confeccionaban *rankings* y clasificaciones, en solo tres meses se consiguió reducir el número de ejecutivos que abandonaban los programas de formación y aumentar el de los

que regresaban prácticamente todos los días a la plataforma, “adoptando un comportamiento casi adictivo” (Valera, 2013: 135)

Ilustración 15: Imagen del juego de formación para ejecutivos de *Deloitte*



Fuente: <https://www2.deloitte.com>

La compañía *Coca Cola* para hacer frente a las informaciones periodísticas sobre los efectos nocivos de las bebidas azucaradas y convencer a sus propios empleados de los beneficios del producto, encargó el diseño de un videojuego (*Fit for the future*), un juego serio (*serious game*) para combatir “la información falsa. De este modo, se consiguió que el mensaje sobre los beneficios y la bondad de la bebida calara entre los empleados de la empresa” (Gamelearn, 2018: 25).

Ilustración 16: Imagen del videojuego *Fit for the future* de *Coca cola*



Fuente: Gamelearn, 2018: 25

Bombardier es una importante multinacional canadiense con sede en Montreal que se dedica a la fabricación de trenes y aviones, así como a proveer servicios financieros. Con el objetivo de mejorar el rendimiento y la productividad de la plantilla, sus directivos optaron por utilizar el juego serio *Triskelion*, desarrollado por Gamelearn.

El juego, según sus creadores, “recuerda a una aventura de Indiana Jones, contiene trucos y técnicas para el desenvolvimiento de los empleados en el trabajo, además de un potente simulador. Todo ello posibilita una experiencia

gamificada y lúdica que atrae y motiva a los jugadores” (Gamelearn, 2018: 27) y tiene como resultado de un incremento de la productividad general de la empresa.

Ilustración 17: Juego Triskelion



Fuente: <https://www.game-learn.com>

BLOQUE 3: CONCLUSIONES

Dedicamos estas últimas líneas a repasar las principales conclusiones que se extraen de la investigación realizada.

La gamificación no es un juego. Esa podría ser la primera conclusión de nuestro trabajo. Porque, pese al origen del nombre (del inglés *game*), lo propio de la gamificación no es el juego, sino la utilización de elementos y herramientas de los juegos en actividades empresariales que tienen poco o nada que ver con lo lúdico.

En el primer apartado del trabajo hemos analizado los estudios teóricos clásicos sobre el juego como fenómeno cultural (Johan Huizinga, Roger Caillois). Estos autores entienden el juego como una acción que se basta a sí misma, que no necesita ser promovida desde fuera y cuyo objeto es ella misma. Por lo tanto, el juego es una acción libre que se desarrolla al margen de la vida ordinaria porque mientras se juega el tiempo y la realidad se detienen. Es una actividad que está sometida a reglas y que se ejercita dentro de límites de espacio y de tiempo.

Esta definición clásica del juego tiene poco que ver con la gamificación. Lo que hace la gamificación es tomar todas aquellas piezas de los juegos que pueden serle útiles para conseguir los objetivos estratégicos perseguidos, que en el caso de la empresa son: aumentar la motivación de trabajadores y clientes y mejorar la cuenta de resultados.

El término gamificación, en su sentido actual, nació a principios del siglo XX y a partir de 2010 se generalizó su uso y el concepto fue incorporado a las Escuelas de Negocios y asumido por el mundo académico y universitario como objeto de estudio. Su utilización en la empresa es cada vez mayor, pero también se aplica en otros ámbitos como la enseñanza, la conducta social, la administración pública, etc.

Como hemos podido comprobar a lo largo del trabajo, todas las definiciones destacan, con algunos matices, que la gamificación consiste en utilizar elementos de los juegos para aplicarlos en contextos no lúdicos (en la vida ordinaria/real) con el objetivo de modificar el comportamiento de los individuos e insisten además en el papel fundamental de la motivación para conseguir dicho objetivo.

La fundamentación psicológica de la gamificación se basa en la importancia de la motivación porque la clave que mueve a los individuos a actuar es la motivación, ya sea extrínseca o intrínseca. La primera procede de fuera de la persona (recompensas, dinero, etc.); la segunda nace de dentro del individuo y se basa en la propia satisfacción, en el afán de crecimiento y la superación personal.

En este sentido, lo ideal para la empresa es conseguir en los trabajadores un estado mental, denominado *estado de flujo*, en el que el trabajador disfrute de la experiencia del trabajo y en el que la sensación de descubrimiento y de crecimiento personal, así como la superación de los retos, sean la mayor recompensa.

En ámbitos académicos, se discute si la motivación extrínseca puede hacer que desaparezca la intrínseca, en la medida en que la primera contribuye a desviar la atención del objetivo a lograr. Pero nuestra opinión es, que la distinción entre ambas motivaciones no es tan sencilla y que ambas pueden reforzarse

mutuamente. En cualquier caso, todo dependerá de las características de los puestos de trabajo, pues es evidente que en algunos trabajos con tareas repetitivas y pesadas es imposible la motivación intrínseca.

Nuestro estudio se ha centrado en la gamificación empresarial que se basa en la motivación interna y que se dirige a los empleados. Su objetivo es la optimización de los recursos humanos dentro de la empresa: la selección, gestión y retención del talento, la adaptación de los empleados, su formación, la consolidación de la cultura de la empresa, la mejora de los procesos de negocio, etc.

Pero, como se ha podido comprobar, implantar la gamificación en la empresa no es tarea sencilla y conviene que no se haga de manera precipitada. Su adecuada puesta en marcha exige el análisis detallado de los objetivos del negocio, las características de los jugadores, la atención al proceso y al progreso en el juego y la elección de las herramientas apropiadas.

Tampoco se puede olvidar, por supuesto, que la gamificación debe integrarse en las estructuras de gestión y recompensas preexistentes e interactuar con ellas. Y ser conscientes también de que el éxito nunca está asegurado y que en la construcción de un sistema gamificado también es importante la realimentación, corrigiendo los fallos de diseño observados en su funcionamiento hasta conseguir concluir con éxito.

Con la aplicación de sistemas gamificados, los departamentos de recursos humanos tratan de reforzar el *engagement* o compromiso de los trabajadores con sus empresas, mejorando el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Se pretende que el lugar de trabajo sea divertido y que repercuta en la productividad y los beneficios empresariales. Se trata de que los empleados pongan en la tarea lo mejor de ellos mismos y tengan la sensación de que se *realizan* en él.

En la segunda parte de nuestro trabajo hemos recogido y analizado experiencias de éxito de la gamificación aplicada a las distintas fases y aspectos del proceso de trabajo. Hemos querido detenernos especialmente en la selección de personal porque es en este terreno en el que probablemente más esté avanzando la gamificación y porque en él hay en juego muchas cosas.

Últimamente se han desarrollado sistemas de selección de personal y atracción del talento que combinan la gamificación con el *big data* y la inteligencia artificial. Con ellos se pretende eliminar el sesgo y la subjetividad propios de los viejos sistemas de selección (la entrevista personal y el currículum tradicional) y elegir a los candidatos mejores para cubrir los puestos vacantes.

Pero ello también entraña riesgos evidentes, como son la falta de privacidad y las posibilidades de manipulación y control de la huella digital por los *data brokers* o *señores de los datos*.

En definitiva, hemos constatado en nuestro estudio las ventajas del uso de la gamificación como nueva técnica de motivación en el área de Recursos Humanos, pero también se han aportado opiniones de algunos analistas del mundo de los juegos y la gamificación que advierten sobre los peligros potenciales de su mal uso que puede dañar a las personas. Por ejemplo, si se utiliza para inducir una competencia agresiva entre los trabajadores, puede ser perjudicial para éstos y, a largo plazo, también para la empresa.

BLOQUE 4: BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, R. (2017).** Cómo aplicar la gamificación a los procesos de selección de personal: el caso Unilever. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/>
- Biro, M. (2016):** Happy employees Hefty Profits". Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/happy-employees-hefty-profits->
- Bogost, I. (2011).** Exploitationware. On the rhetoric of gamification. From my 'Persuasive Games' column at Gamasutra. Recuperado de <https://www.gamasutra.com/view/feature/134735/>
- (2011). "Gamification is Bullshit. My position statement at the Wharton Gamification Symposium". Recuperado de http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/
- Caillois, R. (1958).** *Teoría de los juegos*. Barcelona: Seix Barral.
- Deterding, S. y otros (2011).** Gamification: Toward a Definition. Recuperado de <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02>
- Ferrand, Ana (2017).** El currículo se moderniza. Diario de Cádiz, 5 julio. Recuperado de: https://www.uma.es/sala-de-prensa/navegador_de_ficheros/Seguimiento_Medios/descargar/2017/Julio/
- Gamelearn (2018).** *Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa. Con 10 casos de éxito de grandes empresas como Google, Deloitte, SAP, Nike, PwC, Coca-Cola o Bombardier*. Recuperado de <https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/E>
- Grau, J. (2018).** "8 súper ejemplos de gamificación en Recursos Humanos y transformación digital". Recuperado de <https://beprisma.com/4->
- Gómez García, I. (2015).** "Gamificación como recurso de la ingeniería en comunicación social". *Razón y Palabra*, nº 90. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90>
- Huizinga, J. (2000).** *Homo ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kumar, J. (2013).** Five Steps to Enterprise Gamification. Recuperado de <https://uxmag.com/articles/five-steps-to-enterprise-gamification>
- Kumar, J., Herger, M. (2013a).** Gamification at work: designing engaging business software. Interaction Design Foundation. Recuperado de <https://www.interaction-design.org/literature/book/gamification-at-work-designing-engaging-business-software/chapter-6-58-mechanics>
- Metrópolis Abierta (2017).** Ya no necesitas un currículum para encontrar trabajo. Recuperado de www.metropoliabierta.com
- Morillas González, C. (1990).** Huizinga-Caillois: Variaciones sobre una visión antropológica de l juego. *Enrahonar. Quaderns de Filosofia*, nº 16.
- Navarro Adelantado, V. (2002).** *El afán de jugar. Teoría y práctica de los juegos motores*. Zaragoza: Inde Publicaciones.
- Ordás, A. (2018).** *Gamificación en Bibliotecas. El juego como inspiración*. Barcelona: Editorial UOC.

- Pablos, S. de (2018).** Prepárate para superar una selección de personal con inteligencia artificial. Recuperado de <https://planetachatbot.com/prep%C3%A1>
- Patella-Rey, P.J. (2012).** Gamification, Playbor y Explotation. Recuperado de <https://thesocietypages.org/cyborgology/2012/10/15/>
- Pew Research Center (2012).** The future of Gamification. Recuperado en <https://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification-2/>
- Rivero, I.V. (2016).** El juego desde los jugadores. Huellas en Huizinga y Callois. *Enrahonar. Quaderns de Filosofia* 56
- Start Point (2018).** Queremos ser motor de cambio en nuestra área. Recuperado de www.startpoint.cise
- Teixes, F. (2014).** *Gamificación. Fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- (2015).** *Gamificación. Motivar jugando*. Barcelona: Editorial UOC.
- Torrijos Zurita, M.R. (2019).** Formas de hacer, formas de ser y formas de relacionarse presentes en las prácticas de recursos humanos. *Revista Prisma Social*, nº 24.
- Tovar, J. (2017).** Unilever introduce la gamificación y la inteligencia artificial en sus procesos de captación del talento. Recuperado en <https://www.efesalud.com/unilever>
- Valera Mariscal, Juan J.F. (2013).** *Gamificación en la empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas...*
- Werbach, K. y Hunter, D. (2013).** *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson Educación.
- Vincent, J. (2012).** Gamification: does it make busines more fun, or is it just exploitationware? Recuperado de <https://www.newstatesman.com/sci-tech/2012/11/>