



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Derecho y Administración y Dirección de
Empresas.

LA GAMIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Presentado por:

Claudia Pérez Guerrero.

Tutelado por:

Isabel Prieto Pastor.

Valladolid, 23 de junio de 2022.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL TEMA.	6
2.1 La gamificación, concepto y significado.....	6
2.1.1 Antecedentes.	6
2.1.2 Definición.	7
2.1.3 Gamificación y psicología.....	9
2.1.4 Herramientas de la gamificación.	13
2.2 La gamificación en la empresa.	16
2.2.1 Gamificación interna y externa.	16
2.2.2 Ventajas y desventajas de la gamificación interna y externa.	19
2.2.3 Modelos de gamificación: pasos a seguir.....	20
2.2.4 Los riesgos de la gamificación.....	25
3. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS GAMIFICADOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	26
3.1 La gamificación y la atracción del talento.....	27
3.2 La gamificación y la selección de personas.....	28
3.3 La gamificación y el proceso de onboarding	30
3.4 La gamificación, la ERP y la remuneración.	31
3.5 Gamificación y formación.	32
4. CONCLUSIONES.....	36
5. BIBLIOGRAFÍA.....	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Estado de flujo.....	12
Ilustración 2. Puntos.	14
Ilustración 3. Medallas.	15
Ilustración 4. Tabla de clasificación.....	16
Ilustración 5. Starbucks Rewards.	18
Ilustración 6. Escaleras de Progresión.....	22
Ilustración 7. Player Centered Design.....	25
Ilustración 8. Multipoly PWC.	28
Ilustración 9. La Poste.	29
Ilustración 10. Domino´s Pizza Hero.....	30
Ilustración 11. ADA.	31
Ilustración 12. Deloitte.	33
Ilustración 13. Cerealto Siro.	34
Ilustración 14. Triskelion.....	35

RESUMEN:

La transformación digital ha propulsado la aparición de nuevos métodos que están modificando las relaciones en el sector empresarial. Entre estos métodos se encuentra la gamificación, herramienta cada vez más empleada dentro de las organizaciones. A lo largo de este trabajo analizaremos la gamificación, centrándonos en su dimensión interna. Para ello estudiaremos en qué consiste, cuál es su fundamentación psicológica, las herramientas empleadas para su puesta en marcha, así como los posibles modelos existentes y sus riesgos. A su vez analizaremos, mediante ejemplos de empresas reales, la incidencia de la gamificación interna en el área de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE: juego, gamificación, motivación, comportamiento.

ABSTRACT:

Digital transformation has led to the emergence of new methods that are changing relationships in the business sector. Among these methods is gamification, a tool that is increasingly used within organisations. Throughout this paper we will analyse gamification, focusing on its internal dimension. To do so, we will study what it consists of, its psychological foundations, the tools used to implement it, as well as the possible existing models and their risks. At the same time, we will analyse, through examples of real companies, the impact of internal gamification in the human resources area.

KEY WORDS: gaming, gamification, motivation, behaviour.

1. INTRODUCCIÓN.

Entre los principales problemas a los que se enfrentan actualmente las empresas se encuentran: la transformación digital y la falta de motivación y compromiso de los empleados. No cabe duda de que las innovaciones tecnológicas han cambiado el mercado laboral, así como las relaciones laborales. Esto se une a que las generaciones más jóvenes, conocidos como los “millennials”, experimentan un gran desarrollo en las habilidades y competencias digitales, las cuales las empresas habrán de aprovechar, pues hace que tengan una mayor capacidad de adaptación ante los cambios y mejor manejo de técnicas digitales.

Gracias a estas innovaciones, existen nuevos métodos, técnicas o herramientas aplicadas en el ámbito de la motivación laboral que ayudan a aminorar el escaso compromiso de los empleados dentro de las empresas. Entre las innovaciones que han emergido de la transformación digital se encuentra la gamificación, fenómeno cada vez más utilizado debido no solo a la fácil adaptación de las actuales generaciones a esta herramienta, sino también por el gran número de ventajas que ofrece en relación con: la motivación, el comportamiento de los individuos, la competitividad, la productividad, el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados. Se trata de una herramienta que, empleando elementos y técnicas del juego, ayuda a mejorar el compromiso de los empleados por medio de la diversión, estimulándoles a participar de manera proactiva en los objetivos de la empresa (Valera Mariscal, 2013, Werbach & Hunter, 2013, Herger, 2014). Además, tiene una importante utilidad práctica en la dirección de recursos humanos en ámbitos como la atracción del talento, la selección y el reclutamiento de aspirantes, e incluso en la evaluación y la remuneración.

La elección de este tema proviene de la infinidad de implicaciones y funcionalidades que tiene la gamificación en el mundo actual, herramienta que está experimentando un elevado crecimiento en su utilización en empresas, así como su incidencia en los recursos humanos y los beneficios que trae en la gestión de personas dentro de las empresas.

Así pues, el objetivo de este trabajo es hablar sobre qué es la gamificación, cómo se utiliza, cuáles son sus aplicaciones dentro del área de los recursos humanos, y qué consecuencias tiene para los trabajadores, sin olvidarnos de los riesgos que existen en aquellos casos en los que su aplicación sea incorrecta.

2. ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL TEMA.

2.1 La gamificación, concepto y significado.

2.1.1 Antecedentes.

La palabra “gamificación” es un anglicismo derivado del término “gamification”, tratándose de una palabra aceptada por la RAE. Es un término relativamente nuevo empleado por primera vez en el año 2002 por Nick Pelling, un conocido programador de juegos de ordenador británico, no siendo hasta 2010 cuando se popularizó.

A pesar de ser un término reciente, la gamificación se lleva practicando a lo largo del tiempo, más concretamente desde que la sociedad comprendió que los juegos eran la base del aprendizaje y del progreso. Esta idea fue desarrollada por primera vez por el historiador holandés John Huizinga, en su libro “Homo Ludens” (1938), cuando defendía que, a través de los juegos, se crean y aprenden normas, siendo éstas la base de la socialización, el aprendizaje y el progreso de los seres vivos.

Posteriormente, con la aparición del primer ordenador Apple II (1977), comenzó a desarrollarse el mundo de los videojuegos, siendo éstos un antecedente primordial en la gamificación. En el año 1979, en la Universidad de Essex, con el fin de atraer a los estudiantes, se desarrolló el primer juego virtual por dos profesores, Richard Bartle y Roy Trubshaw, el cual fue todo un éxito.

El auge de los videojuegos en esa época fue tal, que se comenzó a investigar acerca de la tipología de jugadores, así como de las motivaciones que llevaban a los mismos a jugar. Ello condujo a la extrapolación de estos análisis a otros ámbitos, destacando la necesidad de trasladar la diversión y las emociones de

un jugador al mundo real. De hecho, diseñadores de juegos como Nicole Lazzaro (2004) o Byron Reeves (2005), destacaron el potencial que tenían los videojuegos al mundo empresarial. En efecto, Huizinga ya predijo en su libro “Homo Ludens” (1938) que el factor lúdico sería clave en las empresas para aumentar su rendimiento. Por todo ello, se dice que el origen de la gamificación reside en los juegos y en la industria digital (videojuegos).

A raíz de esta idea, surgieron otros libros con el propósito de emplear la gamificación en la empresa, como el libro llamado “*The Game of Work*” escrito por Coonradt (1973), en él se exponía la idea de aplicar lo mejor de los deportes en grupo al entorno laboral, con la incorporación de: “metas y marcadores claros; retroalimentación constante; libertad de elección; y reglas precisas” (Gómez García, 2015, pp.13).

Actualmente, se emplea la gamificación en sectores muy variados, desde el sector empresarial hasta el educativo, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, la medicina, para aprender a operar una rodilla, o incluso en el ámbito de la aviación, en donde se aprende a pilotar un avión gracias a un simulador virtual.

En definitiva, la gamificación es algo que se viene empleando años atrás, pero a día de hoy, las investigaciones llevadas a cabo nos facilitan el conocimiento de las técnicas de juegos que pueden resultar eficaces para utilizar en diversos ámbitos, más allá de lo meramente lúdico o competitivo.

2.1.2 Definición.

Nos podemos encontrar con multitud de definiciones que expliquen el concepto de gamificación, concepto que evoluciona con el paso del tiempo dependiendo del sector en el que nos encontremos. A continuación, mencionaremos cinco de las definiciones más relevantes planteados por algunos autores a lo largo de la historia.

La definición más genérica y concisa es la ofrecida por Werbach y Hunter (2013) “la gamificación es el uso de elementos de juegos y tecnologías de diseño de juegos en contextos que no son juegos”.

Por otro lado, tres autores centran su definición en la resolución de problemas mediante el empleo de técnicas y mecánicas de juego, que además sirven para atraer a usuarios. Estos autores son:

- Zichermann y Cunningham (2011, pp.11), quienes la definen como “un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas”.
- Kapp (2012, pp.9) quien define gamificación como “la utilización de mecanismos, la estética y el uso del pensamiento, para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas”.
- A su vez, Teixes (2015, pp.23), se acerca más al ámbito empresarial, definiendo la gamificación como “la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamientos lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas” (Teixes, 2015, pp.23).

Por último, la definición que ofrece Herger (2014, pp.8) es de las más completas estableciendo que: “la gamificación no siempre se trata de hacer juegos, se trata de cambiar comportamientos, involucrar personas, crear hábitos y resolver problemas de una manera lúdica. Para conseguirlo, emplearemos lo aprendido en los videojuegos y las teorías de la ciencia del comportamiento y motivación”.

De todas estas definiciones podemos concluir tres ideas fundamentales:

- Que la gamificación utiliza herramientas de los juegos en contextos NO lúdicos.
- Que con ello se influirá en la conducta psicológica del individuo, modificando su comportamiento y contribuyendo a mejorar su motivación. Para ello se emplearán elementos aplicables en los juegos (insignias, puntos, niveles...).
- Con el fin último de que dicho cambio en la conducta del individuo lleve a la consecución de objetivos o a la resolución de problemas.

Como vemos, en la gamificación son importantes los mecanismos psicológicos que influyen en la motivación de los individuos, aspecto que abordaremos a continuación.

2.1.3 Gamificación y psicología.

Con el fin de conseguir el éxito de los sistemas gamificados, conviene entender bien los principios y planteamientos psicológicos en los que se fundamentan los mismos. Para ello, analizaremos en primer lugar la motivación, y, posteriormente, las principales teorías psicológicas que otorgan valor a la gamificación por medio de la motivación.

- La motivación.

Es un concepto fundamental en el juego. La palabra motivación proviene de “motivus”, término latino que, según la Real Academia, hace referencia al “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”, es decir, es lo que mueve a alguien a hacer algo.

Existen dos tipos de motivación:

La primera de ellas, la intrínseca, tiene su origen en aquello que hace el individuo por deseo propio y cuya actuación no está supeditada a recompensas o factores externos (Teixes, 2014, pp. 38). Un ejemplo de ello sería el hecho de hacer deporte, no por obligación, sino por gusto.

Por otro lado, la motivación extrínseca es aquella en la que un individuo realiza determinadas tareas con el fin de conseguir una recompensa externa. En esta línea se centra la teoría del conductismo, famosa desde mediados del siglo XX, que manifestaba que lo primordial para mantener la motivación en los individuos eran las recompensas y los castigos, es decir, es la motivación extrínseca la que anima a las personas a hacer cosas. El aspecto negativo de este tipo de motivación es que provoca una adicción a las recompensas externas, de manera que, si éstas desaparecen, se pone en riesgo la continuidad de la conducta que venía realizando el individuo. Estamos ante ejemplos de motivación extrínseca cuando trabajamos para obtener un sueldo y no porque nos guste nuestro trabajo, o cuando estudiamos simplemente para aprobar y no por aprender.

Se puede pensar que ciertas recompensas extrínsecas producen una reducción de la motivación intrínseca. Es lo que se conoce en psicología como “efecto de

sobrejustificación”. Esto ocurre cuando el individuo acaba valorando más la recompensa externa que el disfrute en la realización de la actividad, primando más el premio que su propio interés en la actividad. Sin embargo, en el ámbito del juego, expertos en la materia como Wu (2013) abogan por el uso de recompensas externas al inicio de la relación entre el jugador y el sistema gamificado para, posteriormente, ir incluyendo elementos intrínsecos. De esta manera, y siguiendo el pensamiento de Valera Mariscal (2013), al principio se consigue atraer al jugador al sistema gamificado y posteriormente, con las recompensas intrínsecas, se mantiene al jugador dentro del mismo.

- Teorías psicológicas.

A continuación, analizaremos algunas de las teorías psicológicas sobre la motivación, así como su relación con la gamificación.

En un primer momento, a la hora de diseñar sistemas gamificados, se tomaba en cuenta la motivación desde el planteamiento de la conocida Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (1985). Dicha teoría, cuyo nombre completo es “la Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar”, parte de la base de que los individuos están motivados de manera innata, “por defecto”. Relaciona la motivación intrínseca con tres elementos característicos de las personas, que son (Werbach y Hunter, 2013):

- La capacidad de tratar con el entorno (competencia). Es importante que a la hora de diseñar un sistema gamificado existan retos que los individuos puedan vencer, ya que así es como se mantiene su motivación.
- La autonomía (sentir que uno controla sus propios actos). Es un aspecto significativo en el ámbito de la gamificación, ya que es conveniente hacer sentir a los individuos que poseen control sobre sus propias acciones. Un ejemplo de ello es la exitosa iniciativa 80/20 de Google, la cual otorgaba un día libre a la semana a sus trabajadores para que desarrollasen nuevas ideas para la empresa.

- La conexión social y deseo universal de interactuar con otros individuos (relación). Esta dimensión se refiere al sentido de pertenencia a una organización.

En definitiva, lo que esta teoría lleva a plantear, es que todo juego deberá contar con diferentes herramientas que permitan a los jugadores competir y relacionarse con los demás, compartir los logros conseguidos, así como otorgar cierta autonomía e independencia al jugador.

Por otro lado, existe la teoría del Flujo, desarrollada por el psicólogo Mihály Csikszentmihalyi (1998). Este autor desarrolla el concepto de flujo definiéndolo como aquel estado mental que hace que un individuo esté completamente absorbido en la tarea que está desarrollando. Este estado mental se consigue cuando la atención e implicación del individuo en la tarea es tal, que no tiene en cuenta lo que ocurre a su alrededor, existe pues, un sentimiento de satisfacción con el desarrollo de la actividad y una motivación intrínseca en seguir desarrollándola. La clave de esta teoría 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).

Por tanto, todo juego debería conseguir en el jugador este estado de flujo en el que el individuo sienta conexión con la tarea que realiza, mientras disfruta del proceso en el desarrollo de la misma. Para ello, es necesario diseñar el juego acorde a las capacidades y habilidades del jugador, pues solo cuando el reto esté acorde a las mismas, (ni más fácil ni más difícil), estará experimentado el estado de flujo.

Ilustración 1. Estado de flujo



Fuente: Teixes (2014).

Pasamos a analizar otra de las teorías, la conocida como “Teoría del establecimiento de objetivos” de Locke y Latham (1968). Manifiesta que existe una relación directa entre la dificultad y especificidad de un objetivo con el desempeño a realizar. Aquellos objetivos que están bien especificados, aunque difíciles, van a producir un mejor resultado que aquellos que sean fáciles pero inespecíficos. Si esto se analizase desde el punto de vista de la motivación, es claro que una meta difícil es más motivadora que una meta fácil, pues tanto el esfuerzo como la recompensa serán mayores, siempre y cuando dichas metas y objetivos estén bien especificados.

Según estos autores, esta teoría se fundamenta en cinco principios:

- Claridad: a más especificidad y claridad del objetivo, más motivación.
- Reto: a mayor nivel de compensación, mayor motivación para afrontar el reto. Además, el objetivo a cumplir ha de ser alcanzable, factible, asumible, y que esté dentro de nuestras posibilidades.
- Implicación: que los individuos que trabajan para la consecución de un objetivo hayan contribuido a su definición, evitándose así que los objetivos sean ajenos a las personas que han de conseguirlos.
- Feedback: es un factor clave ya que es conveniente que el individuo conozca si está realizando bien o mal sus tareas.

- Complejidad de la tarea: aunque la tarea sea compleja, ha de ser alcanzable, y se ha de disponer de las herramientas necesarias para la ejecución de la misma.

En definitiva, para estos autores, un juego tendrá éxito si previamente se han definido unos objetivos factibles de manera clara y específica. Además, para mantener la motivación de los jugadores, el logro de dichos objetivos deberá suponer un desafío para los participantes.

2.1.4 Herramientas de la gamificación.

A la hora de diseñar un juego o sistema gamificado, se deberán tener en cuenta diferentes técnicas que por medio de sus herramientas capten, retengan y hagan evolucionar al jugador o usuario partícipe. En este sentido podemos reducir a tres las herramientas fundamentales que se usan en gamificación, conocidos como la triada PBL, de las siglas en inglés de: points, badges y leaderboards; lo que sería en español: puntos, medallas o emblemas y tablas de clasificación.

Empezaremos hablando de los PUNTOS, éstos son “valores numéricos que se consiguen en los juegos y en los sistemas gamificados tras llevar a cabo una o varias acciones” (Teixes 2014, pp.61). Lo que se pretende con esta herramienta es recompensar al individuo a través de puntos por sus acciones, de manera que, más puntos recibirá cuanto más importante sea la tarea que ha realizado para la contribución de los objetivos fijados.

Es una herramienta útil para los jugadores en un doble sentido, por un lado, aporta una retroalimentación momentánea al jugador, lo que les sirve como incentivo; y, por otro lado, les permite observar su progreso y evolución, motivándoles en aquellos casos en los que ven cómo sus puntos van aumentando.

Es frecuente que la materialización de estos puntos sea mediante recompensas externas, como, por ejemplo, descuentos en la compra de ciertos productos, viajes..., etc.

Ilustración 2. Puntos.



Fuente: Kumar y Herger (2014)

En lo que se refiere a las MEDALLAS o emblemas, éstas son “representaciones gráficas de los logros que se obtienen en un sistema gamificado y son coleccionables” (Teixes, 2014, pp. 64). Además, “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 pp.77-79).

Las medallas no pretenden ser una recompensa final para el individuo, sino que más bien, esta herramienta tiene como objetivo ser un “indicador visual” de un objetivo cumplido. Expertos aseguran que este elemento es el que más atrae a los usuarios o jugadores al sistema de gamificación. Son el principal motor para la motivación en la consecución de objetivos.

Ilustración 3. Medallas.

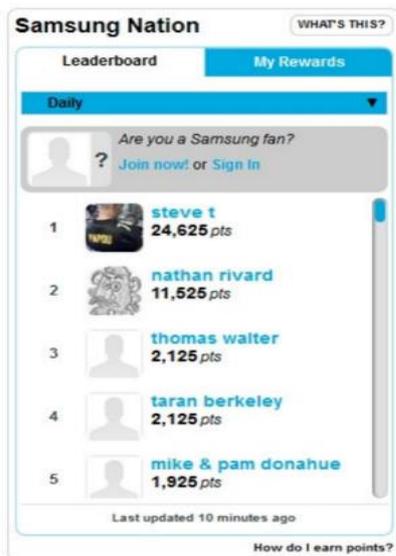


Fuente: Kumar y Herger (2014).

Por último se encuentran las CLASIFICACIONES, las cuales consisten en colocar en una escala a los usuarios o jugadores de un sistema gamificado en función del logro de los objetivos que les han sido asignados. Con esto se pretende que cada participante sea consciente de ver en qué nivel se encuentra respecto al resto en cada una de las “partidas”. Además, se caracteriza por ser una de las herramientas más claras y visuales (Teixes, 2014, pp.66).

Mientras que esta herramienta puede ser muy motivadora para aquellos que ocupan los primeros puestos en el ranking, cuenta con un importante inconveniente, ya que desmotiva a aquellos que se quedan en los últimos puestos de la tabla de clasificaciones poniendo en peligro la continuidad de los mismos en el juego y optar por el abandono.

Ilustración 4. Tabla de clasificación.



Fuente: Kumar y Herger (2014).

2.2 La gamificación en la empresa.

Actualmente, el empleo de la gamificación en la empresa se ha incrementado de manera drástica fruto de las importantes ventajas que esta herramienta aporta a la organización. De esta manera, podemos clasificar dos tipos de gamificación empresarial, la interna y la externa, y aunque ambas tienen como objetivo final el desarrollo y progreso de la empresa, se centran en ámbitos distintos para conseguirlo. Mientras que la gamificación interna se centra en la dirección de recursos humanos influyendo en sus empleados, la externa lo hace hacia el marketing, pretendiendo influir en los clientes. Analizaremos cada una de ellas por separado y nos centraremos, posteriormente, en la interna.

2.2.1 Gamificación interna y externa.

- Gamificación interna:

Se centra en los empleados y tiene como objetivo aumentar la productividad de la empresa a través del rendimiento de los mismos. Para que se pueda llevar a

cabo la gamificación interna tienen que cumplirse dos requisitos (Werbach y Hunter, 2013):

- Primero, que se aplique a trabajadores que ya formen parte de la organización, puesto que ello supone la existencia de intereses comunes entre los empleados y la empresa.
- Segundo, que las herramientas que se empleen para motivar a los trabajadores vayan acordes “con las estructuras de gestión y de recompensa existentes dentro de la empresa” (Werbach y Hunter, 2013).

Aspectos como el compañerismo, la comunicación interna y las relaciones laborales son fundamentales para conseguir el aumento de la productividad deseado. Se utilizarán técnicas de motivación sin olvidarnos de la importancia del feedback, que promoverá los cambios oportunos en el comportamiento de los empleados de manera inmediata. Al fin y al cabo, lo que se busca es que los empleados sean más competentes, ajustando sus aptitudes a los objetivos de la empresa para que se impliquen de una manera proactiva en el desempeño de sus tareas.

A modo de ejemplo, la empresa Microsoft incorporó la gamificación entre sus empleados cuando buscaba introducir mejoras lingüísticas en el programa Windows 7. Para ello, propusieron un reto a sus trabajadores consistente en encontrar y corregir erratas lingüísticas en dicho sistema de software, de manera que se premiarían a aquellas oficinas en las que se encontraran más errores. Esto supuso una implicación total de los empleados de la empresa convirtiendo una tarea aburrida en una actividad que les motivó por su aspecto competitivo detectándose más de 6.700 errores.

- Gamificación externa:

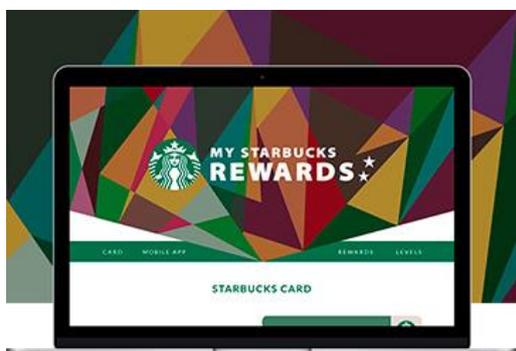
Gamificación que se centra en los clientes actuales o potenciales de la empresa, y cuyo objetivo se centra en captar a nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes “produciendo un mayor compromiso, identificación con el producto, una lealtad más fuerte y, en última instancia, mayores ingresos” (Werbach y Hunter 2013).

Es aquí donde entran en juego objetivos de marketing que pretenden incentivar la motivación del cliente con la aplicación de diferentes técnicas de interacción entre cliente-empresa por medio de campañas publicitarias interactivas, las cuales conforman la gamificación en marketing. Este tipo de gamificación pretende atraer y fomentar el interés de los clientes, estimulando las emociones de los mismos, con el fin último de dar a conocer el producto de la empresa.

Son muchos los ejemplos que nos podemos encontrar en este ámbito, como el caso exitoso de *BBVA Game*. La entidad bancaria pretendía retener clientes mejorando su experiencia online, y para ello diseñaron “*BBVA Game*”, aplicación consistente en premiar mediante puntos a aquellos clientes que más utilizaran la página web para realizar gestiones. La acumulación de puntos podría ser posteriormente canjeada por premios de diversa índole.

Otro de los ejemplos lo encontramos en la empresa *STARBUCKS*. Buscaba aumentar el consumo de sus productos y, para ello, desarrolló una tarjeta de puntos conocida como “*Starbucks rewards*”, de manera que, a más productos consumidos por el mismo cliente, más puntos conseguiría, y al llegar a un determinado nivel de puntos obtendría un premio. El objetivo se centraba en superar niveles para obtener recompensas y retener clientes.

Ilustración 5. Starbucks Rewards.



Fuente: página web Starbucks.

2.2.2 Ventajas y desventajas de la gamificación interna y externa.

De lo anterior, algunos autores, como Werbach y Hunter (2013), han sacado una serie de conclusiones acerca de las ventajas e inconvenientes de cada tipo de gamificación:

Gamificación interna.

Ventajas:

- Puede mejorar la motivación entre los empleados, lo que influye a su vez en su productividad.
- Posiblemente aumente la interacción, la comunicación, el compromiso y la participación entre los empleados.
- Puede mejorar el aprendizaje en el desarrollo de habilidades.
- Seguramente mejore la satisfacción de los trabajadores.
- Probablemente promueva el reconocimiento de los trabajadores.
- Puede ayudar a retener a los empleados de la empresa.

Desventajas:

- Puede suponer estrés para aquellos trabajadores con mayores cargas de trabajo.
- Pueden surgir pérdidas de interés por parte de ciertos empleados que no vean resultados positivos.
- Puede existir rivalidad entre los trabajadores y no cooperación.

Gamificación externa.

Ventajas:

- Ayuda a impulsar la fidelización y el compromiso de los clientes.
- Puede aumentar los márgenes de la empresa.
- Posiblemente ayude a mejorar la posición de la marca.
- Puede desencadenar en una propagación gratuita, ya que el *boca a boca* de los clientes es gratuito y permite poder aumentar la clientela.

- Probablemente mejore la comunicación bidireccional entre la empresa y el cliente.

Inconvenientes:

- Es probable que exista un riesgo de que no se generen los resultados esperados y suponga una pérdida de dinero.
- Puede que se produzca el rehúso de compradores.

Una vez definidas la gamificación interna y externa, así como sus ventajas e inconvenientes, nos centraremos a partir de ahora y a lo largo del trabajo en la gamificación interna; es decir, aquella que a través de la dirección de recursos humanos se centra en los empleados y sus comportamientos.

2.2.3 Modelos de gamificación: pasos a seguir.

En todas las previsiones sobre las perspectivas de la gamificación se estima que el 80% de los proyectos que la apliquen van a fracasar debido a un MAL diseño en los sistemas de gamificación; por ello, para evitar el fracaso, habría que seguir un modelo de gamificación (Teixes, 2014). Estos establecen las normas y patrones que se han de cumplir para hacer que la gamificación funcione (Werbach y Hunter, 2013).

Analizaremos los dos modelos más importantes de la gamificación interna: el modelo desarrollado por Werbach y Hunter (2013), y el desarrollado por Kumar y Herger (2014).

Comenzaremos hablando del modelo desarrollado por Werbach y Hunter (2013). Este modelo tiene como objetivo introducir la gamificación en la empresa de la manera más exitosa posible en seis pasos:

1. Definir los objetivos del negocio: Es el paso más importante del modelo. Consiste en establecer de manera clara y precisa los objetivos que la empresa quiere conseguir. La gamificación habrá de enfocarse hacia el cumplimiento de los mismos, garantizándose así la efectividad y una

menor posibilidad de fracaso. Posteriormente, se procederá a la ordenación de los objetivos en función de la importancia de cada uno.

2. Delinear los comportamientos objetivo: Consiste en establecer las actuaciones que queremos que desarrollen los individuos. Los comportamientos objetivo de los mismos deberán contribuir a los objetivos finales que se establecieron anteriormente. Además, estas actuaciones serán medidas y analizadas por medio de métricas, entre las más utilizadas se encuentran las medallas, los puntos, así como los algoritmos y los datos empleados para medir los indicadores clave de rendimiento (Werbach y Hunter, 2013).
3. Describir a los jugadores que forman parte de la estrategia: Para un desarrollo efectivo de la gamificación debemos saber que no todos los jugadores son iguales, y, por ello, conviene agruparlos en función de sus similitudes. Además, se debe tener en cuenta cuáles son los aspectos que pueden desmotivar a los empleados y tratar de evitarlos, ya que ello traería consigo la NO realización plena de la tarea que les corresponda.

Autores como Bartle (2000) distinguieron hasta 4 tipos de jugadores: *triunfadores* (quienes buscan ganar a toda costa), *exploradores* (los que tienen preferencia por la búsqueda de nuevas cosas), los *socializadores* (aquellos que buscan interactuar con otras personas) y los *asesinos* (quienes buscan vencer e imponerse frente a los demás). Todos y cada uno de ellos pueden ofrecer algo positivo.

4. Desarrollar ciclos de actividad: Los ciclos de actividad son uno de los elementos fundamentales para diseñar un sistema gamificado. Hacen referencia al recorrido que lleva a cabo un usuario en la gamificación, es decir, lo que les lleva a actuar y a progresar.
Existen dos tipos de ciclos de actividad: los bucles de acción y las escaleras de progresión.

- *Bucles de acción:*

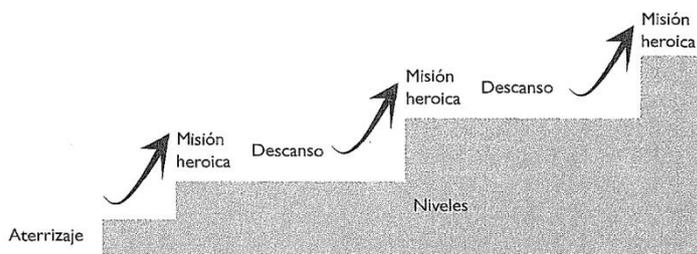
Se centra en lo que hacen los jugadores y el motivo que les mueve a actuar de esa manera. El factor clave de este ciclo de comportamiento es la retroalimentación, gracias a ella los juegos serán más motivadores y efectivos. Es considerado el principal ciclo de actividad en el sistema de gamificación aun a pesar de su principal inconveniente: no muestra el progreso de los jugadores.

- *Escaleras de progresión:*

Ofrece una visión macro del jugador. El factor clave de este modelo es el desafío, pues “la experiencia del juego cambia a medida que los jugadores se mueven a través de ella” (Werbach y Hunter, 2013). A mayor progresión, mayor dificultad, ya que el proceso no es lineal.

El primer escalón, conocido como “onboarding” o aterrizaje, ha de ser simple para captar a un mayor número de jugadores. De ahí en adelante la dificultad deberá incrementarse con un desafío al final de cada escalón que le permitirá avanzar hacia el escalón siguiente. Todo ello hace que el grado de satisfacción cuando se logra el objetivo sea mayor y aumente su motivación.

Ilustración 6. Escaleras de Progresión.



Fuente: Werbach y Hunter (2013).

5. ¡No puede faltar la diversión!: Aunque el objetivo final sea el cumplimiento de los objetivos empresariales, no hay que olvidarse de la diversión en la consecución de los mismos. Cuanto más divertido sea un sistema de

gamificación, más beneficios traerá a la empresa por la mayor implicación de sus empleados.

La diseñadora y consultora de juegos Nicole Lazzaro (2003) hace una distinción de cuatro tipos de diversión, la primera es lo que ella denomina “*hard fun*” (vincula la diversión con la dificultad, con el objetivo de lograr algo difícil), la *diversión fácil* (disfrutar de manera sencilla, sin que dicha diversión requiera de grandes esfuerzos), la *diversión experimental* (disfrutar probando cosas nuevas), y, por último, la *diversión social* (hace referencia a la diversión que se experimenta cuando se interactúa con las personas).

Habrá que valorar si los participantes en el juego seguirían jugando si no existiera ningún tipo de recompensa extrínseca; si la respuesta es que no, algo falla y convendría remodelar el sistema gamificado.

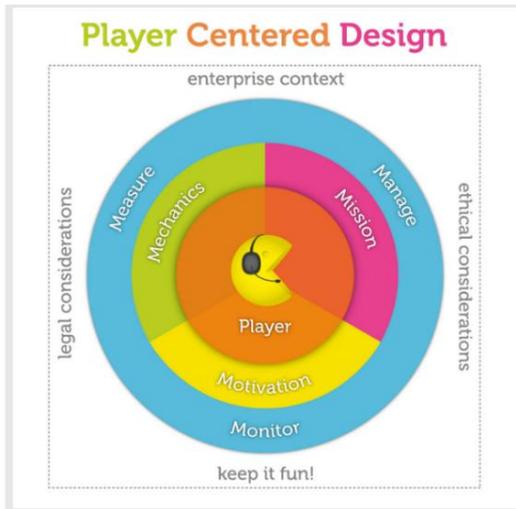
6. Implantar las herramientas adecuadas: Es el último paso del modelo. Consiste en hacer un análisis de la experiencia y capacidad de los jugadores con el fin de determinar cuáles serían las herramientas (componentes de gamificación) más oportunas a implantar, garantizando así la eficacia del modelo.

Debe quedar claro que aun a pesar de haber seguido todos los pasos, puede no conseguirse todo lo previsto. Por ello habrá que probar y aprender de los errores para reformular el sistema gamificado y conseguir el éxito.

En segundo lugar, hablaremos de otro de los principales modelos de gamificación interna más conocidos, desarrollado por Kumar y Herger (2014) y que recibe el nombre de “Player Centered Design”, lo que en castellano es “diseño centrado en el jugador”. Este modelo gamificado sitúa al usuario y sus objetivos como centro del proceso, y se estructura en cinco pasos, los cuales no pretenden ser rígidos ni unidireccionales, sino que serán adaptables y modificables si fuese necesario. Estos cinco pasos son:

1. La necesidad de identificar y entender al jugador, así como su contexto.
El éxito de la gamificación parte de la base de comprender bien quién es el jugador, ya que no es lo mismo dirigirse a un representante de ventas, que a un proveedor, o a un cliente, pues el enfoque del modelo en cada uno de los casos será distinto.
2. Definir la misión que se pretende conseguir. Dicha misión habrá de ser específica, medible, realista, definida para un tiempo determinado y alcanzable. Implica conocer cuál es el escenario inicial, es decir, qué es lo que los jugadores están haciendo, para, posteriormente, identificar qué es lo que se pretende conseguir y poder definir una misión conforme a ello.
3. Considerar la motivación humana para que las mecánicas de gamificación sean más efectivas y eficaces.
4. Una vez que se ha identificado y comprendido al jugador, así como la misión y la motivación, el siguiente paso es la aplicación de mecánicas del juego, creando y manteniendo un ambiente positivo entre los jugadores y favoreciendo la interacción entre ellos.
5. Gestionar, supervisar y medir. Mientras la misión establecida en el paso dos tiene que ser gestionada, la motivación de los jugadores debe ser supervisada. Además, es conveniente que las herramientas del juego aplicadas se midan de manera continuada para ver si son efectivas y proceder a las correcciones y cambios correspondientes en el caso de que no lo sean.

Ilustración 7. Player Centered Design.



Fuente: Kumar y Herger (2014).

Hasta aquí hemos analizado los dos modelos de gamificación interna más significativos. En ambos casos, el fin último es buscar la motivación de las personas que participen en el juego creando modificaciones en sus comportamientos, así como sensaciones positivas para conseguir objetivos.

2.2.4 Los riesgos de la gamificación.

La gamificación interna puede ser una herramienta perjudicial para los trabajadores si no se utiliza de manera apropiada. Werbach y Hunter (2013) defienden el empleo de la gamificación siempre que se haga con el fin de ayudar a los empleados y contribuya a conseguir las metas de la empresa. Sin embargo, la mayoría de los autores (Werbach y Hunter, Kumar y Herger, entre otros), coinciden en que la gamificación tiene sus riesgos, entre ellos lo que Werbach y Hunter bautizaron como “pointsification”. Este riesgo se produce cuando las recompensas son el principal objetivo motivador para el trabajador, o lo que es lo mismo, cuando los trabajadores se mueven únicamente por la motivación extrínseca. Para mitigarlo se deberá proceder a la implantación de retos motivadores intrínsecos.

Un ejemplo lo encontramos en la cadena de hoteles de Disneylandia, en California (2011). Los trabajadores de lavandería del hotel estaban sometidos a un sistema de clasificación medido por la prontitud en la que cumplían sus

funciones. El resultado de este sistema fue la comparación continua entre los trabajadores, convirtiéndose las relaciones entre ellos más tirantes, aumentando la competencia entre los mismos y reduciendo la cooperación. “Algunos incluso se saltan las pausas para ir al baño con el fin de mejorar sus números” (Werbach y Hunter, 2013). Se trataba de un sistema de gamificación que producía gran presión en los empleados y desmotivaba a aquellos que se encontraban en los últimos puestos.

De todo ello, se llega a la conclusión de que el empleo de las tablas de clasificación en ambientes laborales como herramienta de gamificación, suele ser bastante desmotivador, pero el problema no reside en la utilización de este tipo de herramienta, sino en la existencia de técnicas de motivación que NO priman la diversión. Por ello, la gamificación fracasará no solo si únicamente se hace hincapié en las recompensas externas dejando de lado la diversión y el disfrute de los empleados, sino que también estará condenada al fracaso si no se cuenta con la participación y voluntariedad de los empleados en la incorporación de dicha estrategia.

A pesar de los riesgos que pueda ocasionar el empleo de la gamificación interna en la empresa, ésta aporta multitud de utilidades beneficiosas en la dirección de recursos humanos que analizaremos a continuación.

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

Algunos autores definen la gamificación en recursos humanos como la integración del juego en los procesos de selección del personal y la gestión del talento (entre otras áreas), con el fin de encontrar potenciales y desarrollar a las personas, en función de su perfil y las necesidades organizativas (Rojas, 2016). En definitiva, la dirección de los recursos humanos ha visto la oportunidad de emplear la gamificación en sus diferentes áreas para obtener beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Entre dichos beneficios se encuentran: aumentar el compromiso de los empleados, mejora del clima laboral, asegurar un mejor y exitoso onboarding, mejora de la atracción y la retención del

talento y perfección de los procesos de reclutamiento y selección de personal, lo que sin duda conlleva a mejores resultados empresariales.

A continuación, pasaremos a analizar el empleo de la gamificación en las diferentes áreas de recursos humanos y se expondrán casos reales en su aplicación.

3.1 La gamificación y la atracción del talento.

Como es obvio, una empresa tendrá más éxito cuanto más talento tengan sus empleados, de ahí la importancia de atraer talento y tener a los mejores profesionales de cada ámbito. Es aquí donde se emplea la gamificación, la cual pretende jugar un papel diferente y novedoso que permita llamar la atención de futuros aspirantes y animarles a que interactúen con la organización. En definitiva, lo que se busca es atraer el talento de los aspirantes que más interese a la empresa, para posteriormente formarles y retenerles dentro de la organización. Veremos cómo se han aplicado en la práctica:

Price WaterHouse Coopers (PwC), una de las consultoras más importantes a nivel mundial, se percató de que el apartado de su página web “Ven a trabajar con nosotros” no estaba funcionando como debería, ya que apenas se conseguía atraer a candidatos. Ello condujo a problemas de atracción del talento, que a su vez repercutió en la selección de personal.

Con el fin de solucionar dicho problema, crearon el juego “Multipoly”. Con esta innovación, cada vez que un futuro aspirante entrase a esta sección de la página web, quedaría inmerso en un juego consistente en responder a preguntas relacionadas con el ámbito financiero o en la resolución de problemas que podrían darse diariamente dentro de esta consultora (Gamelearn 2018).

La incorporación de esta aplicación en el proceso de atracción del talento trajo consigo resultados positivos. En primer lugar, se multiplicó por 9 el número de minutos que cada individuo pasaba en la página web. Además, se abrió un amplio abanico en el número de candidatos posibles para la futura selección, y no solo eso, sino que también permitió conocer más al candidato, así como su

nivel sobre temas relevantes para la compañía. Con todo esto se consiguió atraer a aquellos aspirantes más capacitados a futuros procesos de selección (Herger, 2014; Meister, 2015).

Ilustración 8. Multipoly PWC.



Fuente: Youtube (Tutorial del Juego).

3.2 La gamificación y la selección de personas.

Una vez que se ha logrado atraer el talento, el siguiente paso será llevar a cabo la selección de personal. Se trata de una tarea importante dentro de la empresa, en la cual se analizarán, principalmente, las capacidades de los aspirantes, su experiencia laboral, y se precisará quienes son los más adecuados para trabajar en la compañía (Gamelearn, 2018).

Empleando la gamificación en el proceso de selección, se consigue un entorno más lúdico y relajado en el que los candidatos se sentirán más cómodos; lo que lo diferencia de las entrevistas personales en las que además de predominar los momentos tensos, tienden a ser bastante subjetivas.

Otra de las ventajas de introducir la gamificación en los procesos de selección, es que permite comprobar habilidades concretas. Supongamos que buscamos un candidato con buenas habilidades en la gestión del tiempo. En una entrevista personal sería muy difícil comprobar dicha habilidad, en cambio, será más fácil apreciarlo si diseñamos un juego en el que el candidato deba resolver una serie

de tareas en el mínimo tiempo posible y con interrupciones continuas. Para ello, se necesitará que los juegos estén diseñados y ajustados a las necesidades de cada caso concreto.

Alguna de las empresas que han utilizado la gamificación en los procesos de selección es LA POSTE (Gamelearn, 2018), empresa encargada de dirigir el sistema postal en Francia. En un momento dado, se percataron de que cerca del 25% de sus empleados acababan abandonando su puesto de trabajo, y, por ello, decidieron gamificar el reclutamiento de personal empleando un simulador que mostrase cómo era el día a día de la empresa. Esta iniciativa trajo ventajas para la empresa, no solo permitió conocer qué candidatos encajaban mejor en cada puesto de trabajo, sino también el simulador sirvió para rechazar desde un primer momento a aquellos candidatos con mayor probabilidad de abandono. De este modo, en apenas 7 meses, se redujeron de un 25% a un 8% las contrataciones fracasadas.

Ilustración 9. La Poste.



Fuente: Gamelearn (2018).

Otra de las empresas que emplea la gamificación en sus procesos de selección es Domino's Pizza. Esta cadena recluta a cocineros para incorporarlos a su empresa a través de la aplicación Domino's Pizza Hero, consistente en un juego que pone en situación al candidato para la preparación de la más novedosa pizza en el menor tiempo posible. Al finalizar, aquel aspirante que realice la mejor pizza continuará en el proceso de selección.

Ilustración 10. Domino's Pizza Hero.



Fuente: Domino's Pizza.

3.3 La gamificación y el proceso de onboarding

En primer lugar, conviene definir qué es el onboarding. Es un término inglés cuya traducción al español sería algo parecido a “proceso de acogida”. Hace referencia al proceso de incorporación de los nuevos empleados a la organización en aspectos como la presentación de sus nuevos compañeros, la introducción de los valores y filosofía de la organización, explicación de las tareas que habrán de desarrollar, el funcionamiento de la organización, etc.

Según Márquez Salas (2021), algunos estudios, como el de People Fluent Research, aseguran que el 25% de los abandonos de la empresa suceden en los primeros 45 días, y el 70% de los recién llegados toman la decisión de quedarse dentro de la misma. También se analizó que, de media, un nuevo empleado tarda entre 8 y 12 meses en ser 100% productivo dentro de la organización. Según otro estudio realizado por el grupo Brandon Hall, al frente de Laurano (2015), la realización de un buen proceso de onboarding mejora la tasa de retención de los nuevos empleados en un 82%, y su productividad en más de un 70%.

Es claro que con un buen sistema de inducción o de onboarding se garantizará que los empleados alcancen el mayor nivel de productividad en el menor tiempo posible. Por ello, las empresas han optado por introducir mecánicas de gamificación para asegurar un proceso de onboarding del personal de forma eficaz.

Por ejemplo, la empresa Gamelearn, dedicada a la creación de videojuegos para la formación corporativa, tuvo que asumir una entrada masiva de empleados, lo que hacía difícil poder transmitir la cultura y los valores de la empresa a todos ellos. Para solventar este problema, introdujo un sistema de gamificación consistente en un videojuego llamado ADA, que simulaba el apocalipsis y en el que los empleados debían salvar la humanidad. Para ello, tendrían que conocer la historia de la empresa, sus principios, así como las reglas de uso de sus equipos informáticos. Con ello, se consiguió que los nuevos empleados conociesen todo lo relativo a la empresa, reduciendo costes y transmitiendo una imagen innovadora a los recién incorporados. Además, a través de exámenes que estaban incorporados en los juegos, se aseguraban de que los empleados habían comprendido todo lo necesario para poder incorporarse dentro de la empresa (Gamelearn, 2018).

Ilustración 11. ADA.



Fuente: Gamelearn (2018)

3.4 La gamificación, la ERP y la remuneración.

Recordamos que, dentro de la retribución directa, existe una retribución fija y otra variable. La fija, por lo general, atenderá al puesto del trabajo y a las funciones que desempeñe el individuo dentro del mismo, mientras que la variable es aquella compensación que reciben los empleados según hayan cumplido o alcanzado ciertas metas y objetivos dentro de la empresa; aquí es donde entra en juego la gamificación, pretendiendo aumentar la motivación de los empleados para incentivarles a conseguir dichos objetivos y que ello se vea reflejado en su retribución.

A la hora de retribuir a un trabajador, la organización tendrá en cuenta tanto los resultados como la experiencia del trabajador en la empresa, así como su puesto de trabajo, y buscará la inmediatez a la hora de recompensarles, ya que ello aumentará su motivación y su compromiso con la organización. La gamificación interviene en esta política con el fin de adaptar la retribución a los méritos conseguidos por cada uno de los trabajadores tratando de incentivarles y motivarles en la consecución de objetivos y metas, y permitirá llevar a cabo un proceso de evaluación más eficaz, que ayude a remunerar a los empleados de una manera más proporcionada y justa.

Un ejemplo es el de LiveOps, empresa tecnológica de centros de contacto que decidió introducir una aplicación gamificada, *Nitro Bunchball LiveOps*, para que evaluase el rendimiento de sus trabajadores de una manera más precisa, estimulándoles a realizar cursos de formación y recompensarles por sus logros. Dicha aplicación otorgaría puntos a los empleados dependiendo de las llamadas que realizasen en su puesto de trabajo, de los cursos de formación realizados y de sus capacidades y habilidades. Quienes obtuviesen más puntos serían evaluados de manera positiva y se les retribuiría en mayor proporción (Valera Mariscal, 2013).

3.5 Gamificación y formación.

Sin duda alguna, el papel más importante que juega la gamificación dentro de los recursos humanos es en el ámbito de la formación. El motivo de esta importancia y de su utilización efectiva es debido a uno de los principales problemas del sector: la falta de motivación de los empleados para complementar su formación. De hecho, en los cursos e-learning (procesos de aprendizaje virtual elaborados por la empresa) se estima que tan solo el 25% son finalizados, lo que supone una inversión no rentable para la empresa. Por ello, las empresas se plantean modificar esta dinámica e introducir juegos con el fin de incrementar la formación de sus empleados. Así surge lo que se conoce como LMS= Learning Management System. Se trata de una herramienta online que sirve para subir cursos digitales, textos, videos, etc., con el fin de que los empleados los completen y mejoren o aprendan nuevas habilidades.

Un ejemplo es el caso de Deloitte, una de las empresas de consultoría y auditoría más prestigiosas a nivel mundial. Esta empresa se preocupaba mucho por la formación de sus ejecutivos “seniors”, pues son los que ostentan mayores responsabilidades. No obstante, éstos suelen carecer de tiempo para completar los cursos de formación requeridos. Con el fin de solventar el problema, Deloitte introdujo la gamificación para formar a sus empleados mediante un programa online (LMS) llamado “Deloitte Leadership Academy”. Consistía en un sistema de puntos, rankings y clasificaciones en el que participaron cerca de 20.000 ejecutivos procedentes de 150 países diferentes (Gamelearn, 2018). Cada empleado tenía un perfil en el que se mostraban todos los puntos obtenidos y su progreso. Fue cuestión de tres meses lo que se tardó en reducir a la mitad el número de ejecutivos que desistían en el proceso de formación, y aumentó en un 47% el número de empleados que utilizaban la plataforma diariamente (Badgeville, 2015).

Ilustración 12. Deloitte.

The screenshot shows the user interface of the Deloitte Leadership Academy. At the top, there is a navigation bar with the Deloitte logo and a 'Logout' button. Below this is a search bar and a menu with options: 'My learning', 'Learn', 'Certificates', and 'Blog'. The main content area is divided into two columns. The left column contains a 'Menu' with various options like 'My profile', 'My details', 'Change password', 'Update profile picture', 'My monthly learning plan', 'My annual curriculum', 'My learning priorities', 'My learning history', 'My notes', 'My calendar', 'Mobile list', 'Course approvals', 'Recommended content', and 'Notification settings'. Below the menu is a 'Welcome to the Leadership Academy' section with tasks like 'Watch the introductory video', 'Connect with your professional network through LinkedIn and Twitter Integration', 'Populate your profile details', and 'Set your learning priorities'. The right column features a user profile for 'Kimberly Martin', Director of Deloitte Leadership Academy, with a bio and a list of achievements. Below the profile is a 'Showcase' section with a progress bar and four mission cards: 'Self 50%' (0/4), 'Team 50%' (0/4), 'Enterprise 50%' (0/4), and 'Graduate' (0/12). A 'Latest Update' section is also visible at the bottom right.

Fuente: Deloitte.

Otra de las empresas que han apostado por la gamificación para la formación de sus empleados es el grupo Cerealto Siro. Con el fin de que sus empleados conozcan y entiendan mejor los retos de la compañía, crean la acción formativa

“Desayunos con la Dirección”, en los cuales se convocan a los directivos y empleados, o a empleados de un mismo nivel, a un desayuno con el fin de tener una charla agradable a la par que comparten y debaten sobre ciertos enfoques de la empresa. Por medio de estas acciones buscan identificar a los profesionales más convenientes para la empresa, observar su potencial, conocer su visión acerca de la organización, así como comprobar los criterios profesionales de cada uno de ellos.

Ilustración 13. Cerealto Siro.



Fuente: Cerealto.

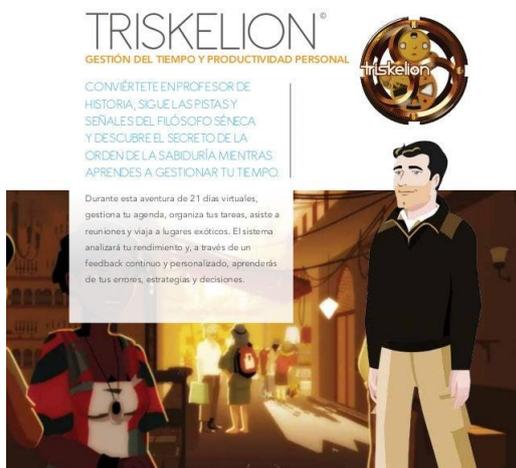
Cabe hacer una breve mención también a la formación en habilidades directivas, conocidas como las *soft skills*. No solo es importante la formación de capacidades y conocimientos técnicos, sino que cada vez está adquiriendo más importancia la formación en las *soft skills*. Se tratan de habilidades vitales para el buen funcionamiento de la organización y el incremento de su productividad, y abarcan cuestiones tales como el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional o el trabajo en equipo. El problema reside en la dificultad de la formación de las mismas, ya que para poder interiorizar estas habilidades se necesita mucho tiempo. Aquí es donde entra en juego la gamificación.

La empresa Bombardier, dedicada a la producción ferroviaria y aeronáutica, quiso lanzar un programa de formación en competencias que no fueran técnicas (*hard skills*), sino que se basaran más bien en habilidades como el liderazgo, la flexibilidad o la gestión del tiempo. Con ello quería conseguir una mejora en el rendimiento y en la productividad de sus empleados. Con dicho fin crearon el videojuego TRISKELION, consistente en un simulador que ofrece trucos y técnicas que ayudan a los empleados a organizarse mejor, a obtener un

equilibrio entre la vida familiar y personal, y a aumentar su efectividad por medio de un aprendizaje en la gestión del tiempo. El participante adquiere el rol, durante veintiún días, de un profesor licenciado en historia, el cual ha en encontrar un tesoro; para ello, deberá descifrar mensajes e interpretar pistas, a la par que lleva a cabo las tareas cotidianas. Por este motivo, el jugador ha de ser capaz de gestionar el tiempo de manera eficiente. Durante los veintiún días, y al final de cada jornada, recibirá feedback sobre cómo ha realizado las tareas y sobre su gestión del tiempo durante el día.

El videojuego no solo consiguió aumentar la productividad de la plantilla, atraer y enganchar a los empleados, sino que además el 92% de los mismos aseguraron que aplicaron lo aprendido en el videojuego a sus puestos laborales (Gamelearn, 2018).

Ilustración 14. Triskelion.



Fuente: Gamelearn (2018).

4. CONCLUSIONES.

El objetivo principal de este trabajo ha sido realizar un estudio acerca de qué es la gamificación y cómo se aplica, así como su incidencia en los recursos humanos.

La gamificación es un término relativamente nuevo pero que ha venido practicándose desde hace décadas en diversos ámbitos. Comenzó gracias a los videojuegos y se extendió al descubrir las ventajas que se obtendrían si se aplicase a sectores como la educación o el empresarial, que es en el que nos hemos centrado.

De todas las definiciones dadas, podemos precisar que la gamificación consiste en la aplicación de elementos y herramientas de los juegos en ámbitos no lúdicos. Pero la gamificación no es solo un juego, sino que va más allá, pretendiendo usar los elementos del mismo para cambiar conductas y comportamientos con el fin de conseguir determinados objetivos (como puede ser aumentar el compromiso de los empleados dentro de la empresa).

La gamificación tiene su fundamentación psicológica en la motivación, pues ésta impulsa a los individuos a hacer algo y aquí radica su gran importancia. Distinguimos dos tipos de motivaciones, la intrínseca, que es la que nace dentro del individuo y se fundamenta en la propia satisfacción individual, y la extrínseca, que es la que se crea fuera del individuo por medio de recompensas externas. A su vez, distinguíamos dos tipos de gamificación, la externa que se centra en el cliente, y la interna que se dirige a los empleados dentro de la empresa y es a la que nos referimos en este trabajo.

De las teorías psicológicas analizadas, se concluye que para garantizar una mayor efectividad en los sistemas gamificados, se deben definir previamente y de manera clara las metas a conseguir por parte de los empleados, fomentando las relaciones y competitividad entre ellos. Además, sería conveniente conseguir que el trabajador alcance una sensación total de concentración en una actividad que le genere satisfacción y motivación.

Pero, para introducir la gamificación en la empresa será necesario realizar un análisis acerca de los objetivos del negocio, las características de los jugadores,

cuáles son las herramientas más adecuadas para su puesta en marcha, etc. Por ello, considero que la implementación de la gamificación en la empresa no es fácil y sería conveniente acudir a un agente externo que ofrezca ayuda especializada para ello.

En el último punto de nuestro trabajo hemos analizado cómo se aplica la gamificación en diferentes áreas de los recursos humanos, dando algunos ejemplos de organizaciones que la han aplicado de manera exitosa, principalmente en el área de formación y de atracción del talento, donde la gamificación juega un papel importante. Las dinámicas del juego han evidenciado ser capaces de modificar el comportamiento de los empleados, aumentar el compromiso de los mismos, mejorar la retroalimentación entre ellos, aumentar su productividad, etc. Gracias a la gamificación y a utilizar las ventajas que ofrecen los juegos, se pone en marcha una mejora en el principal motor del ser humano: la motivación y su comportamiento.

De hecho, algunos estudios muestran el éxito de la gamificación en las empresas, como el estudio realizado por Georgiv (2021), que dice que el 95% de los empleados disfrutaban del uso de herramientas de juego en sus puestos de trabajo, y que el 72% de los empleados confiesa que la gamificación les motiva a esforzarse más para conseguir objetivos. Además, de cara al futuro, considero que es una gran ventaja el hecho de que las actuales generaciones que se incorporarán al mercado laboral próximamente se caractericen por haber estado en contacto continuo con los videojuegos a lo largo del desarrollo vital. Esto hace que estén acostumbrados a ellos, teniendo mayor capacidad de comprensión, dominio y adaptación a los mismos, lo que sin duda favorecerá la puesta en marcha de la gamificación en la empresa y se verá reflejado en la inmediatez de los resultados obtenidos.

Si bien es cierto, en mi opinión considero que las herramientas que se emplean en la gamificación empresarial simplemente se limita a la triada PBL (puntos, medallas y tablas de clasificación), y creo que sería conveniente que investigadores sobre el tema indagaran y profundizaran más con el fin de descubrir más variedad en las herramientas a emplear y con ello mitigar los posibles riesgos que puedan producirse con el empleo de alguna de ellas.

Debe quedar claro que la incorporación de la gamificación en el negocio no garantiza el éxito, ya que si no hacemos un buen uso de ella puede inducir a una competencia agresiva entre los empleados. Además, no debemos olvidar la importancia de la retroalimentación que permita seguir mejorando a los individuos mediante la corrección de fallos.

En definitiva, lo que este trabajo pretende es mostrar la información más relevante sobre qué es la gamificación, qué aplicaciones tiene en el mundo empresarial y, más concretamente, en el área de los recursos humanos, además de destacar sus beneficios y de exponer ejemplos de empresas reales que lo han aplicado fructíferamente.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Herger, M. (2014). “*Gamification in human resources*”. Enterprise Gamification, Estados Unidos.

Huizinga, J. (2000): *Homo ludens*. Editorial Alianza, Madrid.

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

Teixes, F. (2014) “*Gamificación: fundamentos y aplicaciones*”. Editorial UOC, Barcelona.

Valera Mariscal, J. (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*”. Editorial Pearson Education, Madrid.

Zicherman, G. y Cunningham, C. (2011) “*Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web*”. Editorial O’Reilly Media, Cambridge.

Webgrafía:

Alex, K. (2006), «*Google’s 20 percent time in action*». Official Blog Google. Disponible: <https://googleblog.blogspot.com/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html> Consulta 3/2/2022.

Badgeville (2015) “*Case Study: Deloitte*”. Disponible en: <https://badgeville.com/deloitte/> Consulta 23/03/2022

Bolaños, C. (2019). “*Gamificación. Qué es y sus beneficios para tu empresa*”. Disponible <https://sunsetsw.com/gamificacion-que-es-y-beneficios/> Consulta el 3/2/2022.

Diario Siglo XXI (2017) “¿Qué es la gamificación?” Disponible <https://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/873797/gamificacion>

Consulta 25/1/2022.

Diccionario de la Real Academia, "motivus". Disponible: <https://dle.rae.es/motivar>
Consulta 23/1/2022.

Gamelearn (2018). "Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa". Recuperado de https://www.academia.edu/36979694/Ebook_C%C3%B3mo_utilizar_la_gamificaci%C3%B3n_en_recursos_humanos_y_capacitaci%C3%B3n_corporativa
Consulta: Marzo 2022.

Gamelearn. "Top 10 ejemplos gamificación". Disponible <https://www.gamelearn.com/es/recursos/blog/top-10-ejemplos-gamificacion/> Consulta 18/3/2022

Gamificación videos y juegos (2016). "Gamificación interna y externa". Disponible: <https://gamificacionvideosyjuegos.wordpress.com/2016/05/09/gamificacion-interna-e-externa/> Consulta: 2/3/2022.

Gestionet (2016) "Bank Gamification. Los bancos también juegan". Disponible: <https://gestionet.net/bank-gamification-los-bancos-tambien-juegan/> Consulta 18/3/2022

Gómez García, I. (2015): "Gamificación como recurso de la ingeniería en comunicación social". Recuperado de <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/148> Consulta: Marzo 2022

Grau, J. (2020). "Las ventajas de aplicar la gamificación en onboarding de nuevos empleados". Disponible: <https://beprisma.com/las-ventajas-de-aplicar-gamificacion-en-el-onboarding-de-nuevos-empleados/> Consulta 22/3/2022.

Grau, J. (2019). "Quiero usar gamificación en la formación, ¿qué tipo de herramienta me encasa más?". Disponible: <https://beprisma.com/quiero-usar-gamificacion-en-la-formacion-que-tipo-de-herramienta-me-encaja-mas/>
Consulta 23/03/2022.

Josende, Kira (2018) "Historia de la gamificación". Disponible https://es.wikibooks.org/wiki/Gamificaci%C3%B3n_en_la_educaci%C3%B3n/historiadelaGamificacion Consulta 25/1/2022.

Laurano, M. Brandon Hall Group. (2015). *"The true cost of a bad hire"*. Disponible:https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf?_ga=1.197966311.937901208.1441835515 Consulta 22/03/2022.

Márquez Salas, J. (2021). *"¿Por qué usar gamificación en procesos de onboarding?"*. Disponible: <https://www.vertice.org/blog/por-que-usar-gamificacion-en-procesos-de-onboarding/> Consulta 22/3/2022.

Meister, J. (2015). *"Future of work: using gamification for human resources"*. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamification-for-human-resources/?sh=7ad06e0724b7> Consulta:23/3/2022

Milthon Lujan Monja (2021). *"Gamificación en las empresas: estrategia, beneficios y ejemplos"*. Disponible: <https://innovaromorir.com/gamificacion-en-las-empresas-estrategia-beneficios-ejemplos/#:~:text=El%2095%25%20de%20los%20empleados,inspira%20a%20trabajar%20m%C3%A1s%20duro> Consulta (22/4/2022).

Motivación en el trabajo, concepto y enfoques. Consultoría. Disponible: <https://www.aiteco.com/motivacion-en-el-trabajo/> Consulta (3/3/2022).

Rojas, M. (2016). *"La gamificación en los procesos de RRHH, ¿medio o fin?"* Disponible: <https://lanuevarutadeempleoargentina.wordpress.com/2016/02/22/la-gamificacion-en-los-procesos-de-rrhh-medio-o-fin/> Consulta 20/3/2022.

Romero, Manu (2015) *"Motivación laboral: ¡65 ideas para motivar a los empleados!"*. Disponible <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/motivacion-laboral-65-ideas-para-motivar-a-empleados/> Consulta 27/03/2022.

Spring Profesional, Talent Manager, (2022). *"Gamificación en los procesos de selección"*. Disponible en: <https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/gamificacion-en-los-procesos-de-seleccion/#:~:text=La%20gamificaci%C3%B3n%20es%20un%20concepto,la%20interacci%C3%B3n%20con%20su%20marca> Consulta 21/3/2022.

Staryfurman, L. (2022). “*Gamificación. Qué es y cómo aplicarla con éxito en 2022*”. Disponible: <https://www.thepowermba.com/es/blog/gamificacion-en-el-marketing> Consulta 1/2/2022

Valera Mariscal, J. (2020) “*Gamificación y psicología: Panorama de técnicas de modificación de conducta en relación con elementos del juego*”. Disponible: <https://www.menteposible.com/2020/06/14/gamificacion-y-psicologia-panorama-de-tecnicas-de-modificacion-de-conducta-en-relacion-con-elementos-de-juego/> Consulta: 20/3/2022.