



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Marketing e Investigación de mercados

Gamificación y formación de empleados en las organizaciones: *BBVA, Deloitte, Sanitas*

Presentado por:

Elías Llanos Galán

Tutelado por:

María Pilar Pérez Santana

Valladolid, 22 de julio de 2025

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Formación de empleados en las organizaciones	7
2.1.1. Orígenes y evolución de la formación empresarial	7
2.1.2. Desarrollo de la formación empresarial	8
2.1.3. Principales áreas de formación de empleados	8
2.2 Nuevas estrategias de formación de empleados	9
2.2.1. Digitalización del aprendizaje	10
2.2.2. Personalización del aprendizaje	10
2.2.3. Gamificación y aprendizaje experiencial	11
2.2.4. Formación colaborativa y social	11
2.2.5. Implicación de líderes y estrategia corporativa	12
2.2.6. Integración de tecnologías emergentes	12
2.3 Gamificación para formar a los empleados de las organizaciones	13
2.3.1. Origen y evolución de la gamificación	14
2.3.2. Tipos de gamificación	17
2.3.3. Elementos y componentes de la gamificación	18
2.3.4. Efectos de la gamificación para la formación de los empleados	20
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Elección de casos de estudio: BBVA. Deloitte y Sanitas	23
3.2. Periodo y fuentes de información	23
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	24
4.1. BBVA. Formación y gamificación	24
4.1.1. Política de formación de BBVA	24
4.1.2. Gamificación en la formación de BBVA	25
4.2. Deloitte. Formación y gamificación	31
4.2.1. Política de formación de Deloitte	31
4.2.2. Gamificación en la formación de Deloitte	32
4.3. Sanitas. Formación y gamificación	35
4.3.1. Política de formación de Sanitas	36
4.3.2. Gamificación en la formación de Sanitas	37
4.4. Estudio comparativo de estrategias de gamificación	44
4.4.1. Principales semejanzas entre estrategias de gamificación	44
4.4.2. principales diferencias entre estrategias de gamificación	45
	2

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	48
5.1. Principales implicaciones	49
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
6.1. Artículos, libros y publicaciones científicas	52
6.2. Webgrafía	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. - Competencias <i>Hard</i> y <i>Soft</i>
Tabla 2.2. - Nuevas estrategias de formación
Tabla 2.3. - Resumen de elementos y componentes de la gamificación
Tabla 2.4. - Ventajas y desventajas de la gamificación
Tabla 3.1. - Fuentes de información
Tabla 4.1. - Dinámica <i>Navieros</i>
Tabla 4.1. - Dinámica <i>BBVA Campus Wallet – Modelo B-Token</i>
Tabla 4.2. - Dinámica <i>The Camp & Campus BBVA</i>
Tabla 4.3. - Dinámica <i>Ninja Project / Ninja Academy</i>
Tabla 4.4. - Dinámica <i>Deloitte Leadership Academy</i>
Tabla 4.5. - Dinámica <i>Navieros</i>
Tabla 4.6. - Dinámica <i>Triskelion</i>
Tabla 4.7. - Dinámica <i>Pacific</i>
Tabla 4.8. - Dinámica <i>2100</i>
Tabla 4.9. - Resumen comparativo de estrategias de gamificación

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. – Evolución de la gamificación
--

Resumen

La gamificación se considera una estrategia innovadora en la formación de empleados de las organizaciones, provocando una revolución en el aprendizaje y transformando los métodos tradicionales en experiencias interactivas que motivan a los “jugadores” (empleados). Este trabajo tiene como objetivo profundizar en la importancia de la gamificación como elemento clave en esta política de recursos humanos. Para ilustrar dicho objetivo se cuenta con el estudio de esta metodología formativa en tres casos reales y de diversos sectores de actividad: BBVA, *Deloitte* y Sanitas. Se analiza cómo integran diversas dinámicas de juegos para desarrollar competencias clave en sus empleados, se identifican los objetivos formativos que se persiguen y los efectos que generan en el aprendizaje, la motivación y el desarrollo profesional de sus empleados.

Palabras clave: Formación empleado; Gamificación; Recursos humanos, Organización/Empresa.

Abstract

Gamification is considered an innovative strategy in employee training within organizations, causing a revolution in learning and transforming traditional methods into interactive experiences that motivate the “players” (employees). This study aims to explore the importance of gamification as a key element in these human resources policy. To illustrate this objective, the use of this training methodology is analyzed through three real-life cases from different sectors: BBVA, Deloitte, and Sanitas. The study examines how these organizations integrate various game dynamics to develop key competencies in their employees, identifies the training objectives pursued, and analyzes the effects generated on learning, motivation, and the professional development of their workforce.

Keywords: Employee training; Gamification; Human resources; Organization/Company.

Código de clasificación JEL: J24: Capital humano; Cualificación; Elección de ocupación; Productividad del trabajo, M12: Gestión de personal, M53: Formación, O15: Recursos humanos; Desarrollo humano; Distribución de la renta; Migraciones, O32: Gestión de la innovación tecnológica y de la I+D.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la digitalización, la transformación constante y la alta competitividad, las diversas organizaciones se enfrentan a la compleja labor de gestionar sus recursos humanos (talento), un desafío enorme para las compañías, que han puesto encima de la mesa el valor que tiene para ellos y la dificultad de retenerlo. La capacidad de aprender, adaptarse e innovar se ha convertido en un elemento esencial para ellas, y la capacidad de los empleados para ello es tan importante como la capacidad de las organizaciones de proporcionar esas competencias/conocimientos que van necesitando para generar ventajas competitivas a través de ellos. Por ello, la formación de empleados ha adquirido una importancia cada vez más estratégica, dejando de ser una acción puntual para convertirse en un proceso continuo y personalizado que acompaña al trabajador a lo largo de su trayectoria en la empresa.

El avance de las tecnologías emergentes y las nuevas necesidades de las organizaciones ha empujado una rápida evolución de las estrategias formativas tradicionales hacia nuevas tendencias centradas en la experiencia del usuario, la motivación y la participación del empleado. Entre muchas otras, la gamificación es una de estas estrategias convirtiéndose en una herramienta que integra elementos propios del juego en contextos no lúdicos, con el objetivo de mejorar el compromiso, la retención del conocimiento y el rendimiento del trabajador. Su implementación en programas de formación permite transformar el aprendizaje en una experiencia interactiva, dinámica y eficaz, que responde a las necesidades tanto de las organizaciones como de sus empleados. Este método de formación no solo ofrece beneficios en términos de aprendizaje, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura corporativa, al aumento del bienestar laboral y a la retención del talento, cuestiones clave en el mundo corporativo hoy en día.

En algunas ocasiones se ha demostrado que los empleados que participan en programas formativos gamificados muestran mayores niveles de motivación, satisfacción y vinculación/compromiso con la empresa. Además, la posibilidad de simular escenarios reales, tomar decisiones en entornos seguros y recibir retroalimentación inmediata

permite desarrollar habilidades tanto técnicas (*hard*) como transversales (*soft*) de forma práctica y contextualizada.

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal analizar cómo la gamificación está siendo utilizada en las estrategias de formación de empleados en las organizaciones. En particular, se estudia en tres grandes organizaciones que operan en sectores de actividad diferentes: Sanitas, en el sector sanitario; BBVA, en el financiero y *Deloitte*, en el de consultoría. A través del estudio de estos casos, se pretende identificar las dinámicas y herramientas gamificadas empleadas, comprender los objetivos que persiguen estas empresas con su implementación y evaluar los efectos formativos y organizacionales que generan.

La motivación personal para elegir este tema proviene de mi interés personal en los últimos años por los juegos, especialmente los nuevos juegos de mesa y videojuegos. Además, de mi interés por los recursos humanos de las empresas ya que, en breve, me voy a incorporar al mercado laboral y voy a ser parte de estos empleados a los que formaré en la empresa.

El trabajo fin de grado se estructura en cuatro bloques principales. En primer lugar, se desarrolla un marco conceptual que recoge la evolución de la formación de empleados en las organizaciones, las nuevas estrategias impulsadas por la digitalización y la integración de tecnologías emergentes, y un análisis detallado de la gamificación como tendencia

metodológica innovadora. En segundo lugar, se expone la metodología empleada, basada en un análisis de ejemplos ilustrativos que se analizan de un modo descriptivo y eminentemente cualitativo. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de las políticas de formación y gamificación de Sanitas, BBVA y *Deloitte*, destacando tanto sus similitudes como sus diferencias. Finalmente, se recogen las principales conclusiones y algunas implicaciones.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado vamos a centrarnos en las principales bases conceptuales de este trabajo fin de grado. Por un lado, en la política de formación de empleados en las organizaciones como base principal. Posteriormente, se describen algunas de las principales tendencias en formación de empleados. Se cierra este apartado con la gamificación como eje central de este trabajo y metodología formativa de moda en la actualidad.

2.1. Formación de empleados en las organizaciones

La formación empresarial es el conjunto de acciones que permiten transmitir conocimientos específicos sobre el trabajo, así como desarrollar habilidades y actitudes necesarias para el desempeño eficaz dentro de una compañía.

Según Chiavenato (2014), se trata de “la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y el ambiente y desarrollo de habilidades”.

Por su lado, Corrales (2019) amplía esta idea definiéndola como un proceso orientado a alcanzar y perfeccionar competencias que faciliten la ocupación de un puesto de trabajo, promoviendo a la vez el crecimiento personal y profesional.

2.1.1. Orígenes y evolución de la formación empresarial

La formación empresarial, como una estrategia estructurada, comenzó a consolidarse en las décadas de los años 80 y 90, cuando las empresas empezaron a reconocer la importancia del desarrollo profesional de sus empleados de manera continua dentro del ámbito laboral [27]. Las primeras iniciativas respondían a la necesidad de mejorar el rendimiento y adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos, cuando entro la normalización y necesidad de los ordenadores dentro de las empresas. Uno de los motivos principales de su aparición, y clave para el desarrollo óptimo de las empresas, fue el creciente reconocimiento de que el talento humano constituye un activo estratégico y diferenciador.

Con el paso del tiempo, la forma en que se gestiona la formación empresarial ha evolucionado de manera muy amplia. En sus inicios, el área de Recursos Humanos era la encargada directa de formar al personal. Sin embargo, en la actualidad, dentro de esta función del departamento, su papel se centra en facilitar el acceso a programas

formativos y diseñar estrategias que integren el aprendizaje como parte estructural del recorrido laboral de cada empleado [18].

La evolución ha estado marcada por una transformación en la cultura de las compañías ante esta necesidad, donde se ha pasado de ver la formación como una herramienta puntual a considerarla un proceso continuo y personalizado, tanto para cada departamento como para cada empleado. Este cambio ha sido impulsado por el avance de la tecnología, especialmente Internet, y por una nueva visión centrada en las personas, que fomenta una formación a lo largo de toda la relación laboral con la compañía, no solo para la mejora de sus capacidades para realizar sus labores, sino para ser capaces de retener ese talento, hoy en día muy necesario y valorado por las empresas [18].

2.1.2. Desarrollo de la formación empresarial

Es implementar acciones específicas que amplíen y/o mejoren las capacidades de los empleados, con el objetivo de que puedan realizar sus funciones de forma más eficiente o con la metodología de la compañía, adaptándose a las exigencias de su entorno laboral específico o general. Esta formación es esencial para mantener al día los conocimientos de los empleados y asegurar sus conocimientos y técnicas acordes con los objetivos estratégicos de la empresa [18].

Abarca desde aspectos técnicos, como pueden ser la metodología de trabajo implantada en la empresa, hasta habilidades interpersonales, como técnicas de comunicación o comportamientos de liderazgo, y puede ser planificada en diferentes momentos de la vida laboral con la organización, como en la incorporación, el cumplimiento de una nueva normativa, el desarrollo técnico de nuevos métodos de trabajo o el debido a una promoción interna o nuevas responsabilidades.

2.1.3. Principales áreas de formación de empleados

La formación que proporcionan las empresas a sus empleados no solo se piensa y utilizan como una herramienta general de desarrollo, sino como una estrategia centrada en competencias clave que resuelven o capacitan para las necesidades reales respecto a las responsabilidades dentro de la compañía de cada empleado [6].

Por ello, las organizaciones dirigen sus esfuerzos hacia el desarrollo de aquellas habilidades que permiten a los empleados desempeñar sus funciones con eficacia,

adaptarse a los cambios y ser capaces de contribuir de manera continua y mejor a los objetivos marcados por la empresa.

Una clasificación posible que da contenido a esta formación es aquella que diferencia entre formar en competencias *hard* o técnicas y competencias *soft* o suaves, o transversales.

Por un lado, las “hard skills”, o habilidades técnicas, orientadas al desarrollo específico del puesto de trabajo y los procesos que conllevan; y, por otro, las “soft skills”, relacionadas con competencias interpersonales y transversales de cada persona, habilidades cada vez más valoradas en entornos corporativos, ya que dentro de ellos existen multitud de situaciones colaborativas o de relación interpersonal, ya sea presencial o de manera telemática, además de en constante cambio debido a la evolución de las tecnologías de comunicación y organización [31].

Algunos ejemplos de competencias de los dos tipos más utilizados en formación de empleados en la actualidad, se resumen en la siguiente tabla (tabla 2.1.), aunque en ningún caso puede considerarse una lista exhaustiva.

Tabla 2.1. – Competencias Hard y Soft

HARD SKILLS	SOFT SKILLS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica específica. • Conocimiento del producto o servicio. • Ventas y negociación. • Cumplimiento normativo. • Liderazgo técnico y de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. • Trabajo en equipo. • Resolución de conflictos. • Gestión del tiempo y organización. • Empatía y habilidades sociales. • Motivación y compromiso. • Adaptabilidad al cambio.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de [31].

2.2. Nuevas estrategias de formación de empleados

En la actualidad, la formación empresarial se centra en la necesidad de las compañías porque sus empleados sean capaces de adaptarse a un entorno dinámico y tecnológico centrado sus esfuerzos en el puro talento humano. En este contexto, las compañías buscan estrategias innovadoras que no solo desarrollen competencias, sino que también motiven y fidelicen a sus empleados. Para ello, presentamos las principales tendencias

que actualmente, y tras largo tiempo de evolución, desarrollan las empresas a la hora de formar a sus empleados. [32]

2.2.1. Digitalización del aprendizaje

La digitalización ha cambiado de manera intensa la formación corporativa. El uso de plataformas de aprendizaje online y modelos de *e-learning* permite a los empleados acceder a contenidos de manera rápida y desde cualquier lugar y momento. Esta tendencia se ha consolidado, sobre todo después de la experiencia de la pandemia de 2020, al demostrar su eficacia para reducir costes, aumentar la cobertura formativa y mejorar la conciliación.

Se observa un crecimiento sostenido de los formatos de *microlearning*, que ofrecen píldoras breves y enfocadas al aprendizaje autónomo. Este formato es de las mejores opciones para empleados que disponen de poco tiempo y necesitan adquirir conocimientos de manera inmediata, integrando el aprendizaje en su rutina laboral.

La formación digital también permite un autocontrol preciso del progreso individual mediante análisis de desempeño y retroalimentación a la vez que se va desarrollando la formación, lo que favorece una mejora continua del proceso formativo, tanto para el empleado como para quien lo imparte.

2.2.2. Personalización del aprendizaje

Dejando atrás los modelos de formación estandarizados para toda la compañía, actualmente predomina la formación personalizada, comenzando con el departamento o puesto laboral y terminando con quien lo ocupa.

Las empresas están invirtiendo en acciones formativas adaptadas a cada empleado, comenzando a utilizar inteligencia artificial y analítica de datos para diseñar programas según el puesto, el nivel de experiencia, los intereses y las necesidades detectadas por la compañía.

También se añaden a las políticas de formación la implantación de estrategias como el *coaching* y el *mentoring*, que permiten acompañamientos individuales y aprendizaje entre compañeros. Estas metodologías no solo favorecen el desarrollo de habilidades concretas, sino que refuerzan el sentido de pertenencia y el compromiso del personal.

La personalización está relacionada con la estrategia de formación continua, ya que permite a los empleados crecer a lo largo de toda su vida laboral dentro de la empresa, impulsando el *upskilling* y el *reskilling* cuando cambian las necesidades de la empresa o del mercado.

2.2.3. Gamificación y aprendizaje experiencial

Una de las tendencias más innovadoras en el ámbito formativo es la gamificación, es decir, la incorporación de mecánicas de juego en contextos de aprendizaje. Esto mejora la motivación, el compromiso y la retención del conocimiento.

Diversas compañías han implementado esta tendencia a sus formaciones, reportado mejoras significativas en rendimiento, reducción de tiempos de formación y mayor fidelización gracias a este nuevo enfoque.

Por otro lado, el aprendizaje experiencial, que se basa en simulaciones, realidad aumentada y entornos inmersivos controlados, permiten a los empleados practicar en escenarios seguros, afianzar habilidades complejas y desarrollar competencias en situaciones realistas que pueden darse en sus puestos laborales.

La gamificación y el aprendizaje experiencial integran conceptos clave como el liderazgo, la gestión del tiempo o la resolución de problemas, alineando las acciones formativas con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2.4. Formación colaborativa y social

Las nuevas tendencias de formación dejan atrás las experiencias individuales, convirtiéndose en un proceso colaborativo. Las empresas buscan fomentar el aprendizaje social mediante comunidades o grupos de práctica, trabajo en equipo, proyectos interdepartamentales y mentorías internas.

Este tipo de formación refuerza la unión de los equipos y diferentes departamentos que componen la compañía, mejora la comunicación interpersonal e interdepartamental y promueve el intercambio de conocimientos de forma más natural y continua. Esta es otra tendencia que, tras la pandemia, ha ganado relevancia como una herramienta para reconstruir vínculos laborales y fortalecer la cultura corporativa.

De igual manera, este tipo de formación implica de forma directa a los líderes de equipo, quienes no solo deben participar en el diseño de programas, sino actuar como referentes y mentores del aprendizaje dentro de sus áreas.

2.2.5. Implicación de líderes y estrategia corporativa

Una de las preocupaciones más importantes dentro de las compañías en la actualidad es el rol activo que desempeñan los líderes y responsables de equipo en el desarrollo del talento. Frente a modelos antiguos, en los que la formación era una responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos, las compañías modernas promueven una formación alineada con la estrategia corporativa, en la que los líderes son agentes clave del aprendizaje.

La implicación directa de mandos intermedios y altos cargos en los planes formativos genera diversos resultados: refuerza la credibilidad y legitimidad de la formación ante el equipo, y asegura que los contenidos y objetivos formativos estén alineados con las necesidades reales de la compañía.

Se fomenta que los líderes participen como mentores y figuras representativas en acciones formativas internas, lo cual ayuda al desarrollo de una cultura organizativa del aprendizaje. Esta implicación activa también fortalece el *employer branding*, ya que las personas empleadas perciben un mayor compromiso de la empresa con su desarrollo profesional.

Estudios confirman que los empleados muestran mayor fidelización y motivación cuando reciben formación con respaldo de sus superiores. Según datos del portal *LinkedIn*, el 94 % de los empleados permanecería más tiempo en una empresa que invierte en su aprendizaje, y la implicación del liderazgo es un factor más que importante en esta percepción de los empleados, lo que implicaría una mejora de la retención del talento por parte de la compañía.

2.2.6. Integración de tecnologías emergentes

El desarrollo de nuevas tendencias de formación está muy ligado hoy en día a la evolución de la tecnología, tanto de las antiguas como de las nuevas, ya que esta evolución se integra dentro de la manera de formar. Algunas de estas tecnologías son:

- La inteligencia artificial permite diseñar programas de formación personalizados, automatizar procesos de seguimiento y ofrecer tutores virtuales que guían a los empleados según su progreso.
- La realidad virtual y la realidad aumentada facilitan experiencias inmersivas que potencian la práctica, especialmente en entornos de riesgo o altamente técnicos.

A través de estas herramientas aumentan la seguridad, aceleran el aprendizaje y reducen los errores.

Este enfoque se integra de forma transversal en la estrategia formativa de las empresas más innovadoras, que lo combinan con otras tendencias como el *microlearning*, la gamificación y el uso de analítica predictiva.

Tabla 2.2. - Nuevas estrategias de formación

NUEVAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN
Digitalización del aprendizaje
Personalización del aprendizaje
Gamificación y aprendizaje experiencial
Formación colaborativa y social
Implicación de líderes y estrategia corporativa
Integración de tecnologías emergentes

Fuente: Elaboración propia, adaptado de [32].

2.3. Gamificación para formar a los empleados de las organizaciones

Según la RAE, “*gamificación* es una adaptación del inglés *gamification* que se desaconseja por ser un híbrido formado a partir del inglés *game* (‘juego’) y resultar, por tanto, poco transparente semánticamente en español [33]. En su lugar, se recomienda emplear *ludificación*, siendo su definición, “aplicar técnicas o dinámicas propias del juego a actividades o entornos no recreativos para potenciar la motivación y la participación, o facilitar el aprendizaje y la consecución de objetivos”. [34]

Esta es la definición dada en el español para la palabra gamificación, dándonos una referencia de su uso y los objetivos que persigue. Como vemos, no es realmente un concepto dentro del vocabulario español, sino una amalgama entre la palabra inglesa y

adaptada a nuestro vocabulario, en pos de un entendimiento generalizado, mejor que “ludificación”.

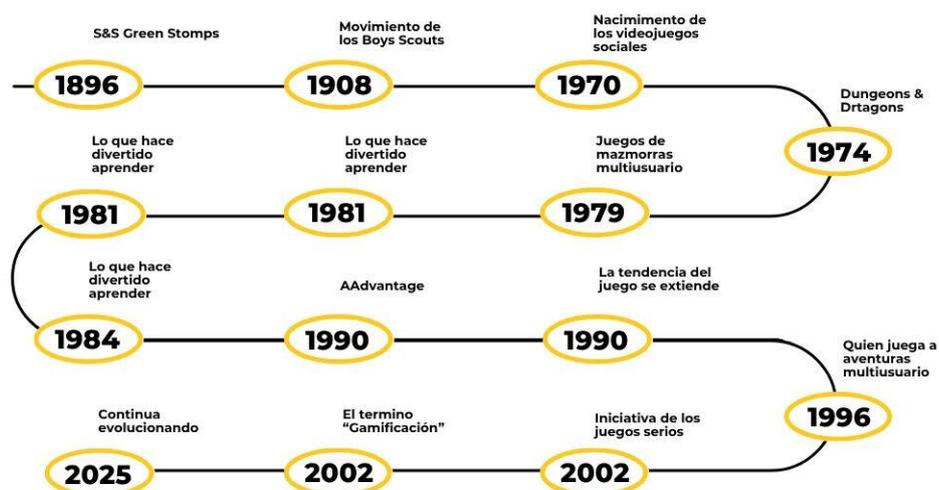
La idea principal del uso de la gamificación es la utilización de elementos de los juegos para motivar una mayor participación en las actividades en la que se implementan. Se trata de una táctica de motivación que aprovecha el espíritu competitivo y el afán de superación, fomentando la competición sana y ofreciendo recompensas acordes. En un principio, estas técnicas basadas en la competitividad y recompensa son los principales pilares en los que se forma la gamificación, pero como analizaremos más adelante, la evolución de estas dinámicas ha propiciado el uso de otros principios para llegar a diferentes objetivos y motivaciones, o los mismos que perseguían estos.

Una vez entendido el concepto de gamificación, es importante que se diferencia entre una actividad gamificada de un juego. Como hemos definido anteriormente, la gamificación utiliza técnicas propias de un juego con la intención de que esa actividad se más atractiva o mejore el aprendizaje que propone esa actividad. Un juego, como define la RAE, es “Acción y efecto de jugar por entretenimiento” o “Ejercicio recreativo o de competición sometido a reglas, y en el cual se gana o se pierde” [36]. A través de estas definiciones, concluimos que la diferencia entre ambos conceptos reside en la intencionalidad con la que se realizan. La gamificación busca hacer atractiva una actividad o facilitar el aprendizaje con el fin de generar algo “útil”; mientras que el juego busca el objetivo de lo recreativo y el entretenimiento, es decir, no busca algo “útil”.

2.3.1. Origen y evolución de la gamificación

Para llegar al concepto de gamificación que hemos expuesto anteriormente, hemos de analizar como en diferentes ámbitos se implementaron tácticas de juego en actividades que no lo eran para incentivar su uso, y en como los juegos cambiaron sus dinámicas clásicas a lo largo del tiempo. Véase, a continuación, figura 2.1.

Figura 2.1. – Evolución de la gamificación



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sánchez (2019).

A través de esta línea temporal podemos ver en claros ejemplos como, de manera intencionada o no, el uso de dinámicas propias de los juegos es capaz de conseguir objetivos en otras áreas que no son el entretenimiento, y como la evolución de nuevas formas de juego influyen en nuevos paradigmas de entretenimiento y que de igual manera cambian las dinámicas usadas al implementarlas en otras áreas.

Comenzando en 1896 con *S&H Green Stamps*, introduce el coleccionismo de sellos adquiridos a través de compras en establecimientos específicos, con los cuales se podían adquirir recompensas, llegamos a 1982 con “AAdvantage”, el primer programa de viajero frecuente, de la mano de “American Airlines”, adquiriendo de manera personal puntos a través de viajes realizados con la compañía, posteriormente canjeables por descuentos, productos, servicios extra o incluso estatus de cliente. Estos dos ejemplos de usos de dinámicas acción=recompensas propias de los juegos, con el objetivo de la fidelización de clientes, nos hacen pensar que estas dinámicas, durante casi un siglo entre ambos ejemplos, han sido utilizadas en diversas situaciones, y a partir del programa “AAdvantage” que su uso de éxito se generaliza en todos los sectores, gamificando, siendo conscientes o no, la fidelización del cliente/usuario.

Habiendo observado una implementación casi natural de las dinámicas de juego en otras áreas fuera de ellos, también apreciamos una evolución de la manera de jugar. A destacar de este cambio, son la introducción de los videojuegos a un público general,

como es en la década de 1970 a través de los salones de recreativas con máquinas de *Sega* y *Atari*, en el que el enfrentamiento entre jugadores estaba basado en la obtención de la mejor puntuación, un reto a superar. El acceso a videojuegos no fue el único cambio en las maneras de entretenimiento. La aparición de juegos de rol como *Dungeons & Dragons* en 1974, juegos de mesa cooperativo que introducían la victoria a través del trabajo en equipo de los jugadores y no la competitividad entre ellos, introducían nuevas dinámicas antes inexistentes. Y a través de estas dos nuevas formas de jugar, a finales de la década, en 1979, se formaban “juegos de mazmorras multiusuario”, que combinaban los juegos de rol con la programación on-line, todo ello para incentivar, desarrollar y crear nuevos juegos y mundos virtuales. Esta evolución del juego culmina en la década de 1990, en la que aproximadamente el 30% de los hogares tenía una consola *Nintendo*, creciendo hasta nuestros días convirtiendo a la industria de los videojuegos en una de las más importantes del entretenimiento.

Es importante haber destacado esta evolución del juego, porque a través de ella se crearon nuevas dinámicas y comportamientos ante ellos, tendencias que comenzaron a ser estudiadas, con *El juego del trabajo (the Game Work)*, publicación de Charles Coonradt en 1984, a través de la cual sentó las bases de la gamificación para mejorar el compromiso y rendimiento de los empleados. Y en 1981, el estudio de Thomas W. Malone introdujo como la mecánica de los juegos podía aplicarse especialmente a la educación, compromiso y aprendizaje. En 1996, con un uso generalizado de los videojuegos y juegos de rol como entretenimiento, el artículo de Richard Bartle “Quien juega a las aventuras multiusuario”, analiza y explica por qué juegan las diferentes personas, clasificándolas en triunfadoras, exploradoras, socializadoras y asesinos. Estas categorías siguen usándose hoy en día para el propio diseño de juegos y estrategias de gamificación, aun cuando en esa época esto último no era su objetivo.

Llegamos al nuevo milenio, donde *Woodrow Wilson International Center for Scholars* fundó el *Serious Gaming Initiative*. Esta iniciativa buscaba en 2002 destacar el potencial de los juegos en el aprendizaje o usos alternativos al entretenimiento, por ello se prefirió el término “Serious Games”, para destacar su parte no lúdica.

Finalmente, también en 2002, Nick Pelling, diseñador de videojuegos e interfaz de usuario para diferentes programas y maquinarias, acuñó el término “gamificación”,

término que extrajo de su experiencia en la utilización de dinámicas de juegos en cuestiones fuera de ellos, como interfaces en máquinas expendedoras o cajeros automáticos, o en prácticas de negocios o industria. A partir de aquí se investigaron los diferentes ámbitos en los que implantarlo, no siendo hasta 2010 que el término comenzó a usarse de manera generalizada, y no solo el término sino también su práctica.

2.3.2. Tipos de gamificación

El uso de la gamificación en la formación de empleados no se limita a una sola metodología. Existen diversas formas de aplicar dinámicas de juego en el entorno formativo, adaptándose a los objetivos, al contenido que se quiere formar, al puesto de trabajo y al empleado. A continuación, se detallan los principales tipos de gamificación utilizados en la formación dentro de las empresas. [35]

A) Gamificación basada en logros y recompensas

Se centra en el progreso individual. A medida que los empleados completan tareas o alcanzan metas, reciben recompensas simbólicas como puntos, medallas, estrellas o insignias. Este sistema potencia el aprendizaje autónomo, incrementa la motivación intrínseca y promueve el desarrollo personal al proporcionar una sensación de avance y superación constante.

B) Gamificación social y colaborativa

El punto central es el trabajo en equipo y la colaboración e interacción entre compañeros. Los empleados deben colaborar para superar retos comunes, compartir conocimientos y tomar decisiones conjuntas. Este enfoque no solo refuerza las habilidades técnicas, sino que desarrolla competencias interpersonales como la comunicación, la empatía o la cooperación, fundamentales en entornos laborales colaborativos.

C) Gamificación basada en niveles y progresión

La formación se organiza en diferentes niveles de dificultad, que los empleados deben ir superando de manera progresiva. A medida que avanzan, se enfrentan a retos más complejos, lo que genera una sensación de desafío constante y mantiene el interés. Este tipo de gamificación imita la lógica de los videojuegos y es especialmente útil para fomentar la constancia y el esfuerzo prolongado.

D) Gamificación de contenido

Se modifica el contenido formativo en sí mismo para hacerlo más dinámico, interactivo y lúdico. Con historias interactivas, simulaciones o cuestionarios gamificados, el aprendizaje se convierte en una experiencia. Esta modalidad es útil para captar la atención y facilitar la comprensión de contenidos teóricos o complejos.

E) Gamificación estructural

Se mantiene el contenido intacto y se incorporan mecánicas de juego externas, como *rankings*, puntos, medidores de progreso o premios. Su objetivo es aumentar la participación y el compromiso, sin modificar la forma y el contenido en que se presenta el conocimiento. Es una opción sencilla de aplicar, especialmente en plataformas *e-learning*.

F) *Role-playing*

Se utilizan simulaciones de situaciones reales de trabajo, en las que los empleados asumen roles específicos dentro del entorno laboral. Al experimentar distintos puntos de vista, los empleados pueden practicar habilidades sociales, comunicativas o de liderazgo en un entorno seguro y controlado. Es especialmente útil para mejorar la toma de decisiones y la empatía.

G) Concursos y desafíos

Se implanta un sistema de competición amistosa entre los empleados, donde se aplican mecánicas de juego como desafíos temporales, resolución de casos o conocimientos. Esta competencia incorpora sistemas de puntuación, insignias o premios simbólicos. Esta tipología es ideal para incentivar la motivación, aumentar la implicación y generar un ambiente de aprendizaje dinámico y competitivo.

2.3.3. Elementos y componentes de la gamificación

En este apartado es importante hacer diferencia entre elementos y componentes, el primero se considera como las mecánicas de juego para poder coordinar y motivar a todos los trabajadores. Mientras que los componentes son la forma para poder llevar a cabo las mecánicas de juego que, a diferencia de los elementos, son mucho más específicos para poder coordinar y mejorar la formación de los empleados (Sánchez, 2019).

A) Elementos de la gamificación

- Competición. Los humanos tenemos una tendencia a la competición, por lo que es un mecanismo para tener en cuenta a la hora de diseñar el juego.
- Cooperación. Lo que se trata conseguir es una colaboración entre unos con otros de forma grupal o individualmente, pero siempre para conseguir un objetivo común.
- *Feedback*. Es la retroalimentación que se le da a los participantes acerca de cómo está jugando y evolucionando.
- Recompensas e incentivos. No es solo el premio final, sino ofrecer una serie de beneficios por los logros conseguidos.
- Interactividad. En el juego hay que implementar un mecanismo que permita desarrollar una serie de habilidades en red para que los usuarios puedan interactuar entre ellos y que así puedan intercambiar información o experiencias.

B) Componentes de la gamificación

- Avatares. La creación de un personaje dentro del juego para que los usuarios se sientan más involucrados e identificados con la gamificación.
- Colecciones. Son piezas que se pueden acumular y así demostrar los logros conseguidos.
- Conquistas. Son los retos que se han definido previamente que se quiere que los usuarios consigan con unos objetivos y recompensas determinados.
- Desbloqueo de contenidos. Una vez los usuarios han conseguido unos ciertos objetivos, otros aspectos y materiales se vuelven disponibles para ellos.
- Equipos. Son grupos de usuarios que trabajan de forma conjunta para conseguir un objetivo común.
- Insignias. Dentro de las colecciones podemos encontrar las insignias que son símbolos que representan los logros conseguidos y que se consiguen de forma automática al superar un desafío.
- Logros. Los méritos que se consiguen una vez que se han alcanzado los objetivos establecidos, representados a través de insignias.
- Barra de progresos. Es una lista donde aparecen todos los usuarios con sus logros y la evolución que han tenido.

- Niveles. Son los avances que el usuario hace de forma progresiva.
- Puntos. Se utilizan para motivar a los usuarios para que intenten conseguir el máximo número de ellos. Son una representación numérica de lo que han conseguido hasta ese punto.

Tabla 2.3. - Resumen de elementos y componentes de la gamificación

ELEMENTOS	COMPONENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Competición • Cooperación • <i>Feedback</i> • Recompensas e incentivos • Interactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Avatares • Colecciones • Conquistas • Desbloqueo de contenidos • Equipos • Insignias • Logros • Barra de progresos • Niveles • Puntos

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sánchez (2019).

2.3.4. Efectos de la gamificación para la formación de los empleados

Poner en práctica la gamificación en la formación interna de empleados puede generar diferentes efectos tanto positivos como negativos en los empleados. Estas consecuencias varían en función del diseño, la cultura organizacional y las características del grupo de empleados, y más aún, de la actitud de los empleados ante este tipo de dinámicas.

A) Principales Ventajas

a) Fomenta la motivación de los empleados

La introducción de la gamificación en los procesos formativos los hace experiencias más atractivas e interactivas. Elementos como recompensas, desafíos, *rankings* o niveles ayudan a mantener el interés de los empleados durante la formación, incentivando su participación y reduciendo el abandono.

b) Mejora el clima laboral

La formación gamificada se suele percibir por parte de los usuarios como más ameno y participativo. Esto no solo mejora la experiencia de aprendizaje individual, sino también

la grupal al fomentar la cooperación entre empleados, creando un ambiente más relajado y colaborativo.

c) Promueve el aprendizaje y el logro de objetivos

La gamificación permite estructurar el aprendizaje en metas claras, medibles y progresivas. El uso de *feedback* inmediato, retos o simulaciones contribuye a una mayor retención del conocimiento, facilita la adquisición de competencias y permite a los empleados avanzar a su propio ritmo, aumentando la eficacia del proceso formativo.

d) Aumenta la productividad de la empresa

Empleados mejor formados y motivados suelen desempeñar mejor en sus deberes en sus puestos de trabajo. Al mejorar el aprendizaje, se pueden acelerar los procesos de integración y adaptación, y mejorar el uso de herramientas o procedimientos internos, lo cual repercute positivamente en los resultados de la empresa.

e) Potencia la innovación

El uso de la formación gamificada estimula el pensamiento creativo y la resolución de problemas en un entorno controlado. A través de dinámicas que fomentan la experimentación y la toma de decisiones, los empleados desarrollan la innovación en sus tareas y proyectos.

f) Proporciona satisfacción a los empleados

Superar niveles, desbloquear logros o recibir reconocimiento por el progreso genera una sensación de éxito y autoestima. Esto hace que la experiencia formativa sea más gratificante, aumentando la satisfacción de los empleados con la empresa y con su desarrollo profesional.

B) Principales desventajas

a) Algunos empleados la pueden percibir como una pérdida de tiempo

No todos los empleados valoran del mismo modo las dinámicas de formación basadas en gamificación. Algunos pueden considerar que jugar no es una forma seria de aprender, o sentir que se desvía el foco de los contenidos importantes, lo cual puede dificultar su implicación y reducir la efectividad del proceso formativo.

- b) Otros empleados pueden sentir que están siendo monitorizados sin su consentimiento

Las plataformas de formación gamificadas suelen registrar datos sobre la actividad y el rendimiento del usuario. Si esta información no se gestiona de manera correcta, puede generar desconfianza y percepción de que se está vigilando a los empleados bajo una apariencia de juego.

- c) Mal utilizada puede empeorar la experiencia de aprendizaje

Si la gamificación se centra exclusivamente en recompensas externas, como puntos o medallas, sin integrar bien los contenidos o las necesidades reales de formación, puede trivializar el proceso educativo. Además, si la dificultad está mal calibrada, puede causar frustración o desmotivación.

- d) Puede generar mala competencia en vez de colaboración

Cuando la formación se basa excesivamente en *rankings* o comparaciones, puede promover una competencia poco saludable entre compañeros. En lugar de fomentar el aprendizaje conjunto o el trabajo en equipo, puede provocar tensiones, aislamiento o rechazo hacia la actividad formativa.

Tabla 2.4. - Ventajas y desventajas de la gamificación en la formación de empleados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<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 empleados la pueden percibir como una pérdida de tiempo • Otros empleados pueden sentir que están siendo monitorizados sin su consentimiento. • Mal utilizada puede empeorar la situación de los empleados • Puede generar mala competencia en vez de la colaboración

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Alcalde (2019).

3. METODOLOGÍA

En este apartado se describe cómo se ha procedido a realizar la parte práctica de este trabajo fin de grado, como complemento al apartado anterior.

Por un lado, se justifica la elección de los tres ejemplos ilustrativos reales de estudio centrados en gamificación y formación de empleado: BBVA, *Deloitte* y Sanitas.

Por otro, se concreta cómo se ha procedido a desarrollar el trabajo de campo, periodo y fuentes de información utilizadas para acontecer dicho propósito.

3.1. Elección de casos de estudio: BBVA, *Deloitte* y Sanitas

En este trabajo fin de grado, se he decidido aportar tres ejemplos ilustrativos de empresas de gran relevancia en nuestro país que desarrollen técnicas de gamificación para formar a sus empleados. Hemos intentado, para tener una panorámica más diversa y amplia, elegir tres casos de distintos sectores de actividad, aunque todos ellos claves en el ámbito empresarial nacional: el sanitario, el financiero y consultoría. En concreto, se han elegido empresas objeto de estudio: Sanitas, BBVA y *Deloitte*, cada una de ellas representado respectivamente a los tres sectores seleccionados.

3.2. Periodo y fuentes de información

El periodo de búsqueda de información para el desarrollo de estos tres ejemplos ilustrativos ha sido de marzo a mayo de este año.

Para buscar información de cada uno de ellos, se ha acudido a diversas fuentes de información, principalmente:

Tabla 3.1. - Fuentes de información

PAGINAS WEB DE CADA COMPAÑÍA DE ESTUDIO
BBVA [59]
<i>Deloitte / Deloitte Insight</i> [68]
Sanitas [25]
PAGINAS WEB DE COMPAÑIAS COLABORADORAS
<i>Cornerstone OnDemand</i> [7]
<i>Gamelearn</i> [17]
<i>Badgeville</i> [37]
BLOGS Y PORTALES ESPECIALIZADOS
<i>Game Strategies</i> [61]
<i>Gamification.co</i> [62]
<i>Omnium games</i> [63]
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
<i>PR Newswire</i> [64]
<i>Forbes</i> [65]

Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este cuarto apartado del trabajo fin de grado describe los tres ejemplos ilustrativos que constituyen la parte práctica del mismo. En particular, el caso de Sanitas, el caso del BBVA y el caso de *Deloitte*. En todos ellos, el foco de atención será la formación de empleados a través de diferentes versiones y modalidades de gamificación.

4.1. BBVA. Formación y gamificación

BBVA [59] es una de las principales entidades financieras españolas a nivel nacional e internacional, con sede en España y fuerte presencia en Europa y América Latina. Su origen como entidad actual nació en 1999 tras la fusión de Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria. A lo largo de su historia, ha evolucionado desde un banco tradicional a una institución global que apuesta la transformación digital y la banca sostenible.



Su actividad principal es la banca comercial, la banca corporativa, los servicios de inversión y la gestión de activos. Su enfoque estratégico es ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de particulares, empresas y grandes corporaciones. En los últimos años, ha destacado por sus servicios en banca digital, liderando la transformación del sector financiero.

Respecto al nuestro tema de investigación, la compañía apuesta por una formación con gamificación en dinámicas dirigidas a la propia implicación de sus empleados, es decir, son ellos mismos quien eligen en que formarse a través de las diferentes dinámicas que la empresa ofrece para ello, basándose en sus intereses profesionales y diferentes recompensas en oportunidades y desarrollo que ofrecen.

4.1.1. Política de formación de BBVA

BBVA pone en práctica una política de formación corporativa [5] fuertemente alineada con su estrategia de innovación digital y transformación cultural. La compañía quiere promover un modelo de aprendizaje autónomo, personalizado y gamificado que busca potenciar las habilidades de sus empleados y fomentar una cultura de desarrollo continuo.

Se concibe la formación como un proceso de autorresponsabilidad, donde cada empleado es quien dirige y escoge su propio desarrollo profesional. Para llegar a este modelo, la compañía ha desarrollado entornos digitales que permiten acceder a cursos, talleres y contenidos formativos de manera flexible, adaptada a las necesidades individuales.

Además, se ha desarrollado el sistema *Opportunity*, que usa algoritmos de *Big Data* para analizar las habilidades actuales de los empleados y detectar carencias en sus competencias. Esto permite ser capaz de ofrecer la mejor solución de aprendizaje personalizado y en consonancia con los objetivos profesionales de cada persona y las necesidades de la empresa.

BBVA promueve activamente el desarrollo de perfiles digitales, dirigida a capacitar a miles de empleados en competencias como análisis de datos, inteligencia artificial y tecnologías emergentes, alineando la formación con la estrategia corporativa de transformación digital.

Asimismo, fomenta la movilidad interna y el aprendizaje transversal, que conecta a empleados con mentores de diferentes áreas y países para favorecer el intercambio de conocimientos, el desarrollo de *soft skills* y la apertura de nuevas oportunidades laborales dentro del banco

4.1.2. Gamificación en la formación de BBVA

A) BBVA Campus Wallet – Modelo B-Token

Es una plataforma interna diseñada para poner en manos de los empleados el control de su desarrollo a través de un sistema basado en tokens virtuales. Se estructura como un sistema de economía gamificada, en el que cada empleado participa como usuario activo dentro del ecosistema de formación. [1]

El juego se basa en una moneda interna llamada *B-Token*, que simula el funcionamiento de una divisa virtual dentro del ecosistema. Cada empleado inicia con un saldo de tokens, y a medida que participa en actividades de formación, puede obtener más. Estas actividades incluyen desde completar cursos, hasta impartir formación a otros compañeros. Cuando un empleado imparte formación, gana tokens proporcionales al número de asistentes y a la duración del curso, gracias a un sistema de validación con

códigos QR. Por ejemplo, impartir un taller de una hora a 10 personas supone ganar 10 *B-Tokens*.

Estos tokens se acumulan en su billetera virtual personal (*Campus Wallet*) y pueden canjearse para acceder a experiencias de aprendizaje más exclusivas o avanzadas: cursos con certificación, talleres de alto nivel, eventos con expertos, incluso programas máster. Así, se crea un ciclo de inversión del aprendizaje, en el que el empleado debe decidir en qué formaciones invierte sus recursos, priorizando aquellas alineadas con su desarrollo profesional o intereses personales.

A través de este ecosistema de formación, convierte la misma en una experiencia personalizada, estratégica y motivadora, donde cada decisión tiene implicaciones directas. Además, introduce elementos propios de los videojuegos como la gestión de recursos, la toma de decisiones, y la retroalimentación inmediata mediante informes de actividad y progreso.

Elementos de gamificación:

- Economía de tokens. Genera una economía interna donde los tokens representan reconocimiento, valor y acceso.
- *Feedback* inmediato al completar actividades y visualizar recompensas.
- Reputación. Los que imparten se visibilizan como formadores, motivando a la comunidad de aprendizaje.

Objetivos formativos:

- Favorecer el autoaprendizaje y que el empleado decida su itinerario formativo.
- Promover la colaboración interna y el intercambio de conocimiento.
- Reforzar la cultura de aprendizaje compartido.
- Incentivar la adquisición de habilidades esenciales para la transformación digital.

Esta dinámica es directamente diseñada por el Departamento de Talento y Cultura de BBVA, en colaboración *Cornerstone OnDemand*.

Cornerstone OnDemand [7] es una empresa tecnológica estadounidense fundada en 1999, especializada en soluciones de *software* en la nube para la gestión del talento humano y el desarrollo del aprendizaje corporativo. Uno de los aspectos diferenciales de esta compañía es su capacidad de crear experiencias de aprendizaje centradas en el usuario, integrando mecánicas de juego como insignias, progresión por niveles, recompensas simbólicas y retroalimentación inmediata.



En este caso expuesto, colaboró activamente en el diseño y la implementación, aportando la arquitectura tecnológica y los módulos de gamificación necesarios para construir una economía simbólica de aprendizaje dentro del banco.

Véase, tabla 4.1. a continuación, para un resumen del juego anterior.

Tabla 4.1. - Dinámica BBVA Campus Wallet – Modelo B-Token

NOMBRE	BBVA <i>Campus Wallet</i> – Modelo <i>B-Token</i>
OBJETIVO	Favorecer el autoaprendizaje y que el empleado decida su itinerario formativo; fomentar colaboración y cultura compartida
DESARROLLO	Plataforma con moneda virtual (<i>B-Token</i>) que premia formación e impartición de cursos, acumulando tokens para canjearlos por formaciones avanzadas
COMPETENCIA	Autonomía en aprendizaje, colaboración
ASPECTOS QUE TRABAJA	Gestión de recursos, toma de decisiones, retroalimentación, reputación

Fuente: Elaboración propia.

B) *The Camp & Campus* BBVA

The Camp [60] es una experiencia estructurada como una expedición formativa, inspirada en los conceptos de aventura, superación y progreso. Está integrada dentro del entorno formativo *Campus BBVA*, que articula todos los recursos de aprendizaje internos.

La dinámica simula un recorrido por distintos niveles de terreno, como si se tratara de una ascensión a una montaña. Los empleados comienzan como “excursionistas”, y a

medida que completan cursos, talleres y retos, van ganando puntos de experiencia y desbloquean nuevos niveles, llegando finalmente a “alpinistas”.

Cada nivel está asociado a un conjunto de competencias profesionales específicas (liderazgo digital, análisis de datos, agilidad...), y el avance solo se produce al demostrar el dominio de esas habilidades, ya sea completando formaciones obligatorias o realizando pruebas prácticas. Además, se incorporan retos periódicos que deben completarse en equipo o de manera individual, simulando escenarios reales del entorno bancario.

Por ejemplo, un desafío puede consistir en resolver un caso de negocio mediante herramientas ágiles, mientras que otro puede retar al usuario a aplicar conocimientos de ciberseguridad en un entorno simulado. Estos desafíos tienen limitaciones de tiempo, puntuaciones visibles y *rankings* internos.

A través del panel de usuario, cada empleado puede seguir su trayectoria, sus medallas obtenidas, el tiempo invertido, y los niveles desbloqueados, fomentando un sentimiento de logro y autoconfianza. Además, algunos niveles otorgan acceso a mentorías, lo que introduce una capa de formación experiencial y personalizada.

Elementos de gamificación:

- Progresión por niveles, inspirada en experiencias de aventura expedicionaria.
- Desafíos y misiones vinculados a objetivos estratégicos del banco.
- Insignias y reconocimiento, visible desde la plataforma, motivando la competitividad saludable.

Objetivos formativos:

- Facilitar el *reskilling* y *upskilling* alineado con la transformación digital.
- Fomentar la adopción de competencias concretas, con certificación interna.
- Impulsar el concepto de viaje de aprendizaje, más que cursos aislados.

Al igual que la dinámica anterior, *The Camp & Campus BBVA* es directamente diseñada por el Departamento de Talento y Cultura de BBVA, en colaboración *Cornerstone OnDemand*.

En la siguiente tabla 4.2. se resume lo anterior.

Tabla 4.2. - Dinámica *The Camp & Campus BBVA*

NOMBRE	<i>The Camp & Campus BBVA</i>
OBJETIVO	Facilitar el <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> , fomentar adopción de competencias digitales y aprendizaje continuo
DESARROLLO	Experiencia tipo expedición con niveles y retos que simulan escenarios reales bancarios; progresión y desbloqueo de niveles vinculados a competencias
COMPETENCIA	Competencias digitales, trabajo en equipo
ASPECTOS QUE TRABAJA	Progresión por niveles, desafíos, reconocimiento, colaboración, autoconfianza

Fuente: *Elaboración propia*.

C) *Ninja Project / Ninja Academy*

El *Ninja Project*, también llamado *Ninja Academy*, [2] es una dinámica gamificada pensada especialmente para identificar, fomentar y visibilizar el talento digital dentro de BBVA. Consiste en un sistema de niveles inspirados en artes marciales, que van desde cinturón blanco hasta cinturón negro.

La entrada al programa es voluntaria, lo que implica una motivación propia por parte de los empleados. Desde el inicio, los empleados acceden a una plataforma que les propone una gran variedad de actividades formativas y de desarrollo: desde cursos online, talleres técnicos, redacción de artículos especializados, mentorías, *hackathons* y participación en eventos tecnológicos.

Cada actividad está puntuada según su complejidad, duración e impacto. Por ejemplo:

- Un artículo técnico compartido internamente puede valer 5 puntos *Ninja*.
- Completar un curso de *Google Cloud*: 10 puntos.
- Ser mentor en un *hackathon* interno: 15 puntos.

A medida que el empleado consigue puntos, va ascendiendo niveles. El sistema no solo mide cantidad, sino también diversidad y profundidad de las formaciones que realiza, promoviendo una participación rica y transversal. Para acceder al máximo nivel no basta con acumular puntos, se requiere haber participado de manera activa y significativa en la comunidad, impartido formación, contribuido a proyectos estratégicos y ser un referente interno.

La experiencia es altamente personalizada, ya que cada “Ninja” puede construir su camino combinando acciones formativas según sus intereses. Además, el sistema incluye retroalimentación, visibilidad dentro del ecosistema de BBVA, y acceso preferente a retos, conferencias y premios, basados en el nivel de cada usuario.

Elementos de gamificación:

- Sistema de niveles (cinturones), que visibiliza la progresión.
- Variedad de retos, tanto en dinámica como en dificultad.
- Comunicación y colaboración, mediante eventos y comunidades internas.

Objetivos formativos:

- Impulsar el aprendizaje autodirigido, especialmente en áreas tecnológicas.
- Identificar y visibilizar al talento digital interno.
- Fomentar competencias avanzadas como IA, seguridad, *cloud* y agile.
- Generar una comunidad técnica interna activa y colaborativa.

Esta dinámica ha sido directamente desarrollada por el equipo de Talento Digital/Banca 4.0 de BBVA, una línea estratégica de acción desarrollada por BBVA dentro del marco de su proceso de transformación digital, orientada a preparar a su plantilla para los retos del nuevo paradigma bancario. De igual manera, aunque encabezado por este equipo interno, ha tenido diversas colaboraciones externas con *Google Cloud*, *Coursera* o *Udemy for Business*, para el contenido y los recursos técnicos, el diseño y gestión del proyecto.

En la tabla 4.3. se resume lo anterior.

Tabla 4.3. - Dinámica Ninja Project / Ninja Academy

NOMBRE	<i>Ninja Project / Ninja Academy</i>
OBJETIVO	Impulsar aprendizaje autodirigido en áreas tecnológicas; identificar y visibilizar talento digital interno
DESARROLLO	Sistema de niveles tipo artes marciales, acumulando puntos por diversas actividades formativas y colaborativas, con retroalimentación y acceso a retos
COMPETENCIA	Aprendizaje autodirigido, competencias tecnológicas
ASPECTOS QUE TRABAJA	Diversidad y profundidad formativa, visibilidad, colaboración, comunidad técnica

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Deloitte. Formación y gamificación

Deloitte [68] es una firma global de servicios profesionales fundada en 1845 en Londres, miembro de las “Big Four” (Las 4 firmas de servicios profesionales más grandes del mundo) junto a PwC, EY y KPMG. Con presencia en más de 150 países y un equipo de más de 300.000 empleados, la compañía ofrece servicios integrales que incluyen auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos y tecnología.



En el ámbito del desarrollo de talento, ha incorporado metodologías innovadoras para la formación ejecutiva y el liderazgo, orientadas a cerrar la brecha de habilidades directivas y fomentar el aprendizaje activo y continuo. Estos programas de formación interna integran la gamificación como una

herramienta para motivar a los empleados, mejorar su compromiso y acelerar la adquisición de competencias críticas.

4.2.1. Política de formación de Deloitte

La compañía implementa una política interna [40] de formación estratégica, orientada a fortalecer el liderazgo, la transformación digital y el desarrollo integral de competencias de sus colaboradores a nivel global. Esta política combina métodos convencionales con tecnologías emergentes, como la gamificación, garantizando el compromiso, la motivación y la actualización continua del talento.

Considera que la formación es esencial para mantener su posición de liderazgo en servicios profesionales. Por ello, integra el aprendizaje como eje transversal dentro de su estrategia corporativa, con una visión de largo plazo enfocada en formar líderes resilientes, digitales y adaptativos.

Su política formativa busca instalar una cultura de aprendizaje continuo, impulsada por la transformación digital, la flexibilidad y la autonomía en el aprendizaje. En este marco, se apuesta por la gamificación como recurso metodológico que favorece la participación, el compromiso y la retención del conocimiento (*Gamification.co*, 2013). Cuya principal iniciativa es *Deloitte Leadership Academy* (DLA), una plataforma de formación digital gamificada, diseñada para ofrecer contenidos en liderazgo, comunicación, gestión del cambio, pensamiento estratégico y resolución de conflictos.

Además, cuenta con programas formativos complementarios como *Communication Excellence*, *Innovation Lab*, y formación en competencias digitales como análisis de datos, inteligencia artificial, transformación digital y pensamiento ágil.

Estos sistemas permiten a los empleados tener una experiencia personalizada y motivadora, en la que cada uno de ellos puede seguir su progreso, desbloquear contenidos, recibir recompensas simbólicas y compararse con otros compañeros a su mismo nivel jerárquico.

La política de formación no solo abarca habilidades técnicas o de negocio, sino también *soft skills*, habilidades reconocidas como fundamentales por parte de las directivas actuales de las compañías en el entorno laboral actual: inteligencia emocional, empatía, trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo situacional.

Del mismo modo, *Deloitte* considera que el bienestar emocional y el equilibrio entre vida personal y profesional son componentes formativos esenciales para mejorar la productividad, fortalecer la cultura organizacional y reducir el estrés en los equipos.

4.2.2. Gamificación en la formación de Deloitte

En su desarrollo de las dinámicas de gamificación para su formación interna, *Deloitte* colabora con *Badgeville* [69], empresa tecnológica fundada en 2010 en Silicon Valley, especializada en tecnologías de gamificación y análisis del comportamiento del usuario. Esta compañía ofrece herramientas avanzadas de gamificación que incluyen sistemas de

recompensas, *ranking*, logros, misiones personalizadas y *feedback* en tiempo real, adaptables a distintos contextos como recursos humanos, formación corporativa, ventas o experiencia del cliente. Esta tecnología no solo se limitaba a la estética del juego, sino que se apoyaba en una arquitectura de análisis de comportamiento que proporcionaba métricas detalladas sobre el rendimiento individual y colectivo.

Este proyecto,
desarrollado por
el departamento
interno *Deloitte*



Digital junto con *Badgeville*, fue *Deloitte Leadership Academy* donde integraron dinámicas gamificadas para mejorar la implicación de los participantes, facilitar el aprendizaje experiencial y aumentar la tasa de finalización de los módulos de formación ejecutiva. Esta alianza permitió transformar un proceso de capacitación tradicional en una experiencia inmersiva, donde los usuarios podían acumular puntos, desbloquear niveles y comparar su progreso con otros.

A) *Deloitte Leadership Academy*

Deloitte Leadership Academy [40] es una plataforma de aprendizaje diseñada para formar líderes dentro de un entorno profesional competitivo, aplicando una estrategia de enseñanza basada en la gamificación. Su finalidad es desarrollar habilidades de liderazgo, pensamiento estratégico, gestión de equipos y toma de decisiones a través de un sistema digital, interactivo y motivador.

La dinámica sitúa al usuario en el rol de un profesional que avanza por distintos módulos temáticos relacionados con la dirección y la gestión empresarial. Cada módulo actúa como un

nivel dentro de un videojuego formativo, en el que se deben superar retos, resolver casos prácticos y tomar decisiones que impactan en variables como la productividad, la cohesión de equipo o el cumplimiento de objetivos.

Aunque no presenta una narrativa ficticia como en otros *serious games*, la experiencia está construida en torno a escenarios de negocio reales y simulaciones ejecutivas, representando dilemas éticos, conflictos organizacionales o desafíos estratégicos a los

que un líder debe enfrentarse. La estructura modular permite al usuario avanzar progresivamente, adaptando los contenidos a su nivel de experiencia y rol dentro de la empresa.

Elementos de gamificación:

- Sistema de puntuaciones, medallas y recompensas digitales por logros, participación y finalización de módulos.
- *Rankings* y clasificación entre usuarios para fomentar la competitividad saludable.
- *Feedback* inmediato tras cada decisión o ejercicio, permitiendo la mejora continua y el refuerzo del aprendizaje.
- Desbloqueo progresivo de contenidos en función del rendimiento y la participación.
- Seguimiento personalizado del progreso, ofreciendo recomendaciones adaptadas al perfil del usuario.

Objetivos formativos:

- Comprender los principios del liderazgo efectivo y su aplicación práctica.
- Desarrollar habilidades directivas como la toma de decisiones, la negociación y la comunicación organizacional.
- Fomentar el pensamiento estratégico y la visión global del negocio.
- Estimular la autogestión del aprendizaje, la motivación interna y el compromiso con la formación continua.
- Mejorar la preparación para entornos de alta presión y cambio constante.

En la tabla 4.4. se resume la dinámica anterior.

Tabla 4.4. – Dinámica Deloitte Leadership Academy

NOMBRE	<i>Deloitte Leadership Academy</i>
OBJETIVO	Potenciar el desarrollo de competencias de liderazgo a través de un aprendizaje flexible y motivador
DESARROLLO	Plataforma digital con estructura de misiones progresivas, contenidos audiovisuales breves, cuestionarios interactivos, insignias, y <i>rankings</i> internos por nivel jerárquico
COMPETENCIA	Liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, gestión de equipos
ASPECTOS QUE TRABAJA	Aprendizaje autónomo, reconocimiento del mérito, compromiso continuo, cultura de liderazgo, formación transversal

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Sanitas. Formación y gamificación

Sanitas [25] es una compañía española especializada en el sector de la salud, fundada en 1954 con el propósito de ofrecer seguros médicos privados. Desde entonces, ha experimentado un notable crecimiento y diversificación, pasando de ser únicamente una aseguradora para convertirse en un grupo que presta servicios integrales de salud.

Forma parte del grupo internacional *Bupa* (*British United Provident Association*) [21], una organización británica sin ánimo de lucro que opera a nivel global. Esta integración ha permitido a Sanitas expandir su alcance, mejorar su capacidad asistencial y acceder a un ecosistema sanitario internacional.



Su actividad principal se centra en los seguros de salud, pero también gestiona hospitales propios, centros médicos, clínicas dentales, residencias para mayores y servicios de atención domiciliaria, ofreciendo una atención sanitaria completa y continua.

Siendo su actividad principal desarrollada en España, Sanitas se beneficia del respaldo internacional del grupo *Bupa*, presente en países como Reino Unido, Australia, Polonia, Chile, Nueva Zelanda y Hong Kong, entre otros. Esta proyección internacional permite el

intercambio de conocimientos y buenas prácticas, así como la incorporación de avances tecnológicos y médicos procedentes de otros sistemas sanitarios.

La compañía ha apostado con fuerza por la digitalización de la atención médica, incorporando herramientas como las videoconsultas, el seguimiento remoto de enfermedades crónicas y el acceso digital a historiales médicos, lo que ha supuesto una transformación profunda en la relación entre el paciente y el sistema sanitario.

4.3.1. Política de formación de Sanitas

Sanitas ha establecido una política de formación interna [22] acorde con su visión estratégica de fomentar una cultura de aprendizaje continuo, impulsando el crecimiento profesional de sus empleados, la transformación digital del negocio y la mejora del servicio al cliente.

Una de las prioridades de la compañía, es que todos sus empleados tengan acceso a formación continua. En su Informe Anual 2022, se destaca que promueve un entorno de aprendizaje flexible, accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento, gracias a plataformas digitales que permiten compatibilizar el desarrollo profesional con las responsabilidades laborales y personales, diseñando itinerarios formativos según el rol del empleado.

Se apuesta activamente por el *reskilling* y *upskilling* de sus empleados, fomentando una cultura de innovación en la que la formación es clave. En este contexto, destaca el programa de emprendimiento interno, en el que los empleados proponen soluciones disruptivas para la mejora interna de procesos y servicios. Además, la compañía cuenta con la plataforma internacional, que permite el acceso a cursos y contenidos formativos en todos los países donde opera el grupo.

El bienestar también forma parte de la estrategia formativa. A través del programa “Personal Energy”, Sanitas ofrece herramientas para mejorar la resiliencia emocional, la autoconciencia y el manejo del estrés. Esto complementa otros recursos disponibles como entrenadores virtuales, sesiones de *mindfulness* y fisioterapia.

En el área asistencial, se impulsan formaciones específicas como la Academia de Negociación Asistencial, dirigida a profesionales de la salud para fortalecer sus competencias de negociación en entornos clínicos.

Sanitas también promueve el desarrollo profesional interno como vía de retención del talento. Un ejemplo claro es el programa Ateneo en Sanitas Dental, que ha involucrado a más de 600 trabajadores. Este plan ha logrado mejorar la motivación, facilitar la promoción interna y reducir la rotación en dos puntos porcentuales.

4.3.2. Gamificación en la formación de Sanitas

Sanitas, en colaboración con la plataforma *Gamelearn* [13], ha implementado un plan de formación basado en videojuegos pedagógicos o serious games, cuyo objetivo es facilitar el aprendizaje a través de la experiencia inmersiva, la narrativa interactiva y la simulación de situaciones reales del entorno profesional.



Gamelearn es una plataforma y compañía de *e-learning*, fundada en 2010, especializada en formación corporativa que utiliza la gamificación y los simuladores interactivos como herramientas principales de aprendizaje. Su metodología combina narrativas basadas en juegos de rol con videojuegos, introduciendo mecánicas de juego clásicas como recompensas y puntuaciones para motivar a los usuarios, logrando una alta tasa de éxito. *Gamelearn* ofrece contenidos prácticos y aplicables a situaciones reales de trabajo, proporcionando resultados y críticas inmediatas a los usuarios, fomentando el aprendizaje activo y continuo.

Estos videojuegos constituyen entornos estructurados de aprendizaje a través de la experiencia. A través de su uso, los empleados desarrollan competencias específicas relacionadas con la negociación, la productividad, el liderazgo o la atención al cliente, mediante la toma de decisiones en contextos simulados que reflejan desafíos reales que pueden encontrar en su puesto de trabajo.

Las diferentes dinámicas gamificadas que utiliza la compañía Sanitas dirigidas por *Gamelearn* son los siguientes.

A) *Navieros*: Simulador de negociación en escenarios históricos

Navieros [16] es un videojuego con fines formativos que traslada al usuario a la Venecia del siglo XV, donde interpreta el papel de un comerciante que aspira a escalar social y profesionalmente a través de la negociación con diferentes figuras de poder político y económico de la época, como nobles, clérigos o inventores. A lo largo de la experiencia, el usuario participa en seis casos reales de negociación, cada uno con una estructura distinta, intereses contrapuestos y niveles de complejidad progresivos.

Antes de cada negociación, el usuario debe analizar la situación, identificar objetivos, preparar argumentos y anticipar posibles objeciones. Durante la interacción, el sistema le plantea múltiples opciones de respuesta, contraofertas y propuestas, debiendo elegir estratégicamente en función del estilo negociador más adecuado. Cada elección condiciona el desarrollo del diálogo, promoviendo un aprendizaje basado en la consecuencia de las decisiones.

Junto con la experiencia, un mentor virtual acompaña al jugador, proporcionando retroalimentación inmediata sobre sus estrategias, fortalezas y aspectos a mejorar.

Los principales elementos de gamificación que podemos encontrar en esta dinámica son:

- Avance por misiones progresivas. Según el usuario es exitoso en los diferentes niveles, los siguientes serán más complejos.
- Puntuaciones y medallas según desempeño negociador. La existencia de puntuaciones anima a la mejora y superación.

Objetivos formativos:

- Dominar las fases de una negociación eficaz.
- Fomentar el pensamiento estratégico y la creatividad.
- Aprender a gestionar objeciones y generar soluciones mutuamente beneficiosas.
- Desarrollar seguridad en entornos de diálogo complejo.

Véase tabla 4.5., a continuación, para un resumen de lo anterior.

Tabla 4.5. - Dinámica Navieros

NOMBRE	<i>Navieros</i>
OBJETIVO	Dominar fases de negociación eficaz y fomentar pensamiento estratégico y creatividad.
DESARROLLO	Simulador de negociación en Venecia del siglo XV con 6 casos reales. El usuario analiza situaciones, prepara argumentos y negocia.
COMPETENCIA	Negociación, pensamiento estratégico.
ASPECTOS QUE TRABAJA	Gestión de objeciones, creatividad, toma de decisiones, seguridad en diálogo.

Fuente: Elaboración propia.

B) *Triskelion*: Productividad personal y gestión del tiempo

Triskelion [17] es una aventura interactiva con una narrativa filosófica, en la que el usuario, guiado por la figura virtual del filósofo Séneca, debe recorrer distintas ciudades durante 21 días, enfrentando desafíos relacionados con la organización personal y la eficiencia.

El usuario debe gestionar su agenda, responder a imprevistos, asistir a reuniones virtuales, entregar tareas y priorizar actividades, simulando una jornada laboral real. La estructura tipo “sandbox” (El usuario tiene gran libertad para explorar, interactuar y modificar el entorno sin seguir necesariamente un camino lineal o una secuencia fija, siendo el territorio de juego una entidad propia con decisiones y vida independientes a las decisiones del jugador, respondiendo a ellas si se ve afectado.) Permite reorganizar el calendario en tiempo real, aplicar técnicas como la matriz de *Eisenhower* (Herramienta de gestión del tiempo y productividad que permite organizar tareas en función de su urgencia e importancia) o el método Pomodoro (técnica de gestión del tiempo), y tomar decisiones que afectan directamente a su nivel de productividad, estrés y satisfacción.

La dinámica incorpora situaciones inesperadas, provenientes de un juego “Sandbox”, como interrupciones, conflictos de agenda o falta de recursos, que obligan al jugador a replantear sus decisiones y mejorar su flexibilidad ante la toma de las mismas.

Elementos de gamificación:

- Sistema de puntuación en función del equilibrio entre eficiencia y bienestar. La existencia de puntuaciones anima a la mejora y superación.
- Desbloqueo de niveles avanzados según progreso.
- Retroalimentación sobre estilo de trabajo. El análisis de las acciones realizadas dentro de la dinámica ayudara al usuario a plantear nuevas formas más eficientes de llevar a cabo el siguiente intento, mejorando y superando las diferentes fases.

Objetivos formativos:

- Mejorar la planificación diaria y la priorización de tareas.
- Aumentar la capacidad de adaptación ante cambios inesperados.
- Fomentar la disciplina y la proactividad.
- Equilibrar la vida personal y profesional mediante el autocuidado.

A continuación, la tabla 4.6. resume el juego anterior.

Tabla 4.6. - Dinámica Triskelion

NOMBRE	<i>Triskelion</i>
OBJETIVO	Mejorar planificación, adaptación y equilibrio entre vida personal y profesional.
DESARROLLO	Aventura interactiva guiada por Séneca durante 21 días, gestionando agenda, imprevistos y priorizando tareas en entorno <i>sandbox</i> .
COMPETENCIA	Productividad y gestión del tiempo.
ASPECTOS QUE TRABAJA	Planificación, disciplina, proactividad, autocuidado, flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

C) *Pacific*: Liderazgo y gestión de equipos en contextos adversos

La dinámica *Pacific* [14] propone una simulación narrativa en la que el jugador lidera a un grupo de supervivientes tras un accidente aéreo en una isla desierta. La dinámica consiste en organizar al equipo, asignar funciones, resolver conflictos internos y garantizar la supervivencia hasta ser rescatados. A través de este escenario extremo se

quiere simular de manera metafórica el entorno empresarial complejo en el que los usuarios se ven o verán afrontados dentro de la compañía, en el que el liderazgo y la gestión del equipo son esenciales.

La dinámica consta de 6 módulos o niveles, en los que el usuario se enfrenta a decisiones críticas que impactan directamente sobre la moral del grupo, la cooperación y la eficacia en la resolución de problemas. A través de la toma consecutiva de decisiones, se podrán observar las consecuencias de diferentes estilos de liderazgo, definidas por el propio programa según cuales sean esas decisiones, y adaptar el comportamiento del usuario a las necesidades del equipo según la simulación.

La dinámica consta de una narrativa emergente, lo que quiere decir, que cada toma de decisiones altera la historia, lo que estimula la reflexión de las posibles consecuencias de esas mismas decisiones y la empatía con los personajes, ya que estas decisiones les afectaran directamente.

Elementos de gamificación:

- Indicadores de cohesión, confianza y productividad del grupo. Dependiendo de las decisiones tomadas, los propios personajes internos del juego tendrán una relación mejor o peor con el usuario, convirtiendo estos indicadores en puntuaciones que mejorar.
- Análisis del estilo de liderazgo del jugador. La definición de que tipo de líder (Anexo) es el usuario y cuál sería el mejor para las diferentes situaciones en las que se enfrenta, mejoraran la forma en que superara los diferentes niveles y situaciones.
- Recompensas por liderazgo positivo y resolución colaborativa de conflictos. A una mayor puntuación, mejores recompensas, a mejores recompensas, mayor implicación.

Objetivos formativos:

- Comprender y aplicar estilos de liderazgo situacional.
- Desarrollar habilidades de comunicación, motivación y delegación.

- Practicar la gestión emocional y la toma de decisiones bajo presión.
- Fomentar la resiliencia y la capacidad de análisis situacional en su conjunto, no en la particularidad, por parte de los integrantes del equipo.

La tabla que sigue, tabla 4.7., resume lo esencial del anterior juego.

Tabla 4.7. - Dinámica Pacific

NOMBRE	<i>Pacific</i>
OBJETIVO	Comprender y aplicar estilos de liderazgo situacional, gestionar equipos bajo presión.
DESARROLLO	Simulación narrativa de liderazgo tras accidente aéreo en isla desierta, tomando decisiones que afectan la moral y cooperación.
COMPETENCIA	Liderazgo y gestión de equipos.
ASPECTOS QUE TRABAJA	Comunicación, motivación, delegación, resiliencia, toma de decisiones bajo presión.

Fuente: Elaboración propia.

D) 2100: Atención al cliente, empatía y resolución de conflictos

2100 [12] es una dinámica ambientada en una ciudad futurista en el que el jugador gestiona un negocio de atención al cliente, buscando mantener la satisfacción del usuario, mejorar la reputación corporativa y responder a quejas o reclamaciones. A pesar de su ambientación en el año 2100, las situaciones que presenta están basadas en casos reales del ámbito comercial.

El usuario interactúa con clientes virtuales, seleccionando respuestas, acciones de seguimiento y decisiones comerciales, inspiradas en comentarios auténticos de plataformas digitales on-line de puntuación o crítica de diferentes establecimientos. La dinámica no solo cuenta con acciones de respuesta ante los clientes virtuales, sino que puede tomar decisiones de mejora, como invirtiendo en formación del personal, campañas de fidelización y nuevas políticas de calidad, lo que permite desarrollar una visión integral del servicio.

La dinámica está diseñada para que cada interacción afecta a tres indicadores clave: satisfacción, fidelización y rentabilidad, que deben mantenerse equilibrados para avanzar en el juego.

Elementos de gamificación:

- Simulación de un entorno CRM. Un entorno CRM (*Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés) es un sistema o ecosistema tecnológico y organizativo diseñado para gestionar las relaciones e interacciones de una empresa con sus clientes, tanto actuales como potenciales.
- Retroalimentación en tiempo real sobre el impacto de las decisiones. La capacidad de ver de manera inmediata la repercusión de una decisión, permite al usuario replantear su forma de acción ante una situación similar, mejorando su experiencia.
- *Ranking* de desempeño según reputación y gestión de crisis.

Objetivos formativos:

- Potenciar la empatía y la escucha activa hacia el cliente.
- Aprender técnicas para resolver conflictos de forma constructiva.
- Entender la atención al cliente como ventaja competitiva.
- Tomar decisiones alineadas con los valores corporativos.

En la siguiente tabla 4.8. se resume el juego anterior.

Tabla 4.8. - Dinámica 2100

NOMBRE	2100
OBJETIVO	Potenciar empatía y escucha activa para la atención al cliente, resolver conflictos.
DESARROLLO	Gestión de negocio en ciudad futurista, interactuando con clientes virtuales y tomando decisiones para mantener satisfacción.
COMPETENCIA	Atención al cliente.
ASPECTOS QUE TRABAJA	Empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones, orientación al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Estudio comparativo de estrategias de gamificación

Los tres casos analizados, Sanitas, BBVA y *Deloitte*, son ejemplos perfectos de cómo la gamificación puede adaptarse a distintos sectores empresariales para mejorar la formación de empleados. Aunque comparten objetivos comunes, como incrementar la motivación, el *engagement* y la retención de conocimientos, cada empresa ha implementado estrategias diferenciadas según su cultura corporativa, sector y necesidades tanto formativas como internas.

4.4.1. Principales semejanzas entre estrategias de gamificación

Teniendo en cuenta que las compañías de estudio operan en sectores distintos, sanitario, financiero y consultoría, presentan importantes puntos en común en sus estrategias de gamificación en formación.

En primer lugar, las tres compañías han entendido que el aprendizaje efectivo en el entorno laboral requiere un esfuerzo mayor que la transmisión de conocimientos teóricos. Los tres casos comparten un enfoque práctico, donde los empleados desarrollan competencias mediante la experimentación en entornos simulados, controlados y seguros que replican situaciones laborales reales. Este enfoque resulta valioso para trabajar habilidades como la negociación, el liderazgo o la gestión del tiempo.

Otro elemento común es la integración de mecánicas de juego clásicas adaptadas a la formación. Las tres empresas utilizan sistemas de progresión por niveles que permiten a los participantes avanzar gradualmente, enfrentándose a retos cada vez más complejos que mantienen el equilibrio entre el desafío y las capacidades del usuario que va desarrollando según avanza. también, en los tres casos encontramos sistemas de *feedback* inmediato que proporcionan a los empleados información constante sobre su evolución, ya sea mediante puntuaciones, análisis de estilos, como en *Pacific* de Sanitas, o *rankings* comparativos, como en *Deloitte Leadership Academy*.

La personalización del aprendizaje es otra característica compartida por las tres estrategias. Mientras Sanitas lo logra mediante itinerarios formativos adaptados a roles específicos, BBVA y *Deloitte* optan por dar mayor autonomía al empleado para que construyan su propio camino de desarrollo. De igual manera, las tres compañías apoyan

esta personalización en las nuevas tecnologías, con plataformas que permiten ajustar contenidos y dificultad según el progreso individual.

Finalmente, destacamos que las tres estrategias muestran una clara alineación entre los programas de formación gamificada y la estrategia corporativa global de cada compañía. Para Sanitas, la formación gamificada refuerza su interés por la excelencia en atención al cliente y gestión sanitaria; en BBVA, impulsa su transformación digital; y en *Deloitte*, fortalece su modelo de liderazgo ejecutivo. Esta coherencia estratégica explica en gran medida el éxito de las iniciativas analizadas.

4.4.2. principales diferencias entre estrategias de gamificación

Aunque las tres compañías comparten el objetivo de mejorar su formación corporativa mediante la gamificación, cada una ha desarrollado estrategias diferenciadas que reflejan su cultura empresarial, sector de actividad y necesidades.

En el ámbito del enfoque formativo, las tres empresas adoptan estrategias distintas. Sanitas ha optado por un enfoque basado en *serious games* narrativos, donde los empleados adquieren competencias a través de historias y roles ficticios. Este planteamiento se materializa en juegos como *Navieros*, que transporta a los participantes a la Venecia del siglo XV para entrenar habilidades de negociación, o *Pacific*, que simula el liderazgo en situaciones de crisis a través de un escenario de naufragio. Este enfoque contrasta con el modelo de BBVA, que ha construido un ecosistema de aprendizaje autodirigido donde los empleados gestionan activamente su desarrollo mediante el uso de tokens (*B-Token*). Por su parte, *Deloitte* ha implementado un sistema donde la competitividad es la característica principal, con una plataforma basada en *rankings* comparativos que posicionan a los usuarios según su desempeño en la *Leadership Academy*.

La forma de participación es otra diferenciación entre estrategias. Sanitas ha establecido itinerarios formativos guiados y estructurados, donde los empleados progresan a través de diversos juegos y simulaciones. Este enfoque contrasta con la flexibilidad de BBVA, que permite a cada empleado la autonomía para diseñar su propio camino formativo según sus intereses y necesidades profesionales. *Deloitte* encuentra un equilibrio entre ambos modelos: mientras establece módulos obligatorios que cubren competencias

básicas, complementa con contenidos optativos y un sistema de *rankings* que fomenta la competencia saludable entre profesionales.

Las mecánicas de juego utilizadas revelan enfoques muy diferenciados. Sanitas centra su estrategia en la creación de experiencias de simulación inmersivas, donde los empleados aprenden asumiendo roles en entornos virtuales que replican desafíos profesionales. BBVA ha construido su estrategia formativa alrededor de una economía virtual, incentivando la participación mediante un sistema de tokens canjeables por oportunidades de formación. *Deloitte* se ha dirigido a la competencia comparativa, utilizando *rankings*, insignias y posiciones jerárquicas como principales motores de engagement.

Estas diferencias en el diseño están pensadas para una adaptación a los perfiles y necesidades de sus respectivos empleados.

La tecnología empleada es un punto de claras diferencias. Sanitas colabora con la plataforma especializada en simulación formativa *Gamelearn*. BBVA ha integrado sistemas de big data a través de su plataforma *Opportunity*, que permiten personalizar las rutas de aprendizaje en función del perfil de cada empleado. *Deloitte* utiliza herramientas avanzadas de análisis de comportamiento en colaboración con *Badgeville*, que miden el engagement y el progreso de los participantes.

Por último, las compañías utilizan diferentes métricas para la evaluación de la formación. Sanitas se centra en la mejora observable de competencias específicas, medida a través de evaluaciones integradas en los propios juegos formativos. BBVA utiliza indicadores de participación en el ecosistema formativo, como el número de tokens acumulados o retos completados. *Deloitte* otorga importancia a las tasas de finalización de módulos y a la posición alcanzada en los *rankings* internos.

Véase a continuación, tabla 4.9., para un resumen de este estudio comparativo entre estrategias de gamificación en los tres casos objeto de estudio.

Tabla 4.9. - Resumen comparativo de estrategias de gamificación

COMPAÑÍA	SANITAS	BBVA	DELOITTE
OBJETIVO PRINCIPAL	Formación práctica en habilidades operativas	Reskilling digital y aprendizaje autodirigido	Desarrollo de liderazgo ejecutivo
MECANICA CLAVE	Juegos de rol con narrativa	Tokens y retos acumulables	Módulos con <i>rankings</i>
FLEXIBILIDAD	Moderada (itinerarios predefinidos)	Alta (elección libre de rutas)	Mixta (base obligatoria + optativo)
COLABORADOR	<i>Gamelearn</i>	<i>Cornerstone OnDemand</i>	<i>Badgeville</i>
DINAMICAS	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Navieros</i> · <i>Triskelion</i> · <i>Pacific</i> · 2100 	<ul style="list-style-type: none"> · <i>BBVA Campus Wallet – Modelo B-Token</i> · <i>The Camp & Campus BBVA</i> · <i>Ninja Project / Ninja Academy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Leadership Academy</i>
TIPO DE NARRATIVA	Historias ficticias que contextualizan el aprendizaje.	Metáfora de la expedición	Escenarios de negocios reales y dilemas ejecutivos, sin trama ficticia, centrados en casos prácticos
TECNOLOGÍA EMPLEADA	Motor virtual de <i>serious games</i> , realidad aumentada y simulaciones 3D	Plataforma propia de Big Data/ IA para recomendaciones y sistema de gestión de aprendizaje a través de la plataforma de <i>Cornerstone</i>	Integración de sistema de gestión de aprendizaje interno a través de plataforma de <i>Badgeville</i> , analítica de comportamiento y API's de datos
HARD SKILLS FORMADAS	<ul style="list-style-type: none"> · Técnicas de negociación · Gestión del tiempo · Planificación de recursos · Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis de datos · Fundamentos tecnológicos · Ciberseguridad · Metodologías ágiles 	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación estratégica · Modelos financieros · Análisis de riesgos
SOFT SKILLS FORMADAS	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicación asertiva · Resiliencia · Toma de decisiones bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> · Autonomía · Proactividad · Capacidad de aprendizaje autónomo · Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo situacional · resolución de conflictos · Pensamiento crítico · Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En este trabajo de fin de grado se ha tenido como objetivo estudiar la gamificación en la formación de los empleados de las organizaciones. Para ello se ha realizado una síntesis de las principales aportaciones teóricas sobre este fenómeno de estudio a lo largo de los años.

Posteriormente y con el fin de ofrecer una aportación práctica, se han elegido tres empresas reales de diversos sectores de actividad que utilizan la gamificación como eje central en la formación de sus empleados: BBVA, Deloitte y Sanitas.

En mi opinión y a la luz de los resultados obtenidos, podemos extraer algunas conclusiones y reflexiones finales. En primer lugar, la gamificación ha de ser considerada como una herramienta de formación verdaderamente eficaz dentro de las organizaciones. Su principal punto fuerte es la capacidad de hacer evolucionar el aprendizaje tradicional, a través de diferentes aspectos diferenciadores que consiguen que estas dinámicas consigan efectos que otras metodologías formativas no, por ejemplo:

- Capacidad de dinamizar las formaciones a un niveles más amenos y entretenidos.
- Capacidad de fomentar la implicación de los empleados en la formación, cuestión muy necesaria y buscada por las organizaciones.
- Capacidad de personalización de la formación en función tanto de las necesidades del empleado como de la organización.
- Capacidad de dar autogestión en la formación a los empleados, no dependiendo de horarios y lugares fijos.
- Capacidad de dar experiencias reales en base a simulaciones basadas en casos reales.
- Capacidad de aprender y reflexionar en base a las consecuencias de las decisiones de los empleados en entornos controlados, sin necesidad de poner nada en riesgo.
- Capacidad de desarrollar a la vez tanto conocimientos técnicos como competencias transversales, necesarias para el trabajo en equipo o interdepartamental.

5.1. Principales implicaciones

En primer lugar, para las empresas. La implementación de la gamificación supone revisar su cultura corporativa. No se trata únicamente de conseguir conocimientos necesarios, sino de implicar a todos los directivos (de distintos niveles) y a todos los departamentos en una única cultura y un único método. Que la dirección participe de estas iniciativas y los mandos intermedios actúen como mentores y no como simples observadores de resultados positivos o negativos, crea una nueva cultura, más moderna y acorde a las nuevas demandas del mercado laboral.

A la vez que se crea una nueva cultura, el apoyarse en estas dinámicas de juego implica la adaptación de la organización en las nuevas tecnologías, tanto en el contenido de la formación, como en la necesidad de comprenderlas para el uso de estas. Esto supone una actualización tecnológica de la organización. (añadir la falta de gamificación en pymes)

Por último, implementar este tipo de estrategias gamificadas debe ser diseñada adecuadamente; no es una solución que se pueda utilizar de manera indiscriminada en cualquier formación ni para cualquier empleado equipo. Implementarla sin un diseño específico a lo que se quiere enseñar o sin un análisis previo respecto a las necesidades, tanto del empleado como de la propia organización, puede acabar en experiencias tediosas, superficiales o incluso desanimen al empleado a realizar la formación. En definitiva, su implementación puede ser tremendamente beneficiosa, pero mal gestionada, podría suponer efectos adversos.

En el caso de los empleados, considero que la gamificación no solo tiene un impacto formativo. Al cambiar las dinámicas de formación llevándolas a un nivel mucho menos técnico y mucho más humano, se consiguen entornos laborales con una mayor sensación de bienestar entre los empleados, que se sienten más cómodos y valorados dentro de la empresa y que influye, directamente, en el clima laboral mucho más positiva. Esta mejor percepción del empleado respecto a la empresa supone que esta tenga una mayor facilidad para retenerlo en ella, cuestión que hoy en día es un problema para muchas. La evolución de la propia estrategia de formación también implica una evolución en la percepción del empleado y su motivación.

De igual manera, la gamificación abre la posibilidad de elegir su proceso de formación. La capacidad de los empleados de identificar debilidades, seleccionar la formación adecuada y perseverar para alcanzar a mejorar estas habilidades que demanda el mercado, es un factor de diferenciación profesional. Al participar en dinámicas de juego dentro de su formación, el empleado desarrolla una mentalidad de mejora continua. La formación deja de ser una obligación para evolucionar a un camino personal de crecimiento, dándose cuenta de que los beneficios no solo son el valor aportado a la empresa. Sino, también, un valor personal que les permitirá mejorar su calidad de vida personal en la empresa.

Por último, para las universidades, puede suponer una oportunidad para incorporar dinámicas gamificadas en el aula, como una forma de mejorar y evolucionar sus deberes de cara a enseñar habilidades prácticas cada vez más demandadas en el mercado laboral, que necesita y premia esas capacidades de experiencia en los candidatos (Egresados universitarios) que pretende contratar.

Incorporar estas dinámicas en asignaturas de grados y/o másteres relacionados con marketing, recursos humanos o gestión empresarial, entre muchas otras disciplinas, no solo mejora la motivación y la retención de conocimientos de los estudiantes, sino que los familiariza con formas de trabajo que, en breve, necesitarán en sus entornos profesionales.

De igual manera, acostumbrarse a la retroalimentación constante, a la resolución de problemas en situaciones simuladas y a la toma de decisiones bajo presión prepara al alumno para un mundo que, en la mayoría del alumnado, desconoce: un puesto de trabajo. Con lo anterior, defendemos que la gamificación es una estrategia factible que implementar en esta enseñanza pre-laboral, para prepararlos para ser más empleables e insertarse laboralmente lo antes posible.

Como conclusión final, la gamificación es una estrategia transformadora que, con una buena aplicación, permite a las organizaciones impulsar una cultura de aprendizaje continuo, potenciar el compromiso, la satisfacción y favorece la adquisición práctica de competencias clave para sus empleados.

A su vez, se les plantea el reto y la oportunidad a los empleados de ser ellos quienes tomen el camino de su propio aprendizaje, reforzando la idea de que el mayor activo de una empresa reside en las personas que la forman, ya que, sin ellos y sus capacidades, la empresa no sería quien es.

De igual manera que con esta declaración se anima a las empresas a fomentar el uso de las dinámicas gamificadas, se solicita a las instituciones universitarias al planteamiento de una actualización de sus métodos, incorporando entornos que preparen al estudiante para un mercado profesional que demanda competencias transversales, y no solo conocimientos técnicos. En definitiva, este proyecto aporta información sobre casos reales de formación gamificada en tres grandes empresas, cuyas dinámicas ya forman parte de su política de formación y que corroboran los beneficios de todas las partes implicadas de utilizar los “juegos para enseñar”.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Artículos, libros y publicaciones científicas

Alcalde de la Fuente, A. (2019). *Gamificación en Recursos Humanos*. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, Universidad de Valladolid.

Bartle, R. (1996). *Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs*. Journal of MUD Research.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Coonradt, C. A. (1984). *The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play*. Shadow Mountain / Deseret Book Co.

Corrales Vaquero, A. (2019). *Las nuevas tendencias de formación y motivación de los trabajadores en las empresas: enfoque de la gamificación*. Facultad de Empresariales ICADE, Universidad Pontificia Comillas.

Malone, T. W. (1980). *A Study of Intrinsically Motivating Computer Games* (Xerox Palo Alto Research Center Technical Report No. CIS 7 [SSL 80 11]). Xerox Palo Alto Research Center.

Sánchez Gil, A. (2019). *Las nuevas tendencias de formación y motivación de los trabajadores en las empresas: enfoque de la gamificación*. Facultad de Empresariales ICADE, Universidad Pontificia Comillas.

6.2. Webgrafía

[1] BBVA. (s.f.a). *Formación con tokens*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-da-empleados-control-formacion-sistema-basado-tokens/>

[2] BBVA. (2020). *Ninjas digitales*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-quiere-convertir-a-sus-empleados-en-ninjas-digitales/>

[3] BBVA. (2021). *Colaboración con Cornerstone*. BBVA.

<https://www.bbva.com/en/bbva-collaborates-with-cornerstone-to-implement-innovative-learning-strategies-for-employees>

[4] BBVA. (s.f.b). *Gamificación para empleados*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/innovacion/el-futuro-de-la-gamificacion-el-metodo-de-las-empresas-para-cautivar-a-clientes-y-empleados-divirtiend>

[5] BBVA. (s.f.). *Formación en BBVA: herramientas digitales y personalización*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/trabajo-empleo-empresa/formacion-trabajo/formacion>

[6] Cegos. (s.f.). *Tendencias en formación empresarial: potenciando el éxito a través del desarrollo profesional*. Cegos.

<https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/tendencias-en-formacion-empresarial-potenciando-el-exito-a-traves-del-desarrollo-profesional>

[7] Cornerstone OnDemand. (s.f.). *Cornerstone*. Cornerstone OnDemand.

<https://www.cornerstoneondemand.com/>

[8] Blog Mintecon. (s.f.). *La formación de los recursos humanos*. Blog Mintecon.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/page/3/>

[9] Factor Humano. (2024). *Un tercio de la plantilla de Sanitas Dental ha participado en Ateneo, el plan de desarrollo profesional de la compañía*. Factor Humano.

<https://factorhumano.es/sanitas-plantilla-ateneo-desarrollo/>

[10] Ferreiro, D. (s.f.). *Case Study Sanitas & Gamelearn – Daniel Ferreiro Responsable de RRHH en Sanitas* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=SpE5CBVSUKU>

[11] Forbes España. (2023). *Sanitas: cuando los empleados te dan un sobresaliente*. Forbes España.

<https://forbes.es/empresas/48493/sanitas-cuando-los-empleados-te-dan-un-sobresaliente/>

[12] Game Strategies. (s.f.). 2100. *Curso atención al cliente: así funciona 2100*. Game Strategies.

<https://gamestrategies.io/es/blog/curso-atencion-al-cliente-asi-funciona-2100/>

[13] Game Strategies. (s.f.). *Gamelearn*. Game Strategies.

<https://gamestrategies.io/es/>

[14] Game Strategies. (s.f.). Pacific. *Curso de liderazgo y gestión de equipos Pacific: así funciona*. Game Strategies.

<https://gamestrategies.io/es/blog/curso-de-liderazgo-y-gestion-de-equipos-pacific-asi-funciona/>

[15] Game Strategies. (s.f.). *Sanitas activa un plan global para elevar el engagement con el videojuego como herramienta básica*. Game Strategies.

<https://gamestrategies.io/es/blog/sanitas-activa-un-plan-global-para-elevar-el-engagement-con-el-videojuego-como-herramienta-basica/>

[16] Gamelearn. (s.f.). *Navieros*. Gamelearn.

<https://game-learn.com/bundles/gamelearnweb/docs/Curso-de-Negociacion.pdf>

[17] Gamelearn. (s.f.). *Triskelion*. Gamelearn.

https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2021/08/Synopsis_TRISKELION_EN.pdf

[18] Grupo Castilla. (s.f.). *Formación de trabajadores: importancia, beneficios y tipos*. Grupo Castilla.

<https://www.grupocastilla.es/formacion-trabajadores/>

[19] Iseazy. (s.f.). *Procesos y tipos de gamificación: mejora tu experiencia de aprendizaje*. Iseazy.

<https://www.iseazy.com/es/blog/procesos-y-tipos-de-gamificacion/>

[20] LinkedIn Learning. (2018). *Workplace Learning Report 2018*. LinkedIn Learning.

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018?src=li-scin&veh=7010d000001BicLAASv2&cid=7010d000001BicLAAS&bf=1>

[21] Sanitas. (2021). *Cuidamos de la salud de las personas y del planeta*. Sanitas.

<https://informeanual2021.sanitas.es/cuidamos-de-la-salud-de-las-personas-y-del-planeta/>

[22] Sanitas. (2022a). *Nuestra cultura*. Sanitas.

<https://informeanual2022.sanitas.es/nuestra-cultura/>

[23] Sanitas. (s.f.). *Pacific de Gamelearn. Un ejemplo de gamificación*. Sanitas.

<https://www.sanitas.es/empresas/blog/caso-exito-gamificacion-en-las-empresas/index.html>

[24] Sanitas. (s.f.). *RR.HH. y gamificación. Un tándem ganador*. Sanitas.

<https://www.sanitas.es/empresas/blog/rrhh-y-gamificacion-un-tandem-ganador/index.html>

[25] Sanitas. (s.f.). *Sanitas*. Sanitas.

<https://www.sanitas.es/>

[26] TIC Negocios Cámara Valencia. (s.f.). *Qué es la gamificación y su importancia en las empresas*. TIC Negocios Cámara Valencia.

<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/que-es-la-gamificacion-y-su-importancia-en-las-empresas/>

[27] Watch and Act. (s.f.). *Formación y desarrollo de los empleados en la empresa*. Watch and Act.

<https://watchandact.eu/formacion-y-desarrollo-de-los-empleados/>

[28] Whatfix. (s.f.). *Gamification in Corporate Training in 2025 – “Gamificación en la Formación Corporativa en 2025.”* Whatfix.

<https://whatfix.com/blog/gamification-in-training/>

[29] Wikipedia. (s.f.). *Idalberto Chiavenato*. Wikipedia.

https://pt.wikipedia.org/wiki/Idalberto_Chiavenato

[30] Windup. (s.f.). *Formación gamificada: cómo motivar a tus empleados para aprender*. Windup.

<https://windup.es/blog/formacion-gamificada-como-motivar-empleados/>

[31] Factorial. (s.f.). *Diferencias y ejemplos de soft skills y hard skills*. Factorial.

https://factorial.es/blog/las-10-soft-skills-ejemplos/#ejemplos_soft_skills

[32] Prakash, A. (7 de enero de 2025). *Top 10 trends in Learning and Development (L&D) in 2025*. Calibr.ai.

<https://calibr.ai/blogs/top-10-trends-in-learning-and-development-ld-in-2023/>

[33] Real Academia Española. (s.f.). *gamificación*. Observatorio de palabras. Real Academia Española.

<https://www.rae.es/observatorio-de-palabras/gamificacion>

[34] Real Academia Española. (s.f.). *ludificar*. Diccionario de la lengua española.

<https://dle.rae.es/ludificar>

[35] Sánchez, C. (2023). *Procesos y tipos de gamificación: mejora tu experiencia de aprendizaje*. isEazy.

<https://www.iseazy.com/es/blog/procesos-y-tipos-de-gamificacion/>

[36] Real Academia Española. (s.f.). *juego*. Diccionario de la lengua española.

<https://dle.rae.es/juego>

[37] Badgeville: PR Newswire. (2012). *Deloitte Digital Gamifies Executive Training with Badgeville*. PR Newswire.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-digital-gamifies-executive-training-with-badgeville-150793855.html>

[38] CLOmedia / CEEdMA Europe. (2012, agosto). *Social Media: Learning's New Ecosystem*. CEEdMA Europe.

<https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Clomedia/Social%20Media%20-%20Learnings%20New%20Ecosystem%20%28Aug%2012%29.pdf>

[39] Computerworld. (2013). *How Gamification Reshapes Corporate Training*. Computerworld.

<https://www.computerworld.com/article/1529064/how-gamification-reshapes-corporate-training.html>

[40] Deloitte Insights. (s.f.). *Gaming away the leadership gap – Developing leaders*. Deloitte Insights.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/gaming-away-leadership-gap-developing-leaders/DUP_3072_GamingAwayLeadershipGap.pdf

[41] Forbes. (2013). *Gamification in Leadership Development: How Companies Use Gaming to Build Their Leader Pipeline*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/09/30/gamification-in-leadership-development-how-companies-use-gaming-to-build-their-leader-pipeline/>

[42] Gamification.co (2013, 11 enero). *Deloitte Leadership Academy Leads with the Gamification of Training*. Gamification.co.

<https://www.gamification.co/2013/01/11/deloitte-leadership-academy-leads-with-the-gamification-of-training/>

[43] Omnium Games. (s.f.). *Deloitte Leadership Academy: el juego de ser el mejor formado*. Omnium Games.

<https://omniumgames.com/deloitte-leadership-academy-el-juego-de-ser-el-mejor-formado/>

[44] ResearchGate. (s.f.). *Using Game Mechanics to Enhance Leadership Education*. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/262255445_Using_Game_Mechanics_to_Enhance_Leadership_Education

[45] Joy, M. M. (2018, marzo). *Gamification: Impact on learning and development with special reference to Deloitte Leadership Academy*. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/330185230_Gamification_Impact_on_learning_and_development_with_special_reference_to_Deloitte_Leadership_Academy

[46] SlideShare. (s.f.). *Badgeville Summit, Engage 2012 – Case Study EMC Gamifies Global ECN Community*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/badgeville-summit-engage-2012-case-study-emc-gamifies-global-ecn-community/13959962>

[47] SlideShare. (s.f.). *Case Studies of Gamification in HR*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/case-studies-kapp-v2/32392395>

[48] SlideShare. (s.f.). *Competitive Advantages with Gamification*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/kkapp/competitive-advantages-with-gamification>

[49] SlideShare. (s.f.). *Deloitte Leadership Academy – Gamification in Training and Development*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/deloitte-leadership-academy-gamification-in-training-and-development-manu-melwin-joy/73394534>

[50] SlideShare. (s.f.). *Future Workplace and Badgeville: The Consumerization of HR*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/Badgeville/future-workplace-and-badgeville-the-consumerization-of-hr>

[51] SlideShare. (s.f.). *Gamification and Big Data, your new allies to innovation through talent engagement*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/Blogging4jobs/gamification-and-big-data-your-new-allies-to-innovation-through-talent-engagement>

[52] SlideShare. (s.f.). *Gamification and Immersive Learning*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/gamification-and-immersive-learning/35472115>

[53] SlideShare. (s.f.). *Games vs Game-based Learning vs Gamification*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/games-vs-gamebased-learning-vs-gamification/63639098>

[54] SlideShare. (s.f.). *Healthcare Gamification*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/healthcare-gamification/35863338>

[55] SlideShare. (s.f.). *Learning and Development Initiatives at Deloitte*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/slideshow/learning-and-development-initiatives-at-deloitte-15632816/15632816>

[56] SlideShare. (2016). *Capital Humano Trends Deloitte 2016*. SlideShare.

<https://es.slideshare.net/slideshow/2016-pa-capitalhumanotrendsesp-deloitte/237084744>

[57] Stars: UCF Library. (s.f.). *Learning Outcomes With Gamification: An Integrative Review*. UCF Library.

<https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1886&context=honorstheses>

[58] YouTube. (s.f.). *Deloitte Gamification*. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=u4pgd6fKY6s>

[59] BBVA. (s.f.). *BBVA*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/>

[60] BBVA. (2023). *Campus BBVA: el viaje formativo de los empleados y las empleadas de BBVA*. BBVA.

<https://www.bbva.com/es/empleo/campus-bbva-el-viaje-formativo-de-los-empleados-y-las-empleadas-de-bbva/>

[61] Game Strategies. (s.f.). *Game Strategies: Learn games and master your skills*. Game Strategies.

<https://gamestrategies.io/en/>

[62] Gamification Co. (s.f.). *Gamification Co: The leading source for gamification news*. Gamification Co.

<https://www.gamification.co/>

[63] Omnium Games. (s.f.). *Omnium Games: Gamificación, juegos serios y aprendizaje basado en el juego*. Omnium Games.

<https://omniumgames.com/>

[64] PR Newswire. (s.f.). *PR Newswire: The leading global provider of press release distribution*. PR Newswire.

<https://www.prnewswire.com/>

[65] Forbes España. (s.f.). *Forbes España: Nada personal, solo negocios*. Forbes España.

<https://forbes.es/>

[66] Pelling, N. (2002). *Gamification*. Nick Pelling.

<https://www.nickpelling.com/gamification>

[67] LinkedIn Learning. (2018). *Workplace Learning Report 2018*. LinkedIn Learning.

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>

[68] Deloitte. (s. f.). *Deloitte España*. Deloitte.

<https://www.deloitte.com/es/es.html>

[69] Badgeville. (s. f.). *Badgeville: Gamification platform for user engagement*. Badgeville.

<http://www.badgeville.com/>