

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**LA GAMIFICACIÓN COMO
HERRAMIENTA
MOTIVADORA EN LA
EMPRESA**

Alumno: Pedro Molina Quesada

Junio, 2022

ÍNDICE:

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. ¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?	6
2.1. Definición	6
2.2. Origen de la gamificación	8
2.3. Elementos de la gamificación	9
3. ¿POR QUÉ INCORPORAR LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA?	12
3.1. Comunicación.....	12
3.2. Liderazgo.....	14
3.3. Motivación	15
4. LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA	17
4.1. Tipos de gamificación en la empresa	18
4.1.1. Gamificación interna.....	19
4.1.2. Gamificación externa	20
4.2. Objetivos de la gamificación empresarial	20
5. CASOS DE ESTUDIO DE LA GAMIFICACION EN LA EMPRESA.....	21
5.1. Kiabi	21
5.2. Correos	24
5.3. Nike	25
5.4. BBVA.....	27
5.5. Google	29
5.6. Ford Canadá	31
6. CONCLUSIONES.....	33
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	34

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Funciones administración de empresas	12
Figura 2: Habilidades que se desarrollan mediante juegos	15
Figura 3: Tipos de motivación	17
Figura 4: Tipos de gamificación.....	19

INDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1: Historia de la gamificación.....	8
Imagen 2: Edad media, gamificación, ajedrez.....	9
Imagen 3: Gamificación (diversión).....	17
Imagen 4: Videojuego ADA.....	23
Imagen 5: Naufragio en el mar.....	23
Imagen 6: Aplicación Nike +	26
Imagen 7: BBVA game	28
Imagen 8: La magia de las oficinas de Google	30
Imagen 9: Oficina de Google	31
Imagen 10: Diferente oficina de Google	31

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Serious Games ADA-KIABI.....	21
Tabla 2: Correos	24
Tabla 3: App Nike +	25
Tabla 4: BBVA game	27
Tabla 5: Google	29
Tabla 6: Ford Canadá	31

RESUMEN

Los empleados son el pilar fundamental para que una empresa funcione correctamente, por este motivo me voy a centrar en una de las funciones de la administración de empresas más concretamente en la dirección del comportamiento y dentro de esta en la motivación, analizando una técnica innovadora denominada gamificación, que persigue tener a los empleados motivados y de este modo alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Esta técnica consiste en ofrecer a los trabajadores/as diferentes dinámicas basadas en juegos.

En este trabajo fin de grado, voy a explicar en qué consiste la gamificación y sus diferentes apartados y finalizará con varios casos prácticos plasmando lo ventajoso que puede llegar a ser para una empresa implantar esta técnica innovadora que hasta el momento no ha sido muy conocida.

PALABRAS CLAVE: gamificación, motivación, rendimiento, comunicación, juegos.

ABSTRACT

Employees are the fundamental pillar for a company to function properly, for this reason I am going to focus on one of the functions of business administration, more specifically in the direction of behavior and within this in motivation, analyzing an innovative technique called gamification, which seeks to have employees motivated and thus achieve the objectives set by the company. This technique consists of offering workers different dynamics based on games.

In this final degree project, I am going to explain what gamification consists of and its different sections and will end with several practical cases showing how advantageous it can be for a company to implement this innovative technique that until now has not been well known.

KEYWORDS: gamification, motivation, performance, communication, games.

1. INTRODUCCIÓN

Las funciones de la Administración de empresas se desglosan en cuatro, que son planificación, organización, dirección del comportamiento y control. En esta investigación nos centraremos en la Dirección del Comportamiento, analizando dentro de esta la motivación, la motivación es imprescindible en una empresa para que los trabajadores estén al cien por cien en el desarrollo de su trabajo, así como para lograr los objetivos marcados por la empresa. Para motivar a los empleados hay diversas técnicas como pueden ser horarios más flexibles, preocuparse por la salud de los trabajadores/as, jugar en el puesto de trabajo, eventos de team building, etc. Entre todas estas técnicas hay que destacar, jugar en el puesto de trabajo (más conocido como gamificación) en esta técnica innovadora es en la que me centrare a lo largo de toda la investigación.

El termino gamificación surge a finales de 2002 pero no es hasta 2010 cuando las empresas decidieron implementar la gamificación, en cierta parte fue una moda a la que se sumaron multitud de compañías debido a la crisis económica. De acuerdo a un estudio llevado a cabo en Estados Unidos por el Piu Reseachr Centre, el 54% de las personas encuestadas afirmaron que la gamificación permitía interactuar con la empresa de algún modo así como comprometerse con la marca.

La gamificación consiste en el uso de mecánicas de juego en diferentes ámbitos o áreas no lúdicas como por ejemplo en las empresas. Es de gran utilidad para incentivar la motivación entre los trabajadores. Ferran Teixes (2014) afirma que *“la aplicación de la gamificación en la empresa tiene como objetivo modificar los comportamientos de los clientes y empleados mediante acciones sobre su motivación con la finalidad de conseguir crear valor para las compañías en áreas como la comercial, recursos humanos, finanzas”*.

En sí mismo, la gamificación no consiste en sí un juego, se trata de un conjunto de elementos de los que están formados los juegos, utilizados por la empresa para hacer más atractivas las aplicaciones que estas incorporan para la formación de sus empleados o para llevar a cabo alguna tarea u objetivo. Es decir, a través de la gamificación se puede despertar el interés en los trabajadores y trabajadoras para tener un elevado rendimiento en su trabajo así como incentivar a los clientes a colaborar y participar en los distintos proyectos que lleve a cabo las compañías.

Los desarrollos tecnológicos han influenciado en la manera en la que los empleados interactúan, como se forman y desarrollan en la empresa. Este avance con respecto a la tecnología ha impulsado necesariamente una adaptación por parte de las empresas. La gamificación ha hecho posible esta adaptación a través de juegos online, plataformas digitales o redes sociales (Jiménez, 2016)

La gamificación ha impulsado una forma diferente de trabajar en la empresa implantando los elementos de juegos como forma de mejorar profesionalmente, consiguiendo que las empresas que han llevado a cabo esta técnica obtengan unos beneficios de hasta un 30% anualmente. Con esta técnica innovadora los trabajadores han incrementado sus competencias y habilidades, siendo mucho más efectivos y formados que anteriormente.

Para finalizar, lo que se pretende alcanzar con este trabajo fin de grado es llevar a cabo una investigación de lo importante que es tener motivados a los trabajadores en la empresa. Todo esto se desarrollará mediante una técnica innovadora denominada gamificación. Y por último terminar esta investigación llevándolo a la práctica, demostrando el éxito empresarial de las empresas que usan la gamificación.

2. ¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?

2.1. Definición

La gamificación actualmente no es conocida por la mayoría de las personas, además no se encuentra en el diccionario de la real academia española, por lo que voy a reflejar una serie de definiciones de diversos autores, estas definiciones son cortas pero a la misma vez concretas por lo que serán muy bien entendidas.

Las definiciones más conocidas son las siguientes:

- Según Deterding, Dixon, Khaled y Nacke, 2011 *“Uso de mecánicas de juego en un contexto no lúdico”*.
- Para Zichermann y Linder, 2013 *“Herramienta para iniciativas de marca a través de elementos y mecánicas de juego”*.
- Por último quiero destacar la definición de Nacke, O’Hara y Sicart, 2011 *“Gamificación es el uso de elementos de diseño de juego en contextos de no juego”*.

Teniendo en cuenta las diversas definiciones dadas por los autores anteriormente mencionados, se entiende la gamificación como una herramienta motivadora que utiliza

diferentes reglas y técnicas de los juegos en ambientes no lúdicos para incentivar la motivación o cambiar las conductas de las personas.

Para llegar a entender en que consiste la gamificación debemos tener en cuenta algunos conceptos de los que parte ésta.

Elementos de los juegos

Todo juego está formado por un conjunto de piezas o elementos, los cuales en algunos casos pueden ser físicos como en el caso del “juego del parchís”, en el que los elementos son en sí las fichas que utilizamos para avanzar de casilla. Aunque, no tienen que ser necesariamente estos elementos físicos ya que pueden ser simplemente reglas, como por ejemplo el “juego popular pillar-pilla”, en el que el jugador que se la queda tiene que pillar al resto de los integrantes del grupo. (Ferran Teixes, 2014)

Cuando utilizamos estos elementos de los juegos en otros sectores, como en el sector empresarial, lo que estamos llevando a cabo es la gamificación, con el principal objetivo de mejorar la motivación de los trabajadores o incluso afianzar las relaciones internas de la empresa.

Diseño de los juegos

Para crear o impulsar un sistema gamificado hay que analizar diversos factores dentro de la empresa, ya que según el sistema que utilicemos será mejor para unas organizaciones y peor para otras.

Por este motivo hay que intentar diseñar un sistema de juegos equitativo para todos. No solo centrarse en sistema de puntos, emblemas o insignias que los trabajadores van ganando en función del trabajo realizado. Los juegos tienen que diseñarse con la finalidad de sacar el máximo rendimiento de una persona según lo que busque cada empresa, pero a la misma vez tiene que ser divertido, emocionante y un poco adictivo. *“El diseño de juegos tiene algo de ciencia, algo de arte y mucho de experiencia ganada a base de duro trabajo”.* (Werbach y Hunter, 2013)

Contextos no lúdicos

La gamificación que se aplica en el ámbito empresarial hace referencia a la utilización de juegos en contextos que no lo son. Lo que se pretende con esto es implicar a los trabajadores en su trabajo y que la empresa obtenga una mayor productividad. Cada vez más son las empresas que están implementando este tipo de técnicas para no anclarse en el pasado, sino fomentar estas técnicas tan útiles y ventajosas tanto internamente como externamente.

Para finalizar este apartado hacer referencia a que la gamificación está resultando muy útil en los departamentos de recursos humanos de las empresas, utilizando diversos juegos muy creativos con la ayuda en muchos casos de la tecnología.

2.2. Origen de la gamificación

La gamificación tiene su origen a principios del año 2000. Aunque Nick Pelling en el año 2002, fue la primera persona que impulso en cierta manera la gamificación, es decir, cuando este término fue utilizado por primera vez, según Nick es fundamental no confundir la gamificación con los juegos ya que va más allá, la gamificación pretende conseguir una fidelización de los usuarios y un mayor compromiso de estos.

Tres años después de la formalización de este término se creó la compañía Bunchball, que se encargó de poner a disposición de otras empresas la gamificación, para mejorar la relación de la empresa con sus trabajadores y sacar el máximo partido de estos al igual que la relación de la empresa con los clientes. (González, 2014)

A partir del año 2010 la gamificación se incrementó considerablemente en muchas empresas, considerándose una técnica muy efectiva para incrementar el rendimiento y motivación de los empleados.

La gamificación es una técnica que lleva mucho tiempo utilizándose, pero ha sido poco a poco cuando se ha ido mejorando y utilizándose por cada vez más empresas.

La aplicación de la gamificación según estos autores, Kevin Werbach y Dan Hunter (2014) afirman que esta técnica se lleva utilizando desde el año 1980 aproximadamente, aunque verdaderamente lleva utilizándose mucho más tiempo, este tipo de juegos como la Oca lleva existiendo desde 3000 años antes de Cristo.

Imagen 1: Historia de la gamificación



Fuente: <https://www.timetoast.com/timelines/acto-2-1-historia-de-la-gamificacion-by-jose-antonio-pena>

Para hacer referencia a otro ejemplo claro de la gamificación en la edad media, se reflejó claramente esta técnica cuando se creó en una simple tabla dibujada con cuadros la denominada ajedrez, en este caso lo que se pretendía era fomentar el rendimiento de la mente humana a través de este juego, en este caso estrategias militares para derrotar al oponente.

Imagen 2: Edad media, gamificación, ajedrez.



Fuente: Pinterest

2.3.Elementos de la gamificación

La gamificación está constituida por tres tipos de elementos que son los siguientes: las mecánicas, las dinámicas y la estética.

1. Mecánicas

Se trata de las normas o reglas que hay que seguir para poder llevar a cabo un proceso divertido y agradable a los clientes o trabajadores según donde se aplique esta técnica, entre las mecánicas que más se utilizan son las identificadas como PBL¹ que hacen referencia a los puntos, medallas o emblemas y clasificaciones. (Werbach et al., 2013)

Los puntos son una serie de puntuaciones/números que se van obteniendo por la realización de los juegos, en cuanto a los sistemas gamificados será en función de cómo se realice dichas actividades se obtendrá una mayor o menor puntuación. Hacen referencia a los logros que va obteniendo cada persona individualmente, existen diferentes tipos de puntos como puede ser puntos de experiencia, compensables, de habilidad, etc.

Las medallas es otro de los elementos más utilizados en la gamificación, es un tipo de objeto como reconocimiento del esfuerzo realizado, es decir, se le reconoce al

¹ “PBL: significa en inglés Points (puntos), Badges (medallas o emblemas) y Leaderboards (clasificaciones).”

trabajador o al cliente por la dedicación y constancia que le ha llevado hasta poder conseguir el objetivo propuesto. Además las medallas se pueden coleccionar para recordar todo lo conseguido. Con este tipo de obsequios² lo que se pretende es mostrar el agradecimiento de la organización a esta persona, con la finalidad de mantener la motivación.

Por último destacar las clasificaciones (ranking³), que hace referencia a la posición que cada individuo tiene respecto al logro de sus actividades, pudiendo motivar aquellos que no han logrado estar en la posición que desean y seguir involucrándose en el proceso hasta conseguirlo.

2. Dinámicas

Las dinámicas es el proceso de interacción que llevan a cabo los trabajadores o clientes (jugadores) con las mecánicas anteriormente descritas, como la consecución de logros para llegar a los objetivos propuestos, las competiciones para poder conseguir tus objetivos con respecto a otros, entre muchas otras. Se pueden encontrar muchas dinámicas en la gamificación pero particularmente voy a destacar las tres que me han parecido más interesantes que son las recompensas, la competición y diversión. (Galisteo, 2020)

Recompensas

Una recompensa es lo que se obtiene cuando se logra conseguir el objetivo propuesto, es decir cuando un trabajador ha logrado hacer la actividad encomendada en tiempo y forma requerido.

En este caso las recompensas en la gamificación de manera general, seria algunos de los conceptos definidos anteriormente como puede ser las medallas, emblemas, insignias, puntos, etc. Aunque en muchas ocasiones la mejor recompensa es darle un cierto prestigio a este tipo de trabajadores, para que se sientan valorados por la empresa.

Según el autor Ferran Teixes (2014) afirma que *“hay distintos tipos de recompensas adaptables a diferentes escenarios”*.

- Recompensas fijas: el cliente sabe el premio que puede llegar a obtener por la realización de la actividad.
- Recompensas aleatorias: el cliente sabe que va a obtener algo al conseguir el logro pero no sabe el premio.

² “se refiere a una cosa u objeto que se ofrece o regala como señal y demostración de cariño, afecto, respeto, cortesía, etc.”

³ “es un grupo de elementos que están posicionados uno con respecto a otro, constituyendo una lista que sigue un orden”.

- Recompensas inesperadas: sin que el cliente (jugador) se lo espere puede obtener un premio por un logro que no es esperado, en este tipo de recompensa entra el juego el factor sorpresa.
- Recompensas sociales: se trata de promover la participación entre los clientes o jugadores.

Competición

La competición puede aumentar la motivación, ya que con la comparación de resultados se puede observar en que están fallando u otros factores similares. Pero la competición tiene que interrelacionarse con la cooperación para que se consigan unos resultados adecuados. (Teixes, 2014)

Para que la competición no se vuelva demasiado agresiva entre los jugadores no se deben pasar ciertos límites. En cierta forma la competición se produce en todos los juegos, al igual que en un sistema gamificado.

Por esta razón hay que controlar la competición en las organizaciones al llevar a cabo los juegos porque se puede volver un factor en contra, es decir, desmotivar a estos en vez de motivarlos a lograr los objetivos.

Diversión

Este factor es imprescindible para que el sistema gamificado implantado por la empresa tenga buenos resultados. Un juego divertido dará a los empleados/clientes mayores beneficios, incentivando sus ganas de participar en él.

Cuando se implanta un juego, se tiene que tener en cuenta que esté formado por elementos de diversión ya sea algo innovador, factores que disminuyan el estrés en los jugadores, trabajo en grupo, etc.

3. Estética

Hace referencia a las reacciones emocionales que pueden despertar en los trabajadores/clientes (jugadores) los diversos juegos, al mismo tiempo se va fomentando las experiencias de los sujetos llevándolos a afrontar cada vez mejor las circunstancias complejas que le sucedan. Según los autores como Robert Hunicke, Marc LeBlanc y Robert Zubeck *“hay una serie de sensaciones y experiencias ligadas con los juegos como puede ser la sensación, fantasía, narrativa, reto, descubrimiento, expresión, sumisión”*.

3. ¿POR QUÉ INCORPORAR LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA?

Como se muestra en la (figura 1) las funciones de la administración de empresas son: planificación, organización, dirección del comportamiento y control. En la dirección del comportamiento se incluyen tres aspectos fundamentales que influyen directamente a los trabajadores: comunicación, liderazgo y motivación. (María Jesús, 2014)

Estos aspectos serán explicados detalladamente a continuación, aunque a lo largo de la investigación me centrare específicamente en la motivación, ya que en la actualidad existe una tendencia para el incremento de esta con el uso de la gamificación.

Figura 1: Funciones administración de empresas



Fuente: Elaboración propia

La gamificación es una técnica innovadora la cual muchas empresas todavía no conocen. Este es uno de los principales motivos para incorporarla en la empresa. Las empresas que llevan a cabo esta técnica son un atractivo tanto para los clientes como para los trabajadores.

En cuanto a los clientes es una herramienta muy útil para conseguir una fidelización duradera en la empresa, con respecto a los trabajadores es una herramienta que incrementa considerablemente su rendimiento laboral ya que les permite llevar a cabo sus funciones de una manera dinámica y fructífera. Esto le da a la empresa un elevado prestigio.

3.1. Comunicación

La comunicación promueve la interacción entre dos o más personas de información para llegar a un acuerdo o intentar lograr unos objetivos. El uso de comunicación en la empresa entre todos los empleados/as y superiores hace de esta una organización mucho

más eficaz, permitiendo un mayor engagement⁴ en el equipo, logrando comprometerse por los objetivos de la empresa.

Por un lado estaría la comunicación interna que se refiere al dialogo entre las personas de la organización para conseguir los objetivos propuestos por la empresa como he dicho anteriormente.

Por otro lado estaría la comunicación externa más orientada al resto de las personas que están fueran de la empresa como pueden ser los clientes y proveedores.

La comunicación entre los trabajadores y trabajadoras es fundamental para que se conozcan entre ellos y tener un ambiente agradable en el lugar de trabajo, también favorecerá la comunicación y la forma de intervenir cuando realicen un trabajo en equipo para que cada miembro del grupo de su opinión libremente y llegar a un acuerdo entre todos.

La gamificación ayuda a favorecer la comunicación entre empleados/as y la conexión entre ellos. Por tanto la gamificación es importante para mejorar la comunicación en la empresa porque aumenta el orgullo de los empleados, aumenta el trabajo colaborativo, se potencia los cambios de actitud de cada persona en la empresa, se resuelven problemas conjuntamente, se premia el esfuerzo, disminuye la competencia entre trabajadores/as de la empresa, etc.

“La aplicación de la gamificación a la comunicación interna de la empresa permite la transmisión y asimilación de la cultura empresarial, valores y objetivos por todos los empleados, a la vez que fomenta el espíritu de equipo y la unidad de la compañía”. Galisteo, S. (2020)

Por lo tanto el dialogo en una organización es una herramienta efectiva y rápida, llegándose a acuerdos entre personas con los mismos objetivos. Aunque actualmente está siendo más difícil usar la comunicación interna entre los trabajadores, ya que con el COVID-19 se ha implantado un sistema de trabajo hibrido, lo cual ha llevado al distanciamiento de algunos empleados, ya sea porque hay menos contacto entre ellos u otras circunstancias.

Por este motivo es imprescindible seguir promoviendo la gamificación a través de juegos ya que los trabajadores pueden comunicarse e interactuar al igual que lo hacían antes.

⁴ “Se usa para determinar el compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí”.

3.2. Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de cualidades que una persona tiene para llevar a un grupo de personas de una organización a dar lo mejor de sí y apoyarlas en todo lo posible. Además de estar al frente de la toma de decisiones y responsabilidades, haciendo posible el éxito y solidez en una empresa. Una empresa con un líder motivador y con ideas claras lleva a sus trabajadores a un ambiente propicio de éxitos, así como influir en la toma de decisiones de todos ellos.

Por este motivo es imprescindible tener un líder frente al equipo de trabajo, ya que provoca en cierta manera la motivación de los trabajadores, al igual que establece los objetivos que hay que cumplir.

Pero para que un líder se ponga al frente de un equipo de trabajo primero tiene que estar preparado y tener las capacidades que ello conlleva, muchas empresas se están dando cuenta de que muchos de estos líderes realmente no están preparados para situaciones complejas.

La gamificación es importante para mejorar el liderazgo en la empresa porque mediante esta técnica se puede liderar de una forma más divertida, logrando un mayor compromiso por parte de los trabajadores/as y consiguiendo cambiar la forma de trabajar para no caer en la rutina. (Fernández, 2016)

Mediante la gamificación se está fomentando juegos para desarrollar el liderazgo, estos juegos se ajustan a la realidad bastante bien aunque sean ficticios, ya que desarrolla en los jugadores ciertas maneras de actuar cuando hay amenazas⁵ y oportunidades⁶, lo cual lleva a los jugadores a ser flexibles en situaciones complejas. Este tipo de juegos logra que los jugadores (líderes) aprendan mucho y se han capaces de adecuarse y adaptarse al entorno empresarial tan cambiante al que nos enfrentamos cada día. (Raya, 2019)

Los líderes que usan este tipo de juegos fomentan una serie de habilidades entre las cuales destacan las que salen reflejadas a continuación:

⁵ “Fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir su rentabilidad”.

⁶ “Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la eficacia de sus servicios”.

Figura 2: Habilidades que se desarrollan mediante juegos



Fuente: Elaboración propia

Dando como resultado que los líderes aumenten considerablemente el aprendizaje y encuentren soluciones eficaces cuando sea necesario aplicar las habilidades posteriormente aprendidas en este tipo de juegos.

“Antes de que seas un líder, el éxito se trata de crecer tú mismo. Cuando te conviertes en un líder, el éxito se trata de hacer crecer a los demás” (Jack Welch).

3.3. Motivación

La motivación es una función fundamental de la dirección del comportamiento, cuando una persona está motivada a hacer cualquier actividad se obtendrá una productividad mayor que en caso de que este desmotivada. La motivación de los empleados tiene muchos aspectos positivos para la organización, entre estos aspectos positivos destacan un mayor rendimiento, productividad, mejor relación entre los compañeros, buena imagen de la empresa, ambiente agradable en la empresa, fidelización de los empleados/as, etc. (Santander Universidades, 2020).

Hay que distinguir entre dos tipos de motivación:

1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere a la propia voluntad que tiene una persona de llevar a cabo una tarea para conseguir un objetivo, sin intervenir ningún factor externo (recompensas o premio). Las personas intrínsecamente motivadas llevan a cabo las

tareas por: deseo de superación personal, ganas de crecer o aprender o simplemente por la satisfacción que conlleva el hecho de hacer las cosas bien., es decir, cuando una persona pretende conseguir algo sin nada a cambio es por mera satisfacción propia y porque se encuentra cómodo con lo que hace sin interesarle nada a cambio. (Werbach et al., 2013)

Uno de los principales beneficios de la motivación intrínseca es que las personas con este tipo de motivación presentan mayor productividad que aquellas personas que presentan motivación extrínseca, ya que dicha motivación favorece entre otras la resolución de problemas de manera eficaz así como realizar asociaciones de ideas originales. Además de ello, la persona con motivación intrínseca puede pasar más tiempo centrada en la tarea que está realizando debido a su propia actitud positiva.

2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca al contrario de la motivación intrínseca, la persona si está motivada para hacer aquello que hace con el único fin de obtener alguna recompensa o beneficio, aunque esto no siempre es así, ya que la motivación extrínseca se puede convertir en motivación intrínseca, es decir, cuando una persona está acostumbrada a realizar una serie de actividades, al final puede no esperar nada a cambio al realizar esa acción. (Arcoya, 2019)

Uno de los principales beneficios de la motivación extrínseca es que se les ofrece a los empleados un beneficio cuantificable lo cual favorece su determinación para llevar a cabo la tarea, además la energía obtenida una vez que se consigue la recompensa es renovada para la siguiente tarea.

Por tanto, la diferenciación entre una y otra motivación es el origen del estímulo. En la motivación intrínseca las acciones son por mero placer y satisfacción personal, por el contrario, las acciones de la persona motivada extrínsecamente vienen dadas la obtención de recompensas.

Ambos tipos de motivación son beneficiosos pero la motivación extrínseca es más usada por las empresas para motivar a sus empleados, aunque no es recomendable abusar de ella si se quiere obtener una motivación intrínseca.

Como no todos los empleados tienen las mismas habilidades, lo más eficaz es aplicar la motivación extrínseca a través de la gamificación y de este modo favorecer la motivación intrínseca en los trabajadores, ya que una vez obtenga mejores resultados en la empresa su satisfacción personal incrementará.

Figura 3: Tipos de motivación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a abordar más en profundidad la gamificación en la empresa y los diferentes tipos de gamificación que nos podemos encontrar. Después de esta tercera parte del trabajo, pasaremos a la última en la cual me centrare en dar a conocer diversos casos de estudio reales de empresas que han implantado la gamificación y los resultados que han obtenido tras implantarla.

4. LA GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA

La gamificación en la empresa pretende mejorar los distintos departamentos que la forman, como puede ser el departamento de recursos humanos, marketing, finanzas, entre muchos más. Además de mejorar la relación con los clientes, ya que una empresa gamificada será mucho más atractiva y divertida que las demás.

Imagen 3: Gamificación (diversión)



Fuente: <https://www.muypymes.com/2014/06/30/gamificacion-convierte-empresa-juego>

La gamificación según el tipo de empresa, la orientara más hacia los propios trabajadores o los clientes. En el caso de que sea una empresa grande con muchos

trabajadores fomentara la relación entre estos e intentara mantenerlos motivados mediante esta técnica. Cuando se trate de una empresa más pequeña por el contrario se centrarán más en aplicar este tipo de juegos en los productos o servicios que esta ofrece para fomentar la fidelización de los clientes. (Campos, 2022)

Al realizar este tipo de juegos en los empleados, además de hacer que el puesto de trabajo no sea rutinario pueden hacer que los empleados mediante estos juegos pueden llegar a formarse de forma distinta a como lo hacían antes.

Por lo cual los trabajadores pueden desarrollar mediante esta técnica habilidades que antes desconocían, como manejar adecuadamente situaciones de estrés, tener una comunicación mucho más fluida con los compañeros, manejar con más soltura los programas informáticos y redes sociales, organizarse y planificarse de manera más ordenada, etc. Por este motivo esta técnica está dando muy buenos resultados en la productividad de los empleados. (Fernández, Ordoñez, Vergara y Gómez, 2020)

Con esta técnica también pueden producirse aspectos negativos, algunos trabajadores pueden considerar que no tienen tiempo para hacer este tipo de actividades o que son una pérdida de tiempo, otros trabajadores se negaran a jugar por lo cual generara un ambiente muy tenso en la organización. También puede haber trabajadores muy ambiciosos y que pretenden conseguir el premio propuesto sin considerar a los demás, llegando a hacer trampas en los juegos para obtener el máximo de puntos para poder lograr el premio. (Karl, 2012)

En este tipo de situaciones habría que penalizar a este tipo de trabajadores para que la gamificación pueda aplicarse correctamente.

4.1. Tipos de gamificación en la empresa

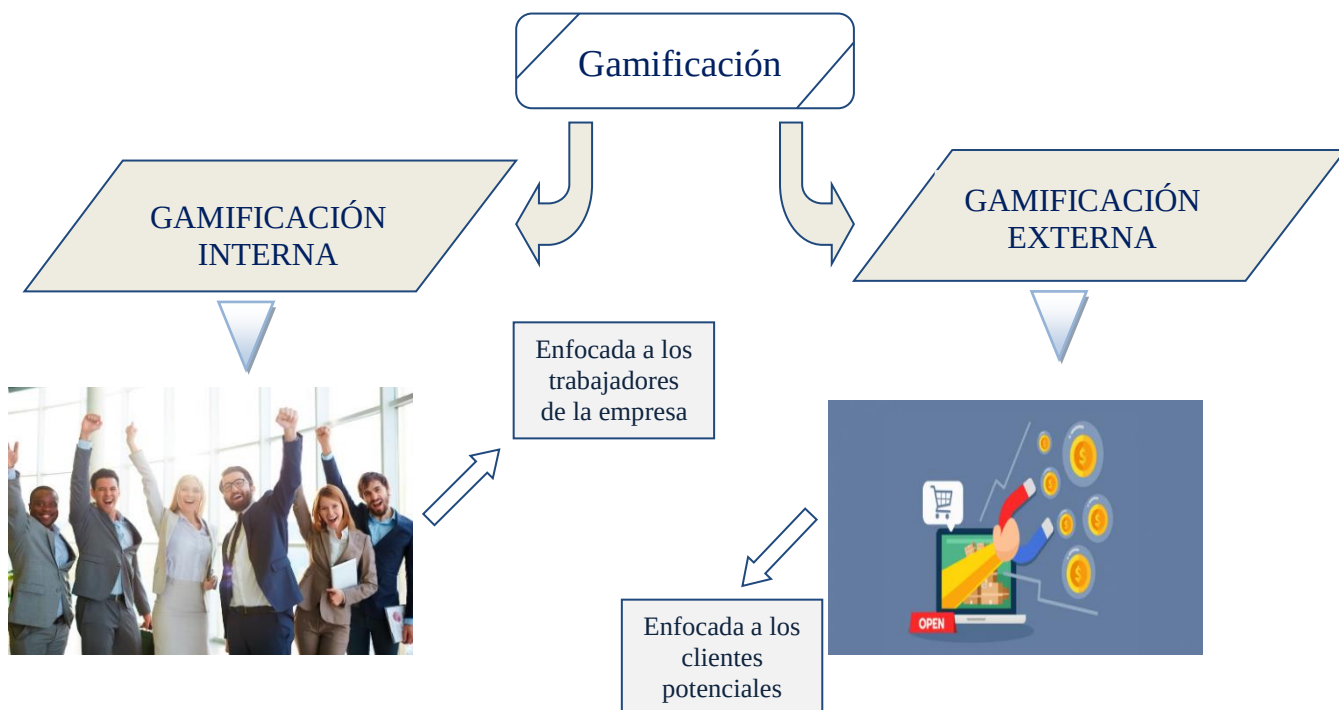
La gamificación en la empresa está dando unos resultados muy buenos, según el estudio *'Gamification Market by Solution'* de la empresa Markets and Markets, *“las personas adultas adquieren conocimientos bajo la regla del 70-20-10. El 10% de su desarrollo se produce mediante iniciativas formativas tradicionales, el 20% es obtenido a través de la interacción social y, por último, el 70% del aprendizaje se genera por la propia experiencia”*.

Según otro estudio de P&S Market Research *“se alcanzará un volumen de más de 20.000 millones de euros globalmente”*.

Debido a esto podemos saber los beneficios que se pueden llegar a obtener si se sigue desarrollando esta técnica.

En el ámbito empresarial podemos encontrarnos con dos tipos de gamificación, la interna y la externa que en los siguientes apartados explicaré más detalladamente.

Figura 4: Tipos de gamificación



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Gamificación interna

La gamificación interna como su propio nombre indica hace referencia a los trabajadores que integran la empresa, por lo tanto el objetivo es mantenerlos motivados a todos los que la forman, así como aumentar la productividad y rendimiento en ellos. Por lo general todos los trabajadores/as tienen metas e intereses parecidos, por lo cual una organización unida y con buenas relaciones entre ellos fomentará un clima adecuado para poder obtener los resultados deseados. (Galisteo, 2020)

Mediante la gamificación interna se pretende tener un ambiente de trabajo agradable. Con la aplicación de esta técnica, dentro de la empresa se pueden fomentar diversas áreas. En cuanto a la selección de personal, puede realizarse de una manera más fácil, con diversos juegos se puede realizar una entrevista y saber todo lo necesario del entrevistado. Además de interactuar mejor con la persona entrevistada. Para finalizar la entrevista, según los resultados que obtenga la empresa de estos juegos se decantará por unos trabajadores/as o por otros.

Otro aspecto muy importante donde aplicar la gamificación en una organización, es en el subsistema comercial, ya que es imprescindible que los vendedores de la empresa

estén motivados y comprometidos, porque de lo contrario las ventas disminuirían considerablemente, por lo que es fundamental aplicar esta técnica en esta área para poder obtener beneficios y conseguir los objetivos propuestos por la empresa.

Un ejemplo claro de gamificación interna sería la cadena hotelera Hyatt, mediante la implementación de juegos en los hoteles, los empleados y empleadas han aumentado las ventas, por el simple hecho de “*aprender jugando*”, de una forma mucho más divertida. La formación de todos los trabajadores/as creció considerablemente reflejándose en los resultados de la cadena hotelera. (Santacroce, 2017)

4.1.2. Gamificación externa

La gamificación externa está orientada a atraer a los clientes a la empresa para comprar un producto o servicio, es decir, se intenta la fidelización de los clientes.

En el caso de Starbucks Rewards, es una cadena muy conocida de cafeterías, además de ser una de las mejores, Starbucks llevo a cabo un programa para incrementar sus ventas de cara al público mediante una app con una tarjeta de puntos. Por cada producto que consumía, el cliente iba obteniendo una serie de puntos, mientras más puntos obtuviese cada cliente más rápido subiría de nivel y más productos obtendría gratis. (Gamelearn)

Como Starbucks hay muchas más empresas que aplican esta técnica como es el caso de McDonald, Burger King, KFC, etc.

Por este motivo este tipo de estrategias hace que los clientes se fidelicen con la empresa y en muchos casos se vuelvan adictivas, lo que le dará un alto prestigio con respecto a otras y cada vez más clientes usaran la aplicación, para conseguir algunos productos gratis o algún tipo de descuento.

4.2. Objetivos de la gamificación empresarial

Las empresas que usan la gamificación lo que pretenden conseguir es una serie de objetivos entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- Incentivar a los empleados para que la organización consiga unos mayores beneficios, además de promover un clima organizacional adecuado y agradable para todos los empleados de la empresa.
- Mayor interacción entre los empleados de la organización al realizar este tipo de juegos, lo que implica que trabajen en grupo y en equipo fomentando diversas habilidades que antes podían desconocer.

- Mejorar el rendimiento de los empleados, ya que este tipo de juegos fomenta la diversión y un mayor compromiso por el trabajo, es decir los trabajadores se comprometen con la organización, aumentando la fidelización de estos con la empresa. Además puede aumentar la fidelización de los clientes o usuarios al realizar este tipo de técnica. Lo mismo que hace la empresa con los trabajadores se puede realizar con los clientes, usando otra forma de ponerse en contacto con los clientes o usuarios ya sea a través de juegos o experiencias diferenciadoras de la competencia y a la misma vez innovadoras.
- Mayor diferenciación con respecto a otras empresas del sector, implantando este tipo de estrategia será más conocida para los clientes por su implicación con el buen trato con los trabajadores, lo que llevara a que muchos clientes nuevos se interesen por la empresa, es decir, le dará una mejor imagen.
- Mejorar la comunicación de los trabajadores a través de estas técnicas, ya que tienen que interactuar entre ellos para que sea posible la realización de estos juegos, además es una forma de divertirse como he dicho anteriormente, motivando a los trabajadores y consiguiendo que estén contentos con su puesto de trabajo.

5. CASOS DE ESTUDIO DE LA GAMIFICACION EN LA EMPRESA

Una vez justificado y contextualizada en qué consiste la gamificación llevada a cabo en las empresas, expondré algunos casos de estudio de empresas reales las cuales han llevado a cabo esta técnica innovadora, realizando un análisis sobre las distintas mecánicas de los juegos, así como los resultados obtenidos tras llevar a cabo la gamificación.

A continuación voy a mostrar las empresas punteras en la aplicación de la gamificación y las que más repercusión han tenido en esta área.

Estas empresas son las siguientes: Kiabi, Correos, Nike, BBVA, Google, Ford Canadá.

5.1. Kiabi

Tabla 1: Serious Games ADA-KIABI

Empresa	KIABI
Actividad	Venta de prendas de ropa

Objetivo de la gamificación	Desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores
Mecánica del juego	Retos y desafíos

Fuente: Elaboración propia

Kiabi es una marca de moda con unos precios muy asequibles para los clientes y clientas, que se creó en 1978, su actividad principal es el *“comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados”*. Esta empresa tiene ropa de hombre, mujer y niños, con una alta variedad y calidad en sus prendas. Su sede central está situada en Madrid. Aunque tiene más de 450 establecimientos por toda Europa, entre las que destacan Francia, Italia, Bélgica, Portugal, etc.

Kiabi ha implantado la gamificación a través del videojuego de Ada, una herramienta en formato videojuego, donde el empleado se encuentra en una aventura en la cual debe superar una serie de pruebas, retos y desafíos para llegar a salvar a la civilización del apocalipsis. Es fundamental para los trabajadores conocer el funcionamiento de la empresa para poder superar los desafíos que se encuentran.

Mediante este videojuego el trabajador puede conocer el rol que va a desempeñar en la empresa, las responsabilidades que va a tener como empleado y los objetivos que tiene propuestos la empresa. La gamificación en esta empresa se aplicará a todas las áreas posibles, para intentar mejorar cada una de ellas.

En este caso la gamificación que se aplica es interna porque va dirigida a los trabajadores/as que forman esta empresa.

A través de gamelearn⁷ la empresa acompaña en cierta forma al empleado desde el día que entra en la empresa hasta el último día. (Gamelearn, 2018)

De esta forma el empleado pasa por una serie de etapas en las que podrá ir aprendiendo conforme se implique con el videojuego ADA.

Los juegos que utiliza Kiabi a parte del anteriormente explicado son pacific, merchants, trees que lyon.

⁷ *“Es una técnica utilizada en formación en la cual los contenidos teóricos son presentados por medio de un videojuego”.*

Imagen 4: Videojuego ADA



Fuente: <https://vimeo.com/236434561>

Gracias a esta técnica en procesos de onboarding⁸ y de formación los empleados se pueden divertir al mismo tipo que desarrollan competencias o habilidades nuevas para el puesto de trabajo.

Por otro lado, Kiabi también utiliza la gamificación en los procesos de selección del personal, en la cual el candidato/a crea un avatar que le represente, después se introduce en el juego que consiste en la simulación de un naufragio. El candidato deberá tomar las decisiones que crea más importantes para llegar a superar una serie de etapas y de este modo salvar a las personas del naufragio. Este juego permite al contratador conocer las habilidades que presenta el candidato/a.

Imagen 5: Naufragio en el mar



Fuente: <https://zety.es/blog/kiabi-curriculum>

⁸ “Es el proceso de incorporación de nuevos trabajadores a una empresa. En dicho procedimiento los nuevos empleados conocerán la organización, su rol, sus nuevos compañeros de trabajo y la filosofía de la empresa”.

Kiabi intenta que los trabajadores de la compañía trabajen y aprendan con el videojuego pero a la misma vez que interactúen con el líder. El videojuego le aporta a los empleados diversión mientras que desarrollan una competencia.

Muchos de los empleados que han pasado por Kiabi reconocen que esta manera diferente y dinámica de trabajar es una manera muy divertida de trabajar. Además, aprenden muchas habilidades⁹ que anteriormente ellos mismos desconocían, como puede ser mejorar la comunicación con los clientes, capacidad para resolver situaciones complejas, trabajo en equipo, mayor creatividad, iniciativa en el trabajo, creatividad, planificación, etc. Gracias a los videojuegos que Kiabi le ha mostrado han podido ir trabajando cada una de esas competencias¹⁰ reflejadas anteriormente.

Tras la implantación de esta técnica las ventas aumentaron llegándose a obtener por Kiabi unos mayores beneficios, ya que supuso para los trabajadores desarrollar nuevas destrezas para resolver circunstancias imprevistas mientras estaban trabajando.

5.2. Correos

Tabla 2: Correos

Empresa	CORREOS
Actividad	Mercado postal y paquetería
Objetivo de la gamificación	Ahorrar en costes
Mecánica del juego	Puntos y premios

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar me voy a centrar en la empresa de Correos, esta empresa de paquetería es referente en España, llevando a cabo unos servicios de rapidez, calidad y fiabilidad. *“Están presentes en el sector de las comunicaciones físicas y digitales y en el mercado de la paquetería, liderando el segmento de transporte no urgente y siendo un referente para el sector del comercio electrónico”*. La sede central de correos está situada en Madrid, con más de 2000 oficinas de correos por toda España. Por último destacar de esta gran empresa que cuenta con más de 78.000 trabajadores/as.

En este caso la gamificación que se implanta es interna, es decir se llevó a cabo dentro de la empresa con sus propios trabajadores.

⁹ “Conjunto de competencias que posee una persona para desarrollar una determinada actividad”.

¹⁰ “Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo”.

Hace unos años Correos pretendía revisar sus miles de páginas web (160.000) para su posterior renovación en un periodo de tiempo muy corto, tan solo 13 días. Correos primeramente iba a contratar a una empresa especializada en esta tarea, pero el presupuesto de la empresa que lo iba a llevar a cabo era muy elevado por este motivo utilizaron la gamificación lo que supuso unos espectaculares resultados. (Velasco, 2016)

Correos utilizo a sus propios trabajadores para que llevaran a cabo el análisis de las páginas web, con la finalidad de que dieran su opinión para poder mejorarlas. Por cada idea proporcionada para mejorar la página obtenían una serie de puntos, estando visible para todos los trabajadores, lo que despertaba en cada trabajador una competitividad y mayor esfuerzo para dar buenas ideas o mejoras. Además cada empleado según la implicación en la actividad también podía llegar a obtener más puntos.

Anteriormente he explicado el procedimiento de juego en contexto no lúdicos utilizado por la empresa de Correos para aumentar la motivación y rendimiento de los empleados, a continuación me voy a centrar en las recompensas que podían llegar a obtener por las mejoras que iban proporcionando a la empresa, premiando a los mejores trabajadores.

Las mejores recompensas las podían obtener los tres primeros trabajadores que mayor puntuación obtuvieran, premiándoles con una Tablet. Correos premio a sus trabajadores con un total de 700 regalos según la puntuación de cada trabajador.

Correos logro en un periodo de 13 días mejorar sus páginas con el trabajo de los empleados, obteniendo unas 50.000 propuestas en las 160.000 páginas, entre todas estas propuestas se llevaron a cabo alrededor de un 29%, por lo cual Correos gracias al uso de la gamificación consiguió ahorrar un 70% de costes.

5.3. Nike

Tabla 3: App Nike +

Empresa	NIKE
Actividad	Venta de prendas de ropa y calzado
Objetivo de la gamificación	Fidelización de los clientes
Mecánica del juego	Logros y recompensas

Fuente: Elaboración propia

Nike es una empresa estadounidense, siendo una de las mejores marcas del mundo. Debido al diseño de todo tipo de ropa, calzado, balones y otros muchos accesorios. Su sede central está situada en Estados Unidos más concretamente en Beaverton, Oregón. Cuenta con 1264 tiendas en todo el mundo, estando distribuidas por Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, etc. Los ingresos que obtiene Nike son sorprendentes, obteniendo anualmente unos ingresos de *“veinticinco mil millones de dólares en ventas”*.

La gamificación que ha implantado esta empresa es externa, ya que se realiza para atraer a los clientes como a continuación voy a explicar.

Nike ha creado una aplicación llamada Nike + que permite a los usuarios conocer los kilómetros que han recorrido en el periodo de tiempo que se mantenga activa la aplicación realizando principalmente running, otra función muy característica es que también recoge las calorías perdidas, entre otras muchas más funciones. Esta aplicación está disponible tanto para iPhone como para los dispositivos Android. (Espinosa, 2014)

Como se puede ver en la siguiente imagen, en la parte derecha de la imagen se encuentran el ranking de los clientes, este sería el formato de la aplicación con el respectivo perfil de cada usuario.

Con esta aplicación Nike quiere transmitir de cara al público una manera de divertirse a través de esta aplicación, ya que hay un ranking de todos los usuarios, que se clasifican según la distancia recorrida, pero es muy difícil llegar a las primeras posiciones debido a la gran dimensión de clientes que usan la aplicación. Desde que Nike creo esta aplicación ha multiplicado sus ventas.

Imagen 6: Aplicación Nike +



Fuente: <https://runmx.com/la-nueva-nike-run-club-app/>

La estrategia de gamificación que ha llevado a cabo Nike es principalmente un juego de entrenamiento individualizado, es decir crear cierta competitividad entre los usuarios/clientes para llegar a estar en los puestos más altos del ranking. De igual modo incrementa la motivación de los clientes por hacer deporte, lo que como he dicho anteriormente supone generar más ventas de la marca Nike.

Además de comunicar los logros a través de Facebook lo que hace aún más diferenciadora esta estrategia del resto de competidores de Nike.

5.4. BBVA

Tabla 4: BBVA game

Empresa	BBVA
Actividad	Institución financiera
Objetivo de la gamificación	Aumento de la digitalización
Mecánica del juego	Puntos y premios

Fuente: Elaboración propia

BBVA es un banco que se fundó en el año 1857 en Bilbao, donde se encuentra su sede social desde que se fundó. Desde entonces BBVA sigue trabajando en mejorar cada día, teniendo una trayectoria de 160 años, estando formado por más de 110.000 personas. En el año 2020 el número de oficinas de BBVA a nivel mundial es de 7.432, repartidas por países como China, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Portugal, entre otros.

BBVA llevo a cabo la gamificación externa, al igual que en el caso de estudio anterior, se centraron en los clientes y clientas.

BBVA implanto hace unos años BBVA game, en la que mediante conexión a internet ya sea desde un ordenador o móvil, se puede acceder a diversas operaciones con la comodidad de realizarlo desde estos aparatos sin la necesidad de tener que ir a la entidad. Pero este proceso tiene una peculiaridad la implantación de juegos, es decir, los clientes (jugadores) al realizar cualquier tipo de operación puedan conseguir puntos y finalmente ganar una serie de premios de mayor a menos calidad en relación con los puntos conseguidos. (Espinosa, 2014)

Imagen 7: BBVA game



Fuente: <https://www.bancoscajas.es/juego-bbva-una-forma-de-hacer-ganar-a-los-clientes.html>

Para poder acceder a este juego el cliente tiene que descargarse la aplicación para comenzar a ganar puntos.

Posteriormente, una vez descargada la aplicación el jugador tiene que ponerse un nombre o apodo, para poder identificarlo en el juego. Entre los retos que el juego lleva a cabo es ver pequeños videos de BBVA para implicar al cliente al máximo. Además estos videos explican cómo se realizan las operaciones a través de la aplicación. (BBVA Open, 2014).

Se pueden obtener puntos desde esta aplicación con diversas operaciones como pueden ser:

- Realizar transferencias entre los usuarios.
- Consultar el saldo disponible.
- Ver los movimientos realizados desde la aplicación.
- Atraer a amigos para que se hagan clientes y usen este método.
- Apuestas en la liga BBVA, pudiendo obtener el doble de puntos invertidos en la apuesta.
- Contratación de plan de pensiones.

Actualmente hay muchos bancos que disponen de este tipo de aplicaciones para realizar este tipo de operaciones mencionadas anteriormente como es el caso de Caja rural, CajaSur, Unicaja pero con la diferencia de que no tienen implantando este tipo de estrategia de gamificación como es el caso de BBVA, es decir, los clientes de estos

bancos no reciben ninguna recompensa, premio o puntuación por las diversas operaciones que hagan online.

Por tanto BBVA fue la principal banca que promovió el uso de este tipo de aplicaciones online incorporando la gamificación en el proceso para fidelizar a los clientes e intentar fomentar el uso de la digitalización, que actualmente resulta imprescindible para miles de personas.

5.5. Google

Tabla 5: Google

Empresa	GOOGLE
Actividad	Búsqueda de información
Objetivo de la gamificación	Bienestar de los empleados
Mecánica del juego	Recompensas y satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Google es una empresa estadounidense, según *“Libertad Digital”* afirma que se fundó en el año 1998, *“cuyo producto principal es un motor de búsqueda creado por Larry Page y Sergey Brin”*, Google es el buscador que más se usa en todo el mundo. La sede central de Google está situada en Estados Unidos, más concretamente en Mountain View, California. Esta gran empresa cuenta con más de 70 oficinas, estando repartidas por más de 35 países diferentes. Las oficinas de Google destacan por su creatividad y diseño. Por último, destacar que Google cuenta con alrededor de 60.000 empleados, siendo una de las empresas que más puestos de trabajo ofrece anualmente.

En cuanto a Google la gamificación que han empleado es interna, porque se basa en sus propios trabajadores como he comentado anteriormente.

Google es una empresa muy grande con muchos trabajadores a su cargo, por lo cual el uso de gamificación en esta empresa es fundamental. Esta empresa es pionera en todo el mundo por su exigencia, pero a la misma vez destaca por la buena calidad de sus servicios, los centros de trabajo de Google están adaptados con las máximas comodidades para los trabajadores.

El centro de trabajo de Google es muy innovador y creativo lo que impulsa la motivación de los empleados con la ayuda de diversos juegos durante la jornada laboral.

Google destaca porque los empleados trabajan el 80% de la jornada y el resto que es el 20% se dedica a aumentar la creatividad e innovación.

Uno de los juegos que usa Google es denominado juego de gastos de viaje, para aquellos empleados que viajan mucho debido a su puesto de trabajo en esta compañía. Por cada viaje que hagan tienen una serie de presupuesto para administrarse que se lo proporciona la empresa pero si no lo gastan todo, pueden ahorrarlo. Google les vuelve a dar aquella cantidad que no han gastado dándole la posibilidad a estos trabajadores de donarlo a aquellas personas que lo necesiten como la Cruz Roja, Save The Children, etc.

Por lo cual los trabajadores/as están motivados e intentan moderar los gastos en la hora de viajar para poder contribuir con estas organizaciones benéficas.

Otra posibilidad que Google da a sus trabajadores es organizarse individualmente, como cada empleado considere oportuno, dándole a los trabajadores una cierta libertad y aumentando la productividad. (Seoptimer, 2019)

Todo lo anteriormente explicado, acompañado de unas buenas instalaciones en los centros de trabajo, con todo tipo de juegos en las zonas de descanso, hace que los trabajadores estén constantemente motivados y fidelizados con Google.

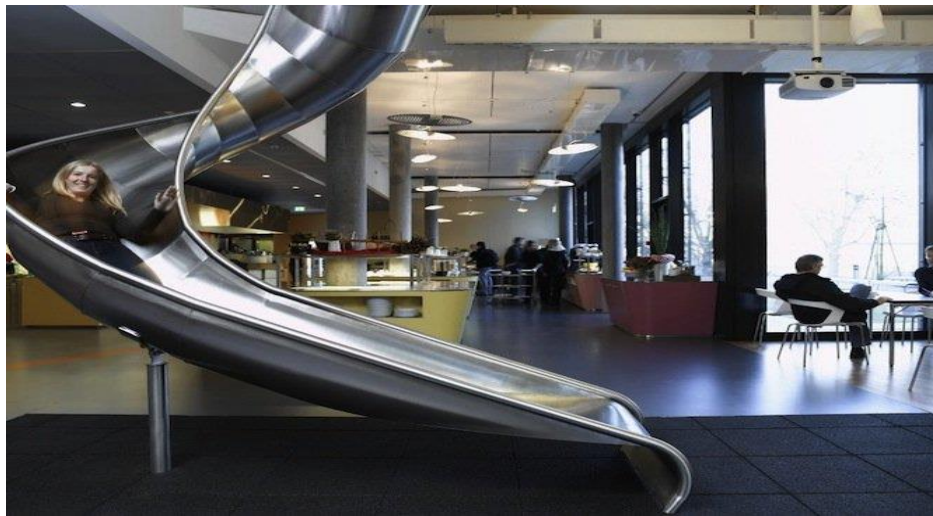
A continuación voy a mostrar en varias fotografías como son las oficinas de Google, además de diferentes salas de descanso:

Imagen 8: *La magia de las oficinas de Google*



Fuente. <https://www.gq.com.mx/maquinas/gadgets/articulos/la-magia-de-las-oficinas-de-google/1587>

Imagen 9: Oficina de Google



Fuente. <https://managersmagazine.com/index.php/2014/04/como-son-las-oficinas-de-google/>

Imagen 10: Diferente oficina de Google



Fuente. <https://www.ofiprix.com/blog/oficinas-de-google/>

5.6. Ford Canadá

Tabla 6: Ford Canadá

Empresa	FORD CANADÁ
Actividad	Fabricación de automóviles
Objetivo de la gamificación	Mejorar las ventas y la calidad del servicio
Mecánica del juego	Insignias y premios

Ford es una empresa de automoción de las más grandes del mundo, fundada por Gordon Morton McGregor en 1904, lleva años fabricando vehículos de todo tipo, esta empresa es estadounidense pero se encuentra en todos los lugares del continente. La sede central de Ford como su propio nombre indica está en Canadá, más específicamente en Oakville, Ontario. Tiene filiales por todo el mundo como he dicho anteriormente, más concretamente en Alemania, Reino Unido, España, México, Argentina, entre otros.

Ford Canadá aplicó los dos tipos de gamificación tanto interna como externa. Por un lado interna, porque tuvo que mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Por otro lado externa, porque también intentaban fidelizar a los clientes.

Ford Canadá usó la gamificación para mejorar las ventas y la calidad del servicio técnico que ofrecían. La formación que utilizaban no cumplía las expectativas de participación y compromiso por este motivo se implantó esta técnica. (Jiménez, 2016)

Bunchball fue la empresa encargada de implantar en Ford Canadá este servicio gamificado con la finalidad de fidelizar a los clientes con la empresa y a la misma vez a los propios trabajadores, mediante mecánicas de juegos como insignias, para darle valor al trabajo que realizaban cada día, también los propios trabajadores iban obteniendo puntos y según la puntuación tenían una clasificación, estando a la vista de todos los trabajadores lo que implicaba cierta competitividad entre ellos.

Los resultados fueron increíbles en el área de formación de la empresa, los usuarios se multiplicaron en cuestión de un mes.

Además el compromiso de cada uno de los empleados aumentó al implantar este tipo de mecánica de juegos, ya que sabían que mientras mejor se formaran obtendrían mejores resultados. Esto se vio reflejado en las ventas y la calidad del servicio, ya que se produjeron más ventas que anteriormente.

6. CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo fin de grado después de haber llevado a cabo una larga investigación sobre el mismo, se explicará a continuación lo aprendido sobre la gamificación en el ámbito empresarial.

Para comenzar me gustaría hacer referencia a la dirección del comportamiento de una empresa, destacando la motivación, ya que a parte del estudio de la gamificación todo el trabajo ha girado en torno al aumento de la motivación de los trabajadores en la empresa. Esta técnica innovadora ha sido imprescindible para la consecución de este fin.

Esta técnica no fue hasta el año 2010 cuando verdaderamente se expandió, después de más de 10 años la gamificación ha supuesto un antes y un después en las empresas, los resultados han sido increíbles al implantar esta técnica, la tasa de absentismo se ha reducido drásticamente debido a la implantación de estos juegos creativos e innovadores.

La gamificación aplicada a diversas empresas ha hecho posible el compromiso de los trabajadores/as con la entidad, facilitando la comunicación entre los empleados/as, aumentando su rendimiento y estando más concentrados en los objetivos marcados por la empresa, llevando a los trabajadores a unos niveles muy altos de bienestar en la empresa.

En definitiva como he expuesto en este trabajo, las empresas que han llevado a cabo esta técnica, han logrado los objetivos y metas que tenían propuestos, obteniendo unos mayores beneficios. Una de las empresas que más ha fomentado las habilidades y competencias de sus trabajadores es Kiabi mediante este tipo de juegos han logrado que la empresa lograra una transformación tecnológica y aumentase positivamente su imagen de cara al público, ya que es un atractivo para muchas personas tanto clientes como personal que quiere trabajar en esta empresa.

Para finalizar esta investigación quiero destacar que bajo mi punto de vista la gamificación es fundamental para todas las empresas, ya que la prioridad de todas las empresas debería ser mantener a los empleados felices y motivados, para que el funcionamiento de una empresa fluya sin problema. En un futuro la mayoría de las empresas tendrán que implantar esta técnica en su empresa y reestructurarse al igual que han hecho muchas otras debido al covid, ya que de lo contrario no podrán seguir en el mercado compitiendo con las empresas que si lo hagan.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arcoya, E. (2019). “*Gamificación en los Recursos Humanos: motivación y compromiso con la empresa*”. Disponible online: <https://www.iebschool.com/blog/gamificacion-en-los-recursos-humanos-motivacion-y-compromiso-con-la-empresa-recursos-humanos/>
- BBVA Open (2014). “*Gamificación, un juego para desarrolladores*”. Disponible online: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/gamificacion-un-juego-para-los-desarrolladores>
- Campos, E. (2022). “*La fiebre por la 'gamificación' se extiende a las empresas: ya forman con juegos digitales*”. Disponible online: <https://www.bolsamania.com/noticias/economia/fiebre-gamificacion-extiende-empresas-forman-juegos-digitales--7949950.html>
- Cobos, C. (2016). “*La gamificación en aplicaciones móviles ecológicas: análisis de componentes y elementos de juego*”. Sphera Pública, 1(16), PP 95-113. Disponible online: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5876386>
- Espinosa, R. (2014). “*GAMIFICACIÓN: ¿jugamos?*”. Disponible online: <https://robertoepinosa.es/2014/08/09/gamificacion-marketing-jugamos/>
- Fernández, Ordoñez, Vergara y Gómez, (2020), “*La gamificación como técnica de adquisición de competencias sociales*”, Prisma Social N.º 31, PP 388-409.
- Fernández, V. (2016). “*Liderar jugando: Gamificación empresarial*”. Disponible online: <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/liderar-jugando-gamificacion-empresarial/>
- Galisteo, S. (2020), “*Gamificación en la empresa: diseño y aplicaciones*”, Ra – Ma S.A.
- Gamelearn. “*Top ejemplos de gamificación*”. Disponible en: <https://www.gamelearn.com/es/recursos/blog/top-10-ejemplos-gamificacion/>
- Gamelearn. (2018). “*El Gamelearn Summit 2018 ofrece las mejores experiencias en formación con videojuegos*”. Disponible online: <https://www.game-learn.com/en/resources/blog/gamelearn-summit-2018-ofrece-las-mejores-experiencias-formacion-videojuegos/>
- González, A. (2014). “*¿Alguien más quiere discutir sobre la historia de la gamificación?*” Disponible online: <https://empresas.blogthinkbig.com/alguien-mas-quiere-discutir-sobre-la-historia-de-la-gamificacion/>

- Herranz, E. y Colomo-Palacios, R. (2012). *“La Gamificación como agente de cambio en la Ingeniería del Software”*. Revista de Procesos y Métricas, 9(2), PP 30-56.
Disponible online: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7119518>
- Hernández, M.^a J. (2014). *“Administración de empresas”*. 2ª edición. Pirámide.
- Jiménez, S. (2016). *“Gamificación, la tendencia que está revolucionando los negocios”*. ESIC-Madrid.
Disponible online: <http://esic.edu/actualidad/gamificacion-la-tendencia-que-esta-revolucionando-los-negocios/>
- Karl, M. (2012). *“The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education”*.
- Meneses, N. (2019). *“La gamificación llave de una mayor productividad y de un aprendizaje más profundo”*. El País. Disponible online: https://elpais.com/economia/2019/08/07/actualidad/1565167852_253423.html
- Rodríguez, G. (2017). *“Digital recruiting: los algoritmos que están aparcando al currículum”*. Disponible online: https://elpais.com/retina/2017/10/24/tendencias/1508830728_172190.html
- Raya, A. (2019). *“Gamificación: motivar, seleccionar, reclutar empleados y líderes (Casos de estudio)”*. Disponible online: <http://andresraya.com/gamificacion-motivar-seleccionar-reclutar-empleados-y-lideres-casos-de-estudio/>
- Rojas, N. (2018). *“La gamificación y su increíble aplicación en la gestión del talento”*. Disponible online: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/la-gamificacion-en-la-gestion-del-talento/>
- Santacroce, S. (2017). *“5 razones para potenciar la comunicación interna a través de la “Gamificación””*. Disponible online: <https://www.puromarketing.com/30/28697/razones-para-potenciar-comunicacion-interna-traves-gamificacion.html>
- Santander Universidades (2020). *“Motivación laboral: 7 técnicas para recuperar la ilusión en el trabajo”*. Disponible online: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-laboral-tecnicas.html>
- Seoptimer (2019). *“Gamificación: ¿qué es y cómo se utiliza?”*. Disponible online: <https://www.seoptimer.com/es/blog/gamificacion-que-es/>
- Teixes, F. (2014), *“Gamificación: fundamentos y aplicaciones”*, UOC.

- Velasco, V. (2016). “*Caso de éxito de correos*”. Disponible online: <https://clientia.es/gamificacion-mejora-la-productividad-y-el-bienestar-laboral-de-tu-pyme/>
- Werbach y Hunter (2013). “*Gamificación: revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*”, Madrid. Pearson.