

ÍNDICE

1. Resumen – Abstract
2. Justificación
3. Introducción
4. ¿Qué es gamificación?
 - 4.1 Concepto de gamificación
 - 4.2 Historia de la gamificación
 - 4.3 ¿Por qué gamificar en la actualidad?
 - 4.4 Composición de la gamificación
 - 4.4.1 Elementos de juego
 - 4.4.2 Tecnologías de diseño de juego
 - 4.4.3 Contextos no lúdicos
5. Gamificación aplicada al área de Recursos Humanos.
 - 5.1 Reclutamiento y selección
 - 5.2 Formación
 - 5.3 Evaluación del desempeño y remuneración
6. Sistema de Gamificación
 - 6.1 Las nuevas tecnologías
7. Objetivos
 - 7.1 ¿Qué se pretende alcanzar con las nuevas tendencias de gestión?
 - 7.2 Análisis de la situación actual de la gamificación.
 - 7.3 Valoración de la gamificación en los últimos años
8. Algunas empresas que utilizan gamificación.
9. Bibliografía y Referencias



*Gamificación como nueva tendencia en
gestión de recursos humanos*

1. RESUMEN

Las organizaciones tanto públicas como privadas son la base de la economía mundial. Dichas organizaciones están así conformadas por equipos humanos y para que éstas funcionen adecuadamente deben existir incentivos que motiven a los empleados a obtener un mayor rendimiento. Estos incentivos suelen conseguirse utilizando técnicas como la gamificación.

Este tema abarca varios apartados, primero se puede observar una amplia distinción de conceptos y tipos de personas que pueden llevar a cabo esta técnica de juego.

Y finalmente un análisis y valoración actual dónde se observa que la gamificación crea cambios favorables en la empresa.

ABSTRACT

Both the public sector and private companies are the base of the worldwide economy. These two different sectors are formed by sufficient teams of people and for them in order to work adequately there must exist incentives to motivate employee to be more productive and have a higher performance. The incentives are usually achieved by using many techniques such as gamification.

This topic covers several sections. First it can be observed a wide distinction of concepts and people who can carry out this game technique.

Finally there is an analysis and a current valuation where it is observed that gamification creates positive and favorable changes in the enterprise.

2. JUSTIFICACIÓN

A día de hoy el talento que concentran las personas es uno de los valores más importantes y como reto, a nivel empresarial, hay que saber destacar y retenerlo porque es una de las fuentes de valor más potente para las empresas. Por ello la sociedad debe adaptarse a la rápida globalización y a la evolución que con ello sufren las empresas.

Con el paso de los años la gestión de las personas en el ámbito empresarial ha ido obteniendo más y más protagonismo y con el nacimiento de las nuevas tecnologías el desempeño de estas funciones cada vez ha resultado más rápido y sencillo.

Desde un punto de vista `humano`, adaptarse a los cambios que suceden día a día en cuestión a las nuevas tendencias en la gestión de las personas tiene muchos aspectos positivos, ya que las novedades y las continuas evoluciones nacen para mejorar los modelos de gestión y con ello hacer que el empleado se sienta mejor con las funciones que desempeña así desarrollará actividades en función del talento, que con anterioridad, haya sido estudiado de manera individual.

Estas nuevas tendencias también pueden acarrear aspectos negativos. Al ser más sencilla y rápida la forma de gestión, a veces, también se tiende a confundir al empleado con un simple número.

Adentrándonos un poco más a fondo en el tema, una de las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos que ha nacido con el surgimiento de las nuevas tecnologías ha sido un concepto que se define por la aplicación de técnicas propias de juegos principalmente en áreas empresariales que tienen que ver con la formación del personal, márketing, ventas y otras.

Éste concepto recibe el nombre de Gamificación y esta tendencia dentro del departamento de recursos humanos es utilizada para atraer y hacer fiel el talento de las personas, para así poder conseguir un equipo empresarial único y más

competitivo. La gamificación también incrementa el compromiso y hace de los empleados a personas mucho más participativas en el desarrollo de la actividad empresarial.

Verdaderamente si queremos conseguir una organización fuerte y consistente en el mercado necesitamos a un equipo humano que haga posibles esas características. Aquí entra en juego, nunca mejor dicho, la gamificación.

Lamentablemente uno de los problemas más numerosos que existen en el mundo empresarial es la falta de motivación por parte del personal, la gamificación se está transformando en una solución para que poco a poco vayan desapareciendo esas situaciones de desmotivación.

Es muy importante para el buen funcionamiento y así un mayor rendimiento en la productividad el ambiente o el clima en el que se encuentra el personal de una empresa. Gracias al uso de la gamificación, dónde podemos encontrar una especie de `diversión´ alcanzada por el uso de juegos, se respira un ambiente de trabajo con unos porcentajes de estrés mucho más reducidos además de numerosos factores más. Esto hace ver que llevando a cabo este modelo se haya convertido en un medio idóneo para influir en el comportamiento y la costumbre de las personas.

(Werbach y Hunter, 2014; Mariscal, 2013)

Habiendo visto los resultados que se obtienen desde que se ha hecho efectivo el uso de la gamificación, debemos ser conscientes que gracias a la aparición de ésta y el imparable crecimiento de las nuevas tecnologías se están consiguiendo los objetivos que se deseaban con ella, los cuales hemos mencionado con anterioridad como el incremento de niveles de motivación del personal o la disminución de climas monótonos, aburridos etc.

(Mariscal, 2013; Cano, 2014)

3. INTRODUCCIÓN

Desde que existen las primeras organizaciones empresariales, sobre todo de gran tamaño, ha sido necesario llevar algún tipo de gestión y control de las personas y de las funciones que llevaban a cabo éstas.

Una de las realidades que más quitaban el sueño de las empresas, además de sus beneficios y pérdidas, era el cómo poder retener a las personas que más valor generan en la organización.

Es cierto que si miramos hacia el pasado, la gestión y las formas de retener el talento de las personas en las empresas, era muy diferente al panorama que tenemos a día de hoy. Tiene mucho que ver con estos cambios el desarrollo de la industria y la rápida evolución de las nuevas tecnologías.

Como hemos dicho anteriormente, las nuevas tecnologías han sido las encargadas principalmente de estos cambios y desde tiempos tempranos siempre han llamado mucho la atención de las personas. No hace tantos años la gestión de personal era muy diferente a lo que existe hoy. Los sistemas de administración, los de compensación, nóminas eran muy escasos y casi inexistentes. (Mariscal, 2013)

Ha sido internet lo que ha revolucionado todos los procesos de gestión, las empresas han tenido que adaptarse o morir. El sector de los Recursos Humanos ha sido uno de los sectores más afectados o beneficiados gracias a la nueva era digital, las herramientas que han nacido con ella y las nuevas formas de comunicación, que, son aspectos que han favorecido los rápidos cambios que encontramos en las formas de gestionar el talento de las personas y también la fidelización de lo que podemos llamar capital humano.

Junto al descubrimiento y desarrollo y estos avances tecnológicos tan novedosos nace también la gamificación.

La gamificación es una técnica que consiste en la introducción de juegos en áreas o departamentos que se encuentran en el entorno empresarial, especialmente en el área de recursos humanos. Éstos juegos se introducen en las jornadas laborales de los empleados de la organización para así conseguir una mayor participación y lograr una mayor productividad con niveles más altos de motivación para los `jugadores`.

4. ¿QUÉ ES GAMIFICACIÓN?

4.1 Concepto

Son muchos los autores que han definido y expresado lo que es para ellos el término de gamificación, pero en este trabajo he decidido seleccionar solo los conceptos de los autores que más me han llamado la atención y pienso que son los más adecuados.

Para empezar, he de señalar el concepto que explican Marín y Hierro (2013). Para ellos este término es una especie de método, de uso de tecnología, una forma de estrategia que nace del conocimiento de los elementos que son atractivos para las personas y los transforma en juegos dentro de actividades que realmente no son juegos. Todo esto se hace para obtener un vínculo más estrecho con los usuarios que participan en éstas dinámicas lúdicas y así estimular un cambio de comportamiento y conseguir motivación.

Werbach y Hunter (2014, pg28); también propusieron un significado para la gamificación. Estos autores dicen que no hay una definición universalmente aceptada, por lo que creen que la gamificación es *“El uso de elementos de juego y tecnologías de diseño de juegos en contextos que no son de juegos”*.

Otra visión del término nos la ofrece Herger (2014). Este autor dice que la gamificación no siempre tiene que tratar de hacer juegos, sino de crear un

cambio de comportamientos para conseguir involucrar a las personas con la introducción de hábitos distintos a los que ya tenían. Para lograrlo se usan técnicas de motivación, videojuegos y se estudia ciencia del comportamiento. Esto significa que aplicamos los elementos, los principios del juego y elementos motivadores para hacer el trabajo menos monótono y aburrido para que sea más divertido.

Por último quiero destacar la concepción de Valera Mariscal (2013). Su definición del término anglosajón es bastante similar a la que tienen Werbach y Hunter (2014); pero él hace más hincapié en el área de los videojuegos. Su teoría consiste en el uso del enfoque y los elementos de los videojuegos en contextos que no son de juegos.

Como hemos visto, todos los autores tienen ideas muy similares en cuanto al término de gamificación y coinciden en su utilización en entornos no lúdicos para crear un clima más motivador y divertido a la vez.

4.2 Historia de la Gamificación

Es muy complicado poder señalar fechas seguras en cuanto a la primera aparición de la gamificación, pero es cierto que autores como Werbach y Hunter (2014) apuntan a que las empresas llevan tiempo aplicando a su gestión pensamientos orientados a los juegos, más o menos desde fechas cercanas a la década de 1980.

Pero, de acuerdo con la opinión de Werbach y Hunter (2014, pg27) *“El primer uso de la gamificación en sentido corriente tuvo lugar en el año 2003, cuando un creador de juegos británico, desarrolló una empresa de consultoría para crear interfaces similares a los juegos para los dispositivos electrónicos.”*

Este término cayó un poco en desuso aunque en los últimos años algunos diseñadores de juegos o incluso investigadores como James Paul Gee comenzaron a darse cuenta de que los videojuegos aportan muchos aspectos positivos cuando las empresas no se encuentran en su mejor momento.

Fue a finales del año 2010 cuando el término gamificación comenzó a tener el sentido que ha alcanzado en la actualidad.

4.3 ¿Por qué gamificar en la actualidad?

Todos los expertos hablan de que nos encontramos viviendo en el mejor momento para la gamificación y a continuación vamos a ver en que se basan para decir esto.

Para comenzar tenemos la teoría de Marín y Hierro (2013). En su obra se distinguen 3 claves que explican por qué la gamificación hoy en día tiene tanto protagonismo.

En primer lugar señalan a los avances de las corrientes tecnológicas y las posibilidades que ofrecen estos medios. La segunda clave que piensan es la generación donde vivimos, debido al hecho de que nos pasamos la vida “jugando” y no parece que tengamos la intención de dejar de hacerlo. Y en tercer y último lugar hacen referencia a las empresas, ya que debido al entorno cambiante en el que vivimos, estas tienen la necesidad de informar y crear vínculos de una nueva manera.

Por otro lado Marín y Hierro (2013) también se han centrado en ideas del autor Herger (2014) cuando explica que haber llegado a la cumbre de la gamificación lo ha conseguido la generación milenial.

Para esta generación los videojuegos son parte de su vida, nacieron con ellos y para ellos es una parte más del día a día. Esto no solamente significa que son expertos en el tema, sino que también están completamente familiarizados con los elementos de diseño del juego y con sus lenguajes.

Estas expectativas son capaces de crear desafíos para los directivos en las empresas, ya que pueden etiquetar a las personas que conforman esta generación como empleados que deben mantener en el tiempo, debido a sus altos niveles de conocimiento y experiencia.

Esto quiere decir que es un buen momento para la gamificación así como para su expansión, ya que como vemos, vivimos en la época del juego y esto se puede corroborar con ejemplos como las aplicaciones que tenemos en nuestros propios teléfonos móviles.

Otra información bastante interesante nos la da Cano (2014), que asegura que el mercado de la gamificación crece a tal velocidad que en el año 2016 se llegó a unos beneficios globales que se encuentran en torno a los sesenta y cinco millones de dólares. Además, gracias a informes de Gartner (Empresa multinacional consultora y de investigación de las tecnologías) se puede afirmar que el 25% de los nuevos procesos de gestión de las empresas que se rediseñarán ya incluirán tecnologías de gamificación.

4.4 Composición de la gamificación

Si queremos explicar y desarrollar de buena forma los componentes encargados de integrar la gamificación, tomaremos como referencia el concepto de gamificación que han utilizado Werbach y Hunter (2014) cuando aseguran que *“es el uso de elementos de juego y tecnologías de diseño de juegos en contextos no lúdicos”*.

Así podemos diferenciar 3 partes principales:

1. Elementos de juego
2. Tecnologías de diseño de juegos
3. Contextos no lúdicos o que no son de juegos.

4.4.1 Elementos de juego

Para explicar qué son los elementos de juego nos vamos a basar en la opinión que nos dan Werbach y Hunter (2014).

Estos autores para aclarar éste término ponen como ejemplo el juego de las damas, con lo cual dejan claro que los elementos hacen referencia a las piezas,

que obviamente son objetos. La función de saltar las piezas, que serían los movimientos que relacionan entre sí a los objetos, haría referencia a otro elemento. Y por último habría que destacar el tercer elemento que serían las reglas y normas que hacen que los movimientos de las piezas sean de una manera u otra.

Cuando lo que hacemos es tomar los elementos del juego y los integramos a la gestión de personal en la empresa, tenemos una aplicación de gamificación capaz de ser más atractiva y adecuada para las personas que conforman la organización o que aún ni siquiera la integran como sería en el caso del reclutamiento y la lección.

Werbach y Hunter (2014) también indican por otro lado que hay 3 categorías de elementos de juego que son muy importantes para la gamificación. Los nombres que reciben y su clasificación es la siguiente:

- Categoría Dinámica.

Aquí se reúnen los aspectos panorámicos del sistema de gamificación que tenemos que tomar en consideración y así también manejarlos pero nunca introducirlos en el juego. Es más hay que dejar claro que las dinámicas de juego más importantes son las siguientes: las restricciones, las emociones como la competitividad o la felicidad, la narrativa, la progresión en este caso del jugador y las relaciones que hacen referencia a las interacciones sociales.

- Categoría Mecánica.

Esta categoría se refiere a los procesos básicos en los que cada jugador interfiere. Entre ellos encontramos los siguientes: los desafíos que requieren de esfuerzo para llegar al final, la suerte que tiene que ver mucho con la aleatoriedad, la competencia que hace que un jugador gane y otro pierda, la cooperación entre jugadores, la evaluación, la adquisición de recursos y por último también las recompensas y beneficios por la obtención de determinados logros.

- Categoría de Componentes.

Estos elementos son aún más específicos que la mecánica o la dinámica. Así Werbach y Hunter muestran en su obra que existen unos quince componentes del juego con un alto nivel de importancia. Entre ellos se encuentran los logros (como objetivos definidos), vicisitudes (que son representaciones visuales del personaje), emblemas (representaciones de los logros), misiones heroicas, colecciones de elementos o emblemas, luchas de corta duración, contenidos desbloqueados (niveles disponibles que sólo se abren cuando alcanzas objetivos), regalos, tablas de clasificación, niveles, misiones (desafíos predefinidos), equipos y bienes virtuales (activos del juego por ejemplo con un valor monetario).

4.4.2 Tecnologías de Diseño de juegos

Werbach y Hunter (2014) dan una verdadera importancia a que el diseño de juegos no es tan simple como para que pueda ser añadido a cualquier tipo de actividad.

El diseño de juegos tiene parte de ciencia, también tiene una parte de arte y el aspecto más importante es la experiencia que se tiene en base al trabajo duro. El diseño de juegos es una actividad que no es para nada fácil, es más, hay grandes diseñadores de juegos que a veces también crean obras de mala calidad.

Empresas como Sony invirtieron millones de dólares en juegos que resultaron ser un fracaso.

Por ello decíamos anteriormente que las experiencias pasadas son el pilar más importante para el diseño de los buenos juegos ya que con ella las probabilidades de fallo serán menores.

4.4.3 Contextos no lúdicos

Werbach y Hunter (2014) parten de la base del concepto de gamificación cuando dicen que ésta opera en contextos que no tienen nada que ver con los juegos, como en el mundo empresarial.

El elemento clave es que fijan objetivos reales dentro del juego, y, ¿esto qué quiere decir? Que los jugadores no están en un mundo de fantasía dónde sólo tienen que jugar sino que están ahí para implicarse aún más activamente con el producto u objetivo final que quiere conseguir la empresa.

Esto quiere decir que es muy importante el hecho de que éstos juegos se produzcan en contextos que no son de juego, ya que esto hará que crezca la motivación y el entretenimiento de algo diferente y los equipos de gestión deberán aprovechar los beneficios que da el juego alcanzando los objetivos reales fijados por la compañía.

Es decir que si un departamento de recursos humanos quiere conseguir equipos de personas más motivados y que no caigan en una rutina diaria en los puestos de trabajo deben tomar una serie de elementos de juegos y aplicarlos de manera efectiva con el mundo real, en este caso con la empresa.

Empleados jugando en entornos no lúdicos



Fuente: <https://www.noray.com/blog/la-gamificacion-en-la-empresa/>

También existe una diferenciación en cuanto a tipos de gamificación ya que tenemos una interna y otra externa.

La gamificación interna hace referencia a la que se produce en el interior de las compañías y que incluye áreas como la productividad o la innovación, pero también está comenzando a usarse en procesos de selección y reclutamiento de personas.

La gamificación externa es la que se da fuera de las organizaciones y se caracteriza porque implica a los clientes de la organización. Esto lo hace con herramientas de marketing para así conseguir un aumento de la lealtad y mayores ingresos.

5. GAMIFICACIÓN APLICADA AL AREA DE RR.HH.

Una vez definido y claro el término de gamificación, sus elementos, categorías y tipologías vamos a analizar las posibilidades que nos ofrece esta herramienta en los departamentos de personal.

La estrategia que quieren utilizar las empresas es la ejecución de actividades de ocio dentro del entorno de trabajo y, tenemos que decir que es cierto que cada vez son más las empresas que deciden introducir gamificación en sus métodos de gestión. (Roig, 2015).

Si nos adentramos un poco más, es posible definir gamificación como la integración del juego en los procesos de selección de personal y de gestión del talento con el objetivo de encontrar y potenciar el desarrollo de las personas en función de sus perfiles y las necesidades de la organización. (Rojas, 2016).

Este tipo de funcionamiento en el área de personal supone un modelo de "ganar para ganar", ya que en ambas partes, los empleados y la empresa, obtienen cosas buenas del proceso. (Holgado, 2015).

Después, la opinión de los expertos será expuesta en relación con la aplicación de gamificación en cada una de las fases que los empleados tienen durante su estancia en las organizaciones, y se mostrarán diversos casos reales de su aplicación en las empresas.

5.1 Reclutamiento y selección

Cuando hablamos del reclutamiento y la selección de personal en una organización, la gamificación puede provocar beneficios ideales, tanto para los empleados como para los empleadores.

Para comenzar esta fase, si el candidato realiza este proceso con juegos o en climas lúdicos se sentirá menos encorsetado y aumentará su nivel de confort, ya que se olvida, en parte, de la tensión de estar dentro de un proceso de selección de personal.

En el caso de la empresa o el departamento, dada la actitud más relajada del candidato seleccionado, se logra obtener una información adicional sobre éste que si no hubiera sido por el juego el candidato nunca revelaría. (Holgado, 2015).

Herger (2014) hace referencia a la maestra Allen Huffcutt de la Universidad de Bradley, quien ha estado estudiando durante mucho tiempo los problemas que existen en la fase de reclutamiento y, sobre todo, los errores más comunes que tienen lugar en las entrevistas de trabajo.

Muchos reclutadores creen que pueden decidir cuáles son los mejores candidatos, ya que piensan que son expertos en la evaluación y en juzgar a las personas. Por el contrario, Huffcutt cree que después de las entrevistas, sería fácil darse cuenta de otra serie de pruebas que se pueden obtener de los candidatos menos cualificados para saber realmente las características de los futuros posibles empleados.

Herger (2014) apoya las ideas de la profesora diciendo que *"aquí es donde la gamificación puede ayudar"*. Y propone que en lugar de citar a los candidatos para las entrevistas de trabajo, les dan los juegos que simulan el trabajo que van a realizar en el caso de resultar seleccionados y también que evalúan su aptitud.

Un caso real lo tenemos con la multinacional de cosmética L'Oreal. La empresa diseñó un juego con el nombre de *Reveal*. Lo que promovía dicho juego era motivar y desafiar a los jugadores para la creación de un nuevo producto. Este juego llevaba a los usuarios a una realidad virtual donde el jugador creía estar dentro de la compañía y tenían diferentes tareas con el fin de fabricar un nuevo producto. Después de haber creado dicho producto se les hacía una evaluación por parte de la dirección de la empresa y se hacía una entrega de premios en el caso de haberlo hecho bien.

Con esto la gran multinacional consiguió movilizar a más de cien mil personas entre las que encontraron nuevos talentos potenciales a través de la gamificación.

5.2 Formación

La formación es una fase muy importante en el ámbito de los Recursos Humanos.

Existen muchas empresas que no promueven ningún tipo de formación, o que lo hacen de una manera equivocada, lo cual es un gran error debido a lo importante que es que desde un principio existan procesos que formen a las personas que entren como nuevos trabajadores o trabajadoras a la organización ya que así será más rápido y fácil poder corregir cualquier suceso inesperado que aparezca sin necesidad de pedir ayuda o incluso inculcar los valores y la cultura de dicha organización.

La Gamificación puede ser la herramienta necesaria para los empresarios que no saben cómo llevar a cabo las funciones de formación entre sus miembros. Sin estas tareas gamificadas para muchos parece ser tedioso.

Ahora, vamos a ver un caso de una empresa que ha decidido utilizar la incorporación de la gamificación para la formación de sus nuevos empleados:

La empresa es Deloitte, y lo que hizo fue crear una aplicación en línea para sus empleados. Recibía el nombre de *Academia de Liderazgo Deloitte* y participaban alrededor de 20.000 ejecutivos de más de 150 países distintos en el mundo. La herramienta constaba de medallas también incluía tableros de clasificación, subidas de niveles y todo ello en una plataforma muy intuitiva.

Por lo visto esta idea ha obtenido muy buenos resultados ya que ha aumentado en casi un 40% el número de personas que vuelven a utilizar la aplicación cada semana y esto supone un crecimiento del número de usuarios que terminan su formación. (Herger, 2014).

5.3 La evaluación del desempeño y la retribución

La gamificación es capaz de ayudar a los gerentes de las organizaciones para conseguir un proceso de evaluación más eficaz y, por lo tanto, también poder dar una justa remuneración.

Herger (2014, pg.29) apoya la idea de que la evaluación del desempeño y así de la retribución que se realiza una o dos veces al año puede llevarnos a un gran número de problemas debido a los cambios que se dan en los hábitos a lo largo de un trabajo en las empresas.

Werbach y Hunter (2014) dicen que es muy importante indicar la relación entre esta fase y la de retroalimentación, ya que si se diseñan bien estas relaciones, los bucles de retroalimentación empujan a los usuarios hacia la comportamientos deseados.

Así, muchos expertos apoyan esta idea, asegurando que la retroalimentación en un sistema gamificado puede provocar una buena motivación. Para asegurar estas ideas, Werbach y Hunter (2014) afirman que hay tres importantes características de la retroalimentación que son fundamentales:

1. Una respuesta inesperada aumenta la autonomía y la motivación intrínseca. Esto significa que las personas se sorprenden por logros y recompensas que no esperaban ganar.
2. A los usuarios se les informa de cómo lo están haciendo, es decir, se motiva a los jugadores haciéndoles conocer los avances que están teniendo por ellos mismos hacia un objetivo concreto y, por lo tanto, esta participación hace que completen la tarea necesaria.
3. Los usuarios regularán sus propios comportamientos, lo que quiere decir que es necesario facilitar unas buenas instrucciones para que puedan enfocar bien dichos comportamientos en la dirección deseada sin dejar de lado los objetivos principales.

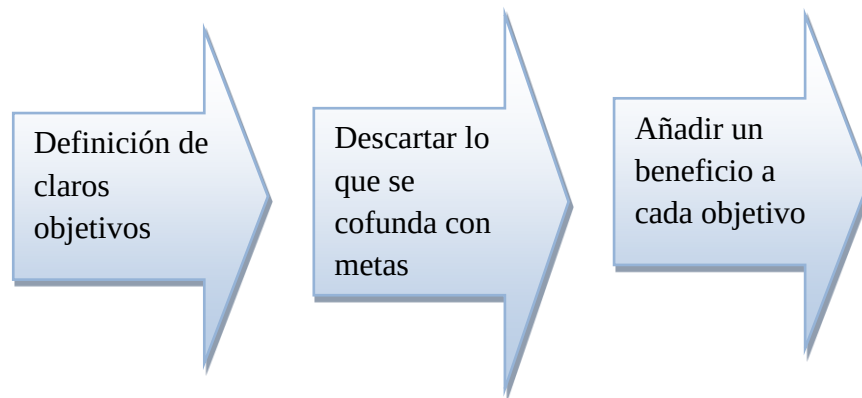
6. SISTEMA DE GAMIFICACIÓN

Werbach y Hunter (2014) dicen que para diseñar un buen sistema de gamificación es importante seguir importantes pasos:

1. El primero de ellos es hacer una **definición de metas** a lograr. Para conseguir una buena gamificación es necesario entender bien cuales van a ser los objetivos para mejorar algunas capacidades de la persona o lograr un buen desarrollo de sus funciones. Esto se hace estableciendo relaciones con otras personas o incluso inculcando unos valores nuevos.

El siguiente paso, es distinguir bien las metas para así poder descartar aquellas que se confundan y que realmente sean medios y que no sean un fin.

Finalmente es conveniente añadir a cada objetivo cual va a ser el beneficio, después de llegar a él.



2. Cuando ya tienes identificadas bien las metas, el siguiente paso es el **diseño de los comportamientos objetivos**.

Aquí hay que centrarse en que es lo que realmente los jugadores quieren y cómo se les va a evaluar. El tipo de comportamiento deberá buscar una promoción de las metas anteriormente definidas.

Una vez que tenemos localizados dichos comportamientos debemos hacer una valoración que se pueda cuantificar. Esto no suele ser muy claro para todos los jugadores.

3. En el tercer lugar tenemos la **descripción de los tipos de jugadores**, por Richard Bartle (2003). Estos son los siguientes:
 - Por un lado tenemos al jugador **ambicioso**. Lo que realmente motiva a este tipo de jugador es que quiere colocarse siempre el primero, siempre por encima de todos. En la escala del juego luchan por ser los ganadores absolutos.
 - El segundo tipo es el **triunfador**. La meta que quiere conseguir este jugador es superar los objetivos marcados por el juego. Estos jugadores juegan por el afán de descubrir nuevos retos y campos de juego.

- Otro tipo de jugador se hace llamar **sociable**. Este jugador disfruta en un mayor porcentaje de los juegos al compartir y socializarse con los demás jugadores. Lo que realmente buscan es hacer amistades.
- Y por último el **explorador**. Este jugador disfruta del juego en sí mismo, le llama la atención saber más acerca del juego. A estos se les retiene poniéndole retos más complicados para que puedan tener el sentimiento de autosuperación.

Bartle (2003) relata en su obra, que estos perfiles se solapan unos con otros con la siguiente distribución: el de mayor porcentaje y el primero es el sociable, seguido por el explorador que estaría en la segunda posición con un menor porcentaje. El tercer solapamiento es para el triunfador y el que menor porcentaje presenta es el ambicioso o también llamado por él, asesino.

Claramente podemos observar que el componente sociable se encuentra en la primera posición y esto quiere decir que es la característica desarrollada por el mayor porcentaje de jugadores, es decir, que la mayoría de jugadores tienden a ser sociables.

Según Bartle (2003) todos los jugadores tienen un ciclo de vida. Todos comienzan como novatos y la mayoría de las veces necesitan ayuda para comprender los objetivos del juego. Cuando el novato comienza a jugar y a mejorar en el juego, también necesita casos o motivaciones nuevas dentro del juego para continuar así la actividad.

Al final el jugador, con la práctica se transforma en experto y ello conlleva a que necesita retos o desafíos más complicados para así mantenerle su interés por el juego.

Emblemas y metas del jugador



Fuente: www.iebschool.com.

4. El cuarto paso es el **diseño de ciclos de actividad**.

Hay varios tipos de ciclos que se pueden llevar a cabo. Por un lado encontramos a los lazos de fidelidad y por otro tenemos a las escaleras de progreso.

En los *lazos de fidelidad* se describe que es lo que realmente el jugador hace, el por qué lo hace y lo que ocurre en respuesta de dichos actos.

Las *escaleras de progreso*, en cambio, tienen unas perspectivas más amplias de las funciones que realizan los jugadores, dónde se reflejan los hechos de que las experiencias que viven los jugadores van cambiando a medida que va ocurriendo el juego.

Normalmente en la mayoría de los juegos el modelo que se suele seguir es el aumento de la dificultad, con unos tiempos marcados relativamente, para así poder llegar a un reto digamos que más complicado que al principio.

En este proceso también hay descansos lo que hace que los jugadores puedan respirar de manera más relajada y que puedan sentirse importantes e incluso con alto nivel de experiencia en el juego.

Finalmente, cuando se llega a un cierto nivel del juego, normalmente cuando se está consiguiendo llegar a final, el jugador siente un sentimiento de maestría. Los jugadores capaces de afrontar los retos más complicados, son los que más sensaciones positivas sienten una vez que los han superado.

Final del juego y superación



Fuente: <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/pedagogic/gamificacion/>

5. En el quinto lugar encontramos el paso que hace referencia a la anteriormente también citada **diversión**.

Justo antes de implantar un juego o un sistema gamificado, el departamento correspondiente debe hacerse la pregunta de si realmente esto va a resultar divertido y atractivo para los jugadores. Werbach y Hunter (2014) dicen que, a veces, al llevar al mismo tiempo tantos elementos dentro del juego, como podrían ser la consecución de objetivos, las normas etc, es fácil perder el sentimiento de diversión. Esto no puede ocurrir ya que si el juego no hace que los usuarios se diviertan estos no estarán interesados en volver a jugar.

Lázaro (2004) hace referencia a que tenemos 4 posibilidades de hacer una clasificación de tipos de diversión en los juegos:

- **Fiero.** Este tipo de diversión es llamada fiera ya que hace referencia a un desafío el cual hace que los usuarios se diviertan por el hecho de superar dichos niveles o distintos desafíos.
- **Fácil o Sencillo.** La diversión sencilla nace cuando el jugador la percibe de manera causal, esto quiere decir que, mientras juega el individuo se está divirtiendo porque lo está haciendo de manera relajada y sin ningún tipo de exigencia ni de sí mismo ni del entorno.
- **Alterado.** La diversión denominada alterada aparece cuando la persona que se encuentra en el núcleo del juego comienza a compartir experiencias e interacciones con otras personas.
- **Factor Gente.** Este tipo de diversión es muy similar al alterado. Se refiere a la diversión social. Aquí los individuos perciben diversión también a causa de la interacción con otros, con la diferencia de que también son capaces de divertirse compitiendo entre ellos.

6. El último paso que Werbach y Hunter (2014) aconsejan para una buena gamificación es la **utilización de las herramientas adecuadas.**

Primero hacen hincapié en rodearse de un buen equipo que esté formado por personas con distintas habilidades ya que así unos pueden complementar a otros.

Cuando el equipo formado por las distintas personas tiene ausencia de algunos conocimientos que son necesarios para la consecución de objetivos, se puede acudir a herramientas externas, como por ejemplo consultoras. Con la ayuda de éstas se puede lograr conseguir las metas, eso sí, siempre siguiendo las indicaciones de los diseñadores.

El “know-how” de estas consultoras externas, actúa desde sus experiencias profesionales por y para cubrir necesidades.



Fuente: <https://benllyhidalgo.com/blog/ejemplos-inspiradores-gamificacion-empresas-la-motivacion-las-nubes/>

6.1 Las nuevas tecnologías

Ekaterina Novoseltseva (2018) *“Pienso de manera muy firme que los proyectos de gamificación deberían convertir el aprendizaje, ya sea en el ámbito empresarial como en centros de formación, en experiencias que sirvan a los usuarios para recordar.*

Hay diferentes objetivos que la gamificación pretende conseguir: puede utilizarse para alentar a las personas a realizar tareas, también pretende motivar a las personas para que aprendan más de los que de forma normal aprenderían, y por último innovar e inspirarlos para que abran sus mentes hacia posibles y futuros cambios.”

Las formas en las que ahora aprendemos y trabajamos son muy distintas a como se hacía años atrás. Las nuevas tecnologías hicieron que quedaran atrás prácticas y tareas de memorización, trabajos tediosos y muchas más cosas que a día de hoy ya son impensables.

Es cierto que en el mundo de los negocios modernos el cambio ha sacudido a muchas empresas, incluso haciendo desaparecer a muchas de ellas, normalmente con mentalidades tradicionales y no dispuestas a afrontar cambios. Las

compañías que se han adaptado a los cambios y a las nuevas tecnologías son las que han salido adelante y han conseguido grandes éxitos.

Las organizaciones que hoy en día utilizan proyectos de gamificación para su negocio han demostrado tener mucho más éxito que las demás ¿por qué? La respuesta es sencilla, involucrar a las personas en la cultura y en las raíces del negocio siempre es más fácil cuando tienes a un equipo unido, motivado y que se divierte en su puesto de trabajo. Además de esto las empresas también están consiguiendo, gracias a la gamificación, que los clientes se involucren, que se produzca innovación, sostenibilidad, bienestar y también salud.

Un gran número de empresas implementan la gamificación utilizando las últimas tecnologías de la siguiente manera:

- Con **Smartphone** o **teléfonos inteligentes**. El mundo ha sufrido una transformación tecnológica que ha revolucionado la forma en la que las personas nos comunicamos entre nosotros.

En todo el mundo al mismo tiempo la utilización de teléfonos móviles tanto para el trabajo como para los juegos ha hecho que nazcan las aplicaciones gamificadas, como es el caso dónde yo mismo realicé mis prácticas en la empresa MANPOWER.

- **La interacción social**. La vida actual está dominada por las redes sociales y los negocios que se crean cada día utilizan muchas de las características que presentan las redes sociales como por ejemplo pueden ser los sistemas de mensajería instantánea, los “likes”, las fuentes de actividad y muchos más factores. Esto lo hacen las empresas no solo para crear vínculos más cercanos con el cliente sino mantener una interacción social e impulsar el desarrollo y el talento de los empleados.

Los departamentos pueden así formar una serie de juegos como podrían ser de ventas y premiar con algún tipo de incentivo o con insignias a los mejores jugadores.

- **Inteligencia artificial.** Esto es como un cerebro artificial que tiene la capacidad de acumular y almacenar una gran cantidad de datos pertenecientes a la empresa como pueden ser de clientes, empleados, movimientos de internet, compras-ventas etc.

Esto se utiliza para lograr un mejor lanzamiento de ventas y marketing. Pero si nos centramos en su uso para la gestión de personas debemos basarnos en las aplicaciones gamified, que están destinadas para empresas que pueden utilizar la inteligencia artificial para entender mejor los flujos de trabajo de los empleados, almacenar y usar datos sobre a qué tipos de juegos responden mejor y se involucran más los empleados para así conseguir motivación e incluso recopilar comentarios a través de chats.

7. OBJETIVOS

Los objetivos que se establecen en este proyecto son llevar a cabo un estudio del concepto de gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos. Una vez hecho hincapié en el principal objetivo, vamos a buscar qué es lo que se pretende alcanzar con estas nuevas tendencias de gestión, como segundo paso analizar la situación actual de la gamificación y por último una valoración de la evolución.

7.1 ¿Qué se pretende alcanzar con estas nuevas tendencias de gestión?

Como hemos dicho en numerosas ocasiones las nuevas tecnologías son las causantes del nacimiento de cientos de métodos para llevar a cabo la gestión de personas en una empresa, con esto también nacen nuevos tipos de herramientas y se suman a éstas también necesidades.

Años atrás, la mayoría de los departamentos de recursos humanos tenían entre sus objetivos principales gestionar y guiar a las personas que conforman a la empresa de la forma más eficiente posible para así empatizar con los objetivos de la organización, sin embargo, cada vez son más importantes a tener en cuenta el cuidar, fidelizar y el hacer sentir bien a las personas que conforman a la empresa.

Esto es muy importante porque al trabajar con personas tenemos que tener en cuenta sus estados emocionales.

El objetivo, en este sentido, es saber cómo gestionar bien las emociones para que se pueda colaborar de la mejor manera posible con la empresa.

Pero realmente lo que las nuevas tendencias pretenden alcanzar es que las personas lleguen cada día a su puesto de trabajo por su propia voluntad y sintiéndose atraídos no sólo por la imagen de la empresa sino también por el clima que se sostiene en el ámbito de trabajo.

Para conseguir esto, los departamentos de recursos humanos, pueden utilizar herramientas con las que poder **fidelizar y motivar** a los empleados de los que ya consta la empresa, ya que éstos serán el anzuelo perfecto para atraer a nuevos candidatos. (Diana Pardo, 2015)

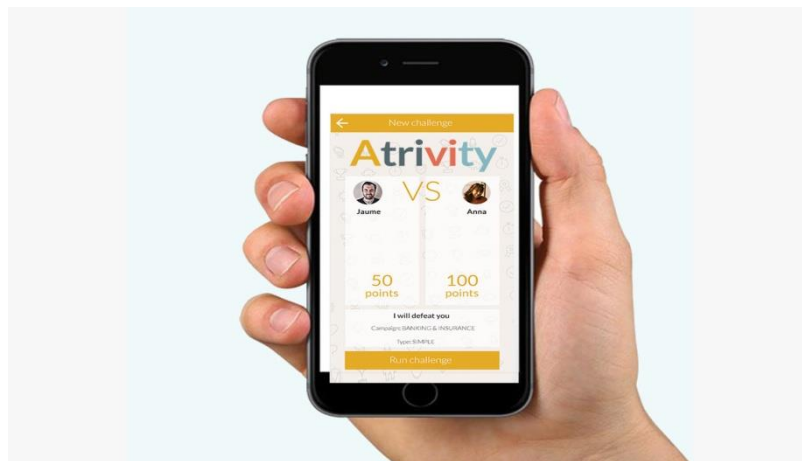
A día de hoy una de las cosas que más se valora en los puestos de trabajo, además de los salarios, es el tiempo. Las personas además de su trabajo tienen una vida personal y necesitan poder conciliar. Cada vez son más las empresas que consiguen obtener **conciliación familiar** lo que conlleva, sin duda, beneficios para los empleados, como por ejemplo los horarios, ayudas familiares etc.

El **reclutamiento** y la **captación de talento** también son propósitos que se plantean en los departamentos de selección y con numerosas novedades. Los directores de Recursos Humanos afirman que buscar candidatos muy formados y cualificados no es tan fácil como parece y que gracias a las ofertas de trabajo online y a otras publicadas en las páginas web es algo más rápido pero sin dejar de ser complejo. Las campañas de **Employer Branding** también parecen estar teniendo éxito como novedad.

Por último tenemos la introducción de **nuevas herramientas 2.0**. Como decíamos anteriormente cuidar y fidelizar a las personas que conforman una organización es el principal objetivo que traen consigo las nuevas tendencias en gestión. Y han sido estas nuevas herramientas las captan cada día la atención de los usuarios que las utilizan. Existen herramientas en las webs y plataformas con las que se pueden desarrollar procesos de gamificación. (Fernando Santamaria, 2016)

En mi caso, he podido comprobar con mis propios ojos, lo que pretende alcanzar la gamificación. Manpower (ETT) dónde estoy realizando mis prácticas de grado, elaboró una plataforma digital con forma de app llamada *Atrivity* que consiste en un juego de preguntas acerca de la organización.

Atrivity, app de Manpower Group



Fuente: <http://byt.pe/bytsoluciones/contenido-customizado-y-gamificado/>

¿Qué es lo que quiere Manpower conseguir con esto? Desde mi percepción ha conseguido dos cosas. La primera ha sido hacer que los empleados (que descargaron la app, entre otros mis compañeros de oficina) tengan curiosidad por aprender y adentrarse un poco más en la cultura de la empresa, ya que cuantas más preguntas acertaran más puntos conseguirían y al final del juego según las puntuaciones se podían conseguir premios, como tarjetas regalo con dinero, mochilas y algunos regalos más. Lo segundo que también pude

observar es que mis compañeros llegaban a la oficina contentos, comentando el juego y motivados, lo que creaba un clima muy bueno en el ámbito de trabajo.

7.2 Análisis de la situación actual de la gamificación.

Actualmente la gamificación es una tendencia que se está encargando, cada vez más, de renovar los negocios, especialmente es usada por los departamentos de gestión de personas.

Según ESIC Madrid (Business & marketing school, 2016), la gamificación está teniendo en los últimos años un gran impacto en el mundo, tanto a nivel educativo como a nivel empresarial.

Esta escuela de negocios ha analizado y ha introducido en su cartera de programas profesionales disciplinas referentes a la gamificación. Son muchos los profesionales y expertos en el ámbito de los Recursos humanos los que se han interesado por este tipo de programas que comenzó a ofrecer esta escuela para poder aprender y poner en práctica el juego en sus propias oficinas e incluso introducirlo en la cultura de negocio.

Esta disciplina es proveniente de USA, tratando de incorporar las mejores ideas basadas en juegos para mejorar el día a día de las organizaciones y de las personas que prestan sus servicios en ellas.

Sergio Jiménez (2016), profesor en ESIC, *“Son numerosas las empresas que están contando con la ayuda de nuestra formación para poder transformar sus compañías y conseguir más eficiencia y competitividad en el mercado”*.

A parte de las formaciones que se ofrecen en centros como el anteriormente citado, han nacido actualmente también citaciones para los profesionales de éstas tendencias. Un ejemplo de ello es la Gamification World Congress (GWC), la cual se está dando en España normalmente en el mes de Octubre y está mostrando como grandes y pequeñas empresas están cambiando sus procesos, mezclando el negocio con el juego, para así lograr nuevas interacciones además de con sus empleados, con sus clientes.

Como decíamos la gamificación se ha transformado en una tendencia que a día de hoy es utilizada en un gran número de sectores. Es más, para ratificar esto, podemos ver que el analista Gartner, dice que el 70% de las empresas que entran en el ranking Forbes Global, en 2014 tendrían ya alguna aplicación de gamificación.

Un artículo publicado por BBVA Open4u en 2014, habla de la fuerte apuesta por miles de empresas por estrategias de gamificación y entre otras la propia BBVA es un gran ejemplo. Ha apostado por la creación de aplicaciones en “Beta Testers” y probarlas con sus usuarios antes de completar el proceso completo de implantación. Esta aplicación tiene un proyecto de gamificación dónde el usuario va consiguiendo puntos a medida que va usando la web. Esta aplicación avisa a los usuarios con notificaciones de las interacciones que tiene con el resto de los participantes en el “juego”.

Una vez vistos los anteriores ejemplos de la situación actual en cuanto a gamificación, podemos darnos cuenta que el mundo de los juegos y que conseguir un estado paralelo que rompa con la monotonía del trabajo es importante para los trabajadores y para sus estados de ánimo. Está claro que las nuevas tecnologías son, por así decirlo la herramienta número uno y por supuesto las responsables del nacimiento de todas estas novedades que quieren hacer un clima laboral mucho más asequible.

7.3 Valoración de la evolución de la gamificación en estos últimos años.

Es cierto que la gamificación lleva acompañándonos mucho tiempo, pero realmente nunca ha sido un factor que tuviese la relevancia que tiene actualmente.

La gamificación es una técnica que ha crecido mucho en el mundo de la empresa y se ha encargado sobretodo de motivar y potenciar el interés de los empleados. Con esto también aparece una garantía de que el aprendizaje de los trabajadores es correcto.

A día de hoy es una de las tendencias número uno en la gestión empresarial. La utilización de éste método soluciona problemas entre equipos dentro de un mismo departamento o incluso de un negocio al completo, es decir, que tiende a mejorar el clima y el funcionamiento de la empresa en general. (Eduardo González P. ,2019).

Según Eduardo G. (2019) se dan muchos beneficios con el uso de la gamificación y algunos de ellos son los siguientes:



A continuación vamos a mostrar un gráfico dónde se pueden apreciar, por diferentes colores, cuáles son los porcentajes en los que la aplicación de la gamificación tiene mayores y menores cifras.

8 EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE UTILIZAN GAMIFICACIÓN

Son varias las compañías internacionales las cuales Albert Roig (2015) describe que a día de hoy están utilizando técnicas de gamificación en recursos humanos y gracias a dichas técnicas están obteniendo un gran nivel de éxito.

A continuación vamos a citar algunas de ellas:



Fuente: www.google.co.th

- Google. Es una empresa referente a nivel mundial en lo que a uso de la gamificación se refiere. Tiene unas políticas de empresa muy exigentes pero sin embargo se preocupa mucho por el bienestar de sus empleados, por su descanso y sin lugar a dudas por su diversión ya sea en la empresa como fuera de ella. Es más el 80% de la jornada laboral está dedicada al trabajo pero el otro 20% restante es para incentivar la creatividad de los empleados.



Fuente: digitalswitzerland.com

- PWC. Las iniciales de esta empresa hacen referencia a Price Waterhouse Coopers. Esta gran compañía fue elegida como la mejor empresa para trabajar en España en el año 2014. Esta elección se debe a la buena

gestión del talento y por los programas que ofrece de formación, siempre utilizando la gamificación, para sus empleados.

Deloitte.

Fuente: Deloitte.svg

- Deloitte. Esta compañía desarrolló un importante programa llamado Leadership Academy. Este programa se dedica a formar a los usuarios con técnicas de gamificación para que así permanezcan más tiempo con retos y tareas que este les proponen. Su creación de la app “Who-What-Where” también ha sido importante para su crecimiento, esta se creó para la mejora de la relación entre los empleados y también para los procesos de comunicación que existen entre ellos.

accenture

Fuente: www.wonnova.com

- Accenture Land. La empresa piensa que implantar la gamificación en la gestión de recursos humanos es la mejor de las opciones para conseguir una mayor participación e implicación en el trabajo por parte de sus empleados. Accenture Land, para conseguir sus propuestas, se basó en programas como el de “Eco Challenge” que se comprometía con el medio ambiente u otros comprometidos con los hábitos saludables etc.

9 BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Werbach, K. y Hunter, D. (2014). *Gamificación: Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson.
- Valera Mariscal, J. (2013). *Gamificación En La Empresa: Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar las personas*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Rojas, Miriam. (22 de febrero de 2016). *La gamificación en los Procesos de RRHH*. Recuperado de: <https://lanuevarutadeempleoargentina.wordpress.com/2016/02/22/la-gamificacion-en-los-de-procesos-rrhh-aleta-medio-o->
- Roig, Albert. (28 de mayo de 2015). Los 4 ejemplos de gamificación en RRHH. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/los-4-ejemplos-de-gamificacion-enrrhh>
- Marín, y Hierro, E. (2013). *Gamificación: El poder del juego en la gestión empresarial y La Conexión Con Los Clientes*. Barcelona: Empresa Activa
- Bartle, R. (2003). *Designing virtual worlds*. EEUU: New Riders.
- Herger, M. (2014). *Gamification en recursos humanos*. Estados Unidos: Enterprise gamification
- Borrás Gené, O. (2015). *Fundamentos de la gamificación*. GATE. Recuperado de: http://oa.upm.es/35517/1/fundamentos%20de%20la%20gamificacion_v1_1.pdf

- Pardo, Diana (2015). *Las 6 prioridades de RRHH en la actualidad*. Talent Clue. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/las-6-prioridades-de-recursos-humanos-en-la-actualidad>
- BBVA Open 4U (2014). *Gamificación, un juego para desarrolladores*. Recuperado de: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/gamificacion-un-juego-para-los-desarrolladores>
- Santamaría, Fernando (2016). *5 Herramientas de gamificación que te ayudarán en el aprendizaje empresarial*. Recuperado de: <https://reportedigital.com/e-learning/5-herramientas-gamificacion-empresarial/>
- Rojas Bonachera, Noemí (2018). *La gamificación y su increíble aplicación en la gestión del talento*. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/la-gamificacion-en-la-gestion-del-talento/>
- Jiménez, Sergio (2016). *Gamificación, la tendencia que está revolucionando los negocios*. ESIC-Madrid. Recuperado de: <http://esic.edu/actualidad/gamificacion-la-tendencia-que-esta-revolucionando-los-negocios/>
- Nicole, Lazzaro (2004). *¿Por qué jugamos a juegos? Cuatro claves que dan más emoción a las experiencias de los jugadores*. Recuperado de: http://twvideo01.ubm-us.net/o1/vault/gdc04/slides/why_we_play_games.pdf
- Novoseltseva, Ekaterina (2018). *Proyectos de gamificación*. Recuperado de: <https://apiumhub.com/es/tech-blog-barcelona/proyectos-de-gamificacion/>

- Roig, Albert (2015). *Los cuatro ejemplos de gamificación en RRHH*. Talent clue. Recuperado de: <http://blog.talentclue.com/los-4-ejemplos-de-gamificacion-en-rrhh>

- Holgado, Elisabeth (2015). *Gamificación en Recursos Humanos 2.0*. Recuperado de: <http://noticias.iberestudios.com/gamificacion-en-rrhh-2-0-%C2%BFjugamos-aljuego-de-reclutar/>

- Cano, José Ángel (2014). *Gamificación en recursos humanos, una apuesta segura*. Recuperado de: <https://www.womenalia.com/blogs/gamificate/gamificacion-recursos-humanos-apuesta-segura>

Gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos

Tamargo Plaza, Francisco (Julio, 2019)

Relaciones laborales y recursos humanos.