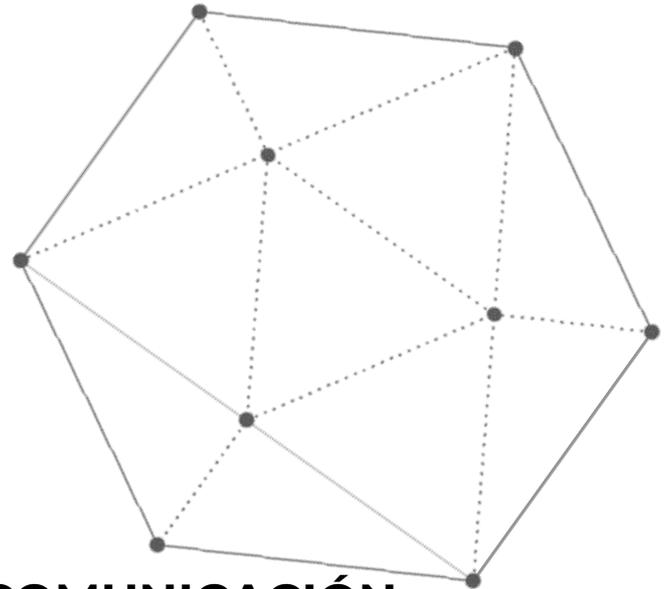
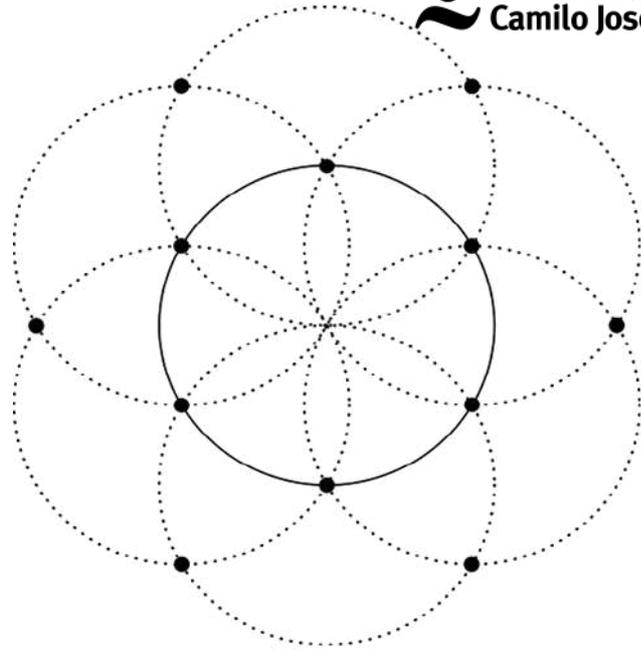
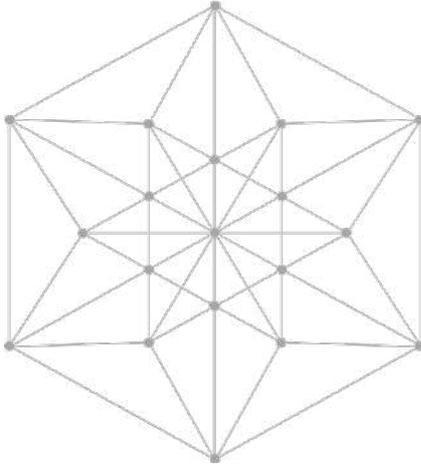


MASTER UNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y EMPRESARIAL

Aplicación de técnicas de gamificación para fidelizar a los colaboradores de una organización dentro de la comunicación interna.

Julio de 2020



MASTER UNIVERSITARIO EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y EMPRESARIAL

Aplicación de técnicas de gamificación para fidelizar a los colaboradores de una organización dentro de la comunicación interna.

María Emilia Polo

Tutor: Dr. Alfredo Rodríguez Gómez

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar y, sobre todo, a mis compañeros de trabajo en Management Solutions. Sin su apoyo y ayuda no hubiese podido realizar este proyecto. Su positivismo, energía y ganas me motivaron y me empujaron día a día a trabajar arduamente y completar este acometido. Sus ingeniosas ideas fueron un aporte primordial para el desarrollo de esta iniciativa y me ayudaron a pensar fuera de mi zona de confort. También quiero agradecer a MS en sí por haberme dado la oportunidad de poner en práctica este proyecto dentro de la firma y por haberme dado la apertura para poder desarrollarlo en cada una de las instancias, sin ponerme ninguna traba. Quiero agradecer a mis padres y a mi hermano, que están en Ecuador y a los cuales extraño todos los días por siempre ser un apoyo en mis estudios e incentivarme a seguir creciendo profesionalmente. Sus consejos y palabras de consuelo han sido lo más importante para poder terminar esta etapa. Finalmente, quiero agradecer a esas personas especiales en Madrid que han hecho de mi vida en esta ciudad una experiencia más alegre, fácil y llevadera.

Resumen y palabras clave

En un mundo empresarial donde la palabra “cotidianidad” es inminente, el fomentar la motivación, implicación, fidelización y *engagement* de los empleados para conseguir mejores resultados en diversas áreas de una organización, es un factor determinante que hará la diferencia o será un aporte de valor en comparación con otras empresas del sector. Estas áreas siendo formación, comunicación interna, responsabilidad social corporativa, incorporación de nuevo talento, selección de personal, etc. Es por ello, que la gamificación ha mostrado ser un éxito en la educación de distintos niveles y en el mundo laboral. Sin embargo, siempre quedan las cuestiones o dudas de si esta dinámica es realmente eficiente, si podrá funcionar efectivamente en cualquier tipo de empresa y si es verdad que fideliza a cualquier tipo de profesional. Por tanto, este trabajo en particular planea resolver esta pregunta enmarcándola en términos del sector de consultoría financiera, siendo éste un escenario complejo e interesante para la implantación de juegos.

Palabras clave: gamificación, juego, dinámica, comunicación interna, responsabilidad social corporativa.

Abstract and Keywords

In a business world where the word “day-to-day” is imminent, promoting employee motivation, involvement, loyalty and engagement to achieve better results in various areas of an organization, is a determining factor that will make a difference or will be a contribution of value compared to other companies in the sector. These areas being training, internal communication, corporate social responsibility, incorporation of new talent, personnel selection, etc. That is why gamification has proven to be a success in education at different levels and in the working world. However, there are always questions or doubts as to whether this dynamic is really efficient, whether it will be able to function effectively in any type of company, and whether it is true that it increases loyalty in any type of professional. Therefore, this particular work plans to solve this question by framing it in terms of the financial consulting sector, this being a complex and interesting scenario for the implementation of games.

Key words: gamification, game, dynamic, internal communication, social corporate responsibility.

Índice

Índice.....	5
1. Introducción y planteamiento	8
1.1. Objeto de estudio	8
1.2. Finalidad de la investigación	8
1.3. Justificación	8
1.4. Oportunidad	9
1.5. Estructura	10
2. Marco teórico	12
2.1. Concepto de gamificación	13
2.1.1. La gamificación.....	13
2.1.2. Lo que no es gamificación.....	14
2.2. Historia de la gamificación.....	15
2.2.1. El juego como actividad sustancial del ser humano	15
2.2.2. Antecedentes e inicios de la gamificación	16
2.3. Beneficios de la gamificación	24
2.3.1. Relación de la gamificación con la psicología.....	24
2.3.2. <i>Engagement</i> del colaborador: principal beneficio de la gamificación	27
2.3.3. Beneficios adicionales del método.....	29
2.4. Tipos de gamificación	30
2.5. Diseño de un sistema gamificado.....	31
2.5.1. Modelos base para la creación de dinámicas de gamificación.....	32
2.5.2. Tipos de jugadores en un sistema gamificado	34
2.5.3. Elementos que componen la gamificación	37
2.6. Autores, instituciones y países más destacados en la temática	43
2.7. Comunicación interna	45
2.7.1. Concepto de comunicación interna.....	45
2.7.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	46
2.8. Aplicación de técnicas de gamificación en la comunicación interna	48
2.8.1. Gamificación y comunicación interna.....	49
2.8.2. Gamificación y RSC	49
3. Diseño de la investigación	51
3.1. Preguntas de investigación	51
3.2. Objetivo general	51
3.3. Objetivos específicos	51
3.4. Hipótesis	52
3.5. Metodología	52
4. Desarrollo del trabajo	55

4.1. Estudio de casos.....	55
4.1.1. NH Hoteles	56
4.1.2. BBVA.....	58
4.1.3. Accenture.....	60
4.2. Análisis de encuestas	64
4.2.1. Preguntas generales	65
4.2.2. Juegos y videojuegos	68
4.2.3. Gamificación	71
4.2.4. Comunicación interna en Management Solutions	75
4.2.5. Pregunta extra.....	81
4.3. Análisis de entrevistas a profundidad.....	83
4.4. Análisis del grupo focal	87
4.5. Primera versión de prueba de una dinámica gamificada	92
5. Discusión de resultados y del trabajo	109
6. Conclusiones.....	118
7. Limitaciones	122
8. Futuras líneas de investigación	123
9. Bibliografía.....	124
10. Índice de imágenes	128
11. Índice de figuras	128
12. Índice de gráficos.....	129
13. Índice de tablas	131
14. Anexos.....	132
14.1. Anexo A: Modelo de entrevista a profundidad	132
14.2. Anexo B: Modelo de encuesta (borrador/esquema en Word porque la original se hizo en Google Forms).....	133
14.3. Anexo C: Modelo de preguntas grupo focal.....	137
14.4. Anexo D: Transcripción de las tres entrevistas realizadas.....	138
14.5. Anexo E: Encuesta real enviada en Google Forms (capturas de pantalla y enlace)	150
14.6. Anexo F: Modelo de <i>email</i> enviado a cada uno de los empleados a los que se les envió la encuesta (<i>email</i> personalizado hecho con <i>Merge</i> en Word)	157
14.7. Anexo G: Modelo de preguntas realizadas en la primera fase de la versión de prueba de la dinámica de gamificación en la plataforma Kahoot! (las respuestas correctas están subrayadas en negro)	158
14.8. Modelo de <i>email</i> para envío a los participantes de la muestra elegida para la dinámica.....	160
14.9. Anexo I: Respuesta de uno de nuestros concursantes al <i>email</i> enviado con el anuncio del juego	163

14.10.	Anexo J: Ejemplos de <i>stories</i> subidos por algunos participantes de sus actividades sostenibles.....	164
14.11.	Anexo K: Capturas de pantalla de cuenta de @gamificacion_rsc de Instagram	166
14.12.	Anexo L: Tablas resumen de los resultados que obtuvieron los participantes en Kahoot!	167
14.13.	Anexo M: Modelo de <i>email</i> personalizado enviado a los ganadores con información de su premio	170
14.14.	Anexo N: Modelo de encuesta de opinión sobre la dinámica de gamificación enviada a los participantes (borrador/esquema en Word porque la original se hizo en Google Forms)	171
14.15.	Anexo O: Encuesta de opinión real enviada en Google Forms (capturas de pantalla y enlace)	174
14.16.	Anexo P: Modelo de correo electrónico enviado a los participantes del juego para invitarles a hacer la encuesta (correo electrónico personalizado hecho con <i>Merge</i> en Word)	178

1. Introducción y planteamiento

1.1. Objeto de estudio

Actualmente, entre la saturación e intoxicación de información, nuevas tendencias y distintos tipos de estímulos por todas partes, el ser humano ha perdido la motivación, la capacidad de interesarse realmente en un tema y la curiosidad. El tener cualquier tipo de información al alcance de solo un *click* es una de las principales razones del aburrimiento general de las personas. Por ello, hoy en día, para interesar realmente a alguien, es necesario innovar en todos los aspectos (visuales, auditivos y escritos) y llamar su atención en los primeros ocho segundos, que son los más cruciales (Universia, 2016). Este aspecto se traslada también al ámbito educativo y laboral, ya que la desmotivación es el principal enemigo de la formación, crecimiento profesional y productividad en cualquier empresa. Dentro de este marco, este trabajo analiza si la aplicación de técnicas de gamificación fideliza en mayor o menor medida a los colaboradores de una organización en términos de comunicación interna.

1.2. Finalidad de la investigación

Esta investigación tiene como finalidad el saber y poder confirmar si realmente la utilización de métodos y dinámicas de gamificación es pertinente, efectiva y demuestra resultados reales o comprobables acerca de conseguir mayor motivación, fomentar el proceso creativo y la implicación del colaborador, mejorar los procesos comunicativos, y, absorber o aprender eficazmente la cultura interna o filosofía de una empresa. En este caso, se estudiará la utilidad y virtuosismo de un primer acercamiento de la gamificación en una organización específica: Management Solutions. Con ello, se intentará demostrar la validez y eficiencia de este método aplicado en términos de comunicación interna dentro de una consultora de negocios.

1.3. Justificación

La justificación de este trabajo es la necesidad de Management Solutions por conseguir un mayor *engagement* y motivación por parte de sus colaboradores, además de potenciar su interés y mejorar el proceso de comunicación y aprendizaje sobre los valores, buenas prácticas y cultura de la organización. La empresa mencionada se ve atrapada dentro de un bucle de poco interés, curiosidad nula, aburrimiento y desmotivación de sus empleados cuando se trata de la integración de buenas prácticas

de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el aprendizaje, integración y apropiación de la identidad corporativa, generando así poco sentido de pertenencia e identificación con la marca.

Asimismo, esta investigación también cree necesario comprobar y confirmar si el método de gamificación es factible y podría ser igual de exitoso al ser aplicado a empresas de cualquier naturaleza, tomando de ejemplo a una empresa formal y conservadora como sería una consultora de negocios que funciona en un ámbito internacional. Por muchos beneficios que proclamen los expertos de la gamificación, es importante recalcar que no siempre un método tiene el mismo nivel de acogida en todos los entornos, es por ello, que es trascendental averiguar si, en el caso de esta empresa en particular, esta técnica funciona y es viable su adopción. El tener una respuesta negativa o poco satisfactoria implicaría un punto de partida para una mejora e innovación de este método (adaptándola a un abanico más amplio de necesidades y casos individuales) o una re-evaluación basada en la condición y esencia de cada organización.

1.4. Oportunidad

Este análisis es oportuno en primer lugar, porque esta técnica está en uno de sus puntos de apogeo y sigue en auge con el pasar de los años como lo describen algunos autores. Macarena Vayá, directora general de Sortlist España (como se citó en Díaz, J. 2018) opina:

A todos nos gusta jugar, y es precisamente esto lo que hace que la gamificación sea una herramienta muy poderosa dentro de la estrategia de comunicación y marketing de las marcas, especialmente si nos centramos en programas de fidelización [...] La gamificación es un proceso a través del cual se implementan mecánicas de juego en un contexto no lúdico con el propósito de aumentar el engagement entre la marca y la audiencia. Según los últimos datos de Research and Markets, se espera que para 2019 el crecimiento de esta técnica sea superior al 48%, lo que supone doblar la inversión actual.

Otro estudio que confirma este enunciado:

Se estima que el mercado de la gamificación crecerá de USD 1,65 mil millones en 2015 a USD 11,10 mil millones en 2020. Se espera que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) impresionante del 46,3% debido a la

creciente necesidad de soluciones y aplicaciones de gamificación en el consumidor y Marcas empresariales. Otros factores importantes que impulsan este mercado son el aumento del retorno de la inversión (ROI) y la mejor experiencia general del usuario. (Markets and Markets, 2016)

Como se puede ver en ambas citas textuales, la ludificación propone un crecimiento ambicioso y prometedor (por lo menos hasta el presente año) e incluso cada vez hay más casos de empresas multinacionales que lo ponen en práctica, dotando de más fama al asunto. Por estas razones, ¿cuál sería un mejor momento de análisis de esta técnica que ahora que está siendo aplicada por las marcas más potentes, innovadoras y valiosas del mundo?

En segundo lugar, este trabajo es oportuno porque es justo este momento que la empresa, objetivo del estudio, está en procesos de cambio, renovación, innovación y reestructuración tanto a nivel externo, como interno (página web, apertura de página en Instagram y modernización de plataformas de comunicación) por lo que está considerando la adopción de esta técnica, como parte de su evolución, perfeccionamiento y reinención de su marca. Dicho proceso no sería del todo efectivo ni exitoso, sin la correcta motivación, intervención e implicación de sus colaboradores.

1.5. Estructura

La estructura de esta investigación, dejando de lado el argumento introductorio que ya ha sido explicado, estará compuesta por un marco teórico o estado de la cuestión en primeras instancias, que funcionará como un soporte teórico de la investigación, es decir la base y fundamento del trabajo y toda la información más importante (historia, beneficios, ejemplos, autores destacados, etc.) relativa a la gamificación. Luego del marco teórico, se comentará sobre el diseño de la investigación: preguntas a contestar durante el estudio, objetivos (general y específicos), hipótesis y la metodología o proceso que se seguirá para responder el planteamiento principal. Le seguirá el desarrollo del trabajo o análisis de datos, donde se expondrán los datos obtenidos o evidencias del proceso empírico y experimental de la investigación (análisis o estudio de casos de éxito, encuestas, entrevistas, grupos focales, creación y puesta en práctica de versión de prueba de un juego y método de evaluación del éxito del mismo).

En el caso de las encuestas se cuantifican los resultados y se transformarán en gráficos pregunta a pregunta para un estudio a profundidad. En el caso de la versión de prueba del juego, se explicará su concepto, se narrará cómo fue su aplicación, las

observaciones obtenidas ese día y se evaluará su nivel de éxito. Después, se discutirá, comparará y contrastará sobre los resultados del trabajo. En la siguiente sección se comentarán las conclusiones o reflexiones más cruciales adquiridas del análisis de los datos que clarifiquen la validez o no de la hipótesis y se expondrá información de interés revelada tras el desarrollo de la investigación. Además, se mencionarán las limitaciones, recomendaciones y aportes del estudio. Y, se hablará sobre las futuras líneas de investigación. Finalmente, se incluirán las referencias bibliográficas, los índices de tablas y figuras y los respectivos anexos.

2. Marco teórico

El siguiente marco teórico incluye en primer lugar el concepto de la gamificación para introducir el tema y su definición. Dentro de este concepto está lo que es la gamificación de acuerdo a varios autores y a la presente autora, que busca crear su propia definición en base a lo aprendido. De igual forma, está lo que no es la gamificación ya que las personas suelen confundir el término con dinámicas similares y vale la pena clarificarlo. Luego, el texto se adentra en la historia de la gamificación, comenzando por el inicio de lo que se conoce como juego dentro de las actividades del ser humano. El motivo de este apartado se debe a que sin la conceptualización y el nacimiento del juego, no hubiesen existido sistemas gamificados posibles. Siguen los antecedentes e inicios de la gamificación, que buscan explicar cuál fue el primer acercamiento a una dinámica lúdica y cómo se fue desarrollando a través de distintos años, marcas, empresas, estudiosos y académicos, hasta convertirse en lo que se conoce hoy en día como gamificación.

En el tercer apartado se habla de los beneficios de la gamificación, comenzando por la relación de la gamificación con la psicología. Este punto es crucial ya que se debe entender qué fundamentos psicológicos tiene la gamificación para comprender el motivo de su éxito y su eficacia. Después, se discute sobre el engagement del colaborador que es el principal beneficio de este sistema lúdico. Se lo describe en un capítulo aparte del resto de beneficios, por su importancia tanto general como en la presente investigación. Y, finalmente dentro de este tema, se describen los beneficios adicionales del método, donde se habla del resto de aspectos positivos que puede conseguir la ludificación según distintos autores. En el cuarto capítulo, se mencionan los tipos de gamificación existentes como un punto aparte, porque antes de plantearse aplicarla a una empresa se debe entender cuál hay que aplicar y cuál conviene más a la organización.

En el quinto punto, se describe la aplicación de las dinámicas gamificadas en las organizaciones, describiendo cómo diseñar un sistema lúdico. En el sexto se comenta superficialmente sobre los autores, instituciones y países más destacados en esta temática por si el lector quisiera profundizar en el tema. En el punto siete, se explica qué es la comunicación interna y dentro de ella la RSC como punto primordial, ya que esta investigación estudia la aplicación de la gamificación en la comunicación interna de una empresa específica. Y, finalmente el capítulo ocho, habla de la aplicación de técnicas de gamificación concretamente en la comunicación interna, explicando sus beneficios y aportes en una empresa. En éste, hay un último apartado donde se habla muy por

encima sobre la gamificación y la RSC como un proyecto pionero o casi pionero (porque hay otros casos aunque pocos) de la ludificación enfocada a buenas prácticas en los colaboradores de la empresa a estudiar en este trabajo: Management Solutions.

2.1. Concepto de gamificación

Como inicio del presente marco teórico, es importante empezar el tema a raíz del concepto, y, para entender el concepto a profundidad se necesita saber tanto qué es la gamificación, como lo que no entra dentro de gamificación. Partiendo de esa base, se podrá proceder a profundizar en esta dinámica, su historia, qué beneficios aporta y cómo implantarla en una empresa de forma adecuada.

2.1.1. La gamificación

Para empezar a profundizar en el tema de la gamificación, se debe determinar qué es. En primer lugar, se mencionarán varias definiciones de distintos autores para tener una visión más amplia del tema y para que el lector tenga una idea previa de lo que significa el término. Marín y Hierro (2013) definen a la gamificación como una técnica, un método y una estrategia; todo al mismo tiempo. Se basa en el conocimiento de los elementos que hacen que un juego enganche o sea atractivo y en el determinar aspectos que puedan ser convertidos en dinámicas lúdicas de una actividad o tarea que esté en un entorno ajeno al juego. Todo ello con el fin de obtener una conexión con los usuarios, lograr un cambio en su comportamiento o simplemente transmitir un mensaje o información específica. En pocas palabras, la gamificación busca construir una experiencia con significado y que motive.

“Gamificación es usar la mecánica *game-based*, la estética y el pensamiento basado en juegos o *game thinking* para involucrar a las personas, motivar a la acción, promover el aprendizaje y resolver distintos problemas”¹ (Kapp, 2012). Por último, los autores Francisco J. Gallego, Rafael Molina y Faraón Llorens (2014) manifiestan una visión clásica que es bastante similar a lo planteado por Marín y Hierro y una visión *game thinking*:

Visión clásica: gamificación (o ludificación) es el uso de estrategias, modelos, dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos en contextos ajenos a

¹ Traducción libre de la autora.

éstos, con el propósito de transmitir un mensaje o unos contenidos o de cambiar un comportamiento, a través de una experiencia lúdica que propicie la motivación, la implicación y la diversión.

Visión game thinking: Gamificar es plantear un proceso de cualquier índole como si fuera un juego. Los participantes son jugadores y como tales son el centro del juego, y deben sentirse involucrados, tomar sus propias decisiones, sentir que progresan, asumir nuevos retos, participar en un entorno social, ser reconocidos por sus logros y recibir retroalimentación inmediata. En definitiva, deben divertirse mientras se consiguen los objetivos propios del proceso gamificado.

Teniendo ya un primer acercamiento del término gamificación con las cuatro distintas definiciones expuestas anteriormente, se procederá a crear una explicación propia tomando en cuenta los elementos principales encontrados en las mismas: la gamificación es la aplicación de estrategias y recursos de los juegos (modelos, mecánicas, elementos, diseño, entre otros aspectos) fuera de entornos lúdicos con el fin o propósito de transmitir un mensaje, crear un vínculo especial con las personas (alumnos y colaboradores) y obtener un cambio en su comportamiento dirigido a una mayor motivación, *engagement* o implicación, participación o sentido de pertenencia, a través de la diversión.

2.1.2. Lo que no es gamificación

De igual manera, es importante definir qué no es la gamificación, ya que como explica Ferran Teixes (2014), a veces se lo confunde con la llamada Teoría de los Juegos. Según el autor, dicha teoría se refiere a un sistema de modelos matemáticos con distintos fundamentos (social, económico o biológico, entre otros) que se basan en las relaciones de las personas tanto de cooperación como de conflicto y se utilizan para la toma de decisiones.

También, como menciona Teixes (2014), no se puede considerar a cualquier cosa un juego, puesto que la gamificación es la utilización de algunos elementos de los juegos en entornos definidos con el único objetivo de cambiar conductas y comportamientos; no es aplicable a cualquier situación. Tampoco es el entregar puntos, medallas, condecoraciones y niveles a cualquier tipo de modelo por cualquier motivo, ya que la gamificación per se tiene un formato, método, estética y dinámica especificada.

2.2. Historia de la gamificación

Es crucial el no partir directamente por cómo se creó o cómo apareció la gamificación como dinámica, sino el entender cómo empezó a desarrollarse, cómo evolucionó y, sobre todo, desde que idea o planteamiento se generó. Por tanto, se comenzará por el primer paso: el juego, que ha estado presente en la vida del ser humano desde sus orígenes, incluso antes de éstos, ya que otros seres vivos, también jugaban antes del hombre. En este apartado, se busca profundizar en la temática a través de los antecedentes e inicios, de forma similar a una línea del tiempo, hasta llegar a la actualidad.

2.2.1. El juego como actividad sustancial del ser humano

El título de este capítulo intenta parafrasear, aunque burdamente, la reconocida y genial frase del famoso sociólogo Johan Huizinga: “El juego como fenómeno cultural”. Como explica este autor, el juego es mucho más antiguo que la cultura misma, por el simple hecho de que por más que intentemos conceptualizar el inicio de ésta, siempre tendrá su definición dentro del marco de la sociedad humana, mientras que los animales juegan sin necesidad de aprender del hombre. Se puede decir con total certeza que los seres humanos no han aportado significativamente al concepto del juego, puesto que los animales juegan igual que los hombres. Por ello, se debe asegurar y admitir que las características fundamentales de lo que se conoce cotidianamente como “juego” están antes presentes en el juego de los animales (Huizinga, 1938).

Por tanto, se puede decir, como opinaba el autor que el juego traspassa los límites de lo biológico y lo físico, ya que significa siempre algo, tiene un sentido. “La psicología y la fisiología se esfuerzan por observar, describir y explicar el juego de los animales, de los niños y de los adultos. Tratan de determinar la naturaleza y la significación del juego para asignarle su lugar en el plan de la vida” (Huizinga, 1938, pág. 12). Pero como se puede suponer, el juego es mucho más complejo y peculiar que cualquier estudio o explicación parcial experimental.

Sin embargo, a pesar de la ambigüedad del término, Huizinga (1938) trata de expresar su concepto en palabras, definiendo el juego como una acción, que tiene un sentido en sí misma, desarrollada en base a límites espacio-temporales, obligatoriamente reglados (pero, de igual forma, aceptados libremente) y que se

acompaña de sentimientos de tensión y alegría, a la vez que permite actuar distinto a lo que se suele ser en el día a día.

En el caso de la presente investigación, no hay ánimos de definir o conceptualizar la palabra, pero si se considera relevante puntuar la influencia o presencia del juego en la vida cotidiana desde tiempos antiguos. El término se asocia a varias situaciones o actividades a lo largo de la historia de la humanidad, desde una pieza teatral en donde el hombre juega a disfrazarse y finge ser otro o una orquesta que ejecuta una pieza de música, que puede ser parte de un concurso, con dos bandos compitiendo por un premio, hasta celebraciones de lo sagrado donde la recompensa es la paz obtenida a través de un sacramento. Se sabe que el concepto de ganar está estrechamente relacionado con el juego (Huizinga, 1938). Pero el término, envuelve incluso actividades que van más allá del solo “ganar por diversión y por sentido de competencia”.

En principio, guerra y juego son términos totalmente opuestos y sin embargo hasta la época contemporánea, la guerra era un enfrentamiento con reglas y límites espaciales y temporales, con un carácter lúdico. Los ejércitos luchaban en campos de batalla y el resultado de la lucha tenía que ver con el favor divino. Por esta razón la guerra aparecía ligada a lo sagrado. (Alcalde, 2019, pág. 2)

El azar también es un factor determinante del juego, ya que los concursantes se entregan a la suerte en algunas ocasiones, esperando que ésta les favorezca al final y terminen ganando, como con las apuestas e incluso el lanzamiento de dados. Se puede concluir entonces que existe una presencia de actividades lúdicas (competiciones, concursos, celebraciones y rituales) que rodea y envuelve a la vida social del ser humano desde los comienzos de su historia, denotando así un vínculo entre el juego y nuestra cultura. Por ello, no es de extrañar que ahora, con siglos de evolución, incluso se apliquen mecánicas y elementos del juego a ámbitos tan profesionales como la educación y el trabajo.

2.2.2. Antecedentes e inicios de la gamificación

A pesar de existir una base y razón de la gamificación en el concepto de juego relacionado con la cultura del ser humano, el término formalmente dicho es relativamente nuevo, creado alrededor del siglo XXI. Sin embargo, aspectos de la

gamificación han existido, desde tiempos anteriores, porque como se podrá entender, no necesariamente se necesita de dispositivos móviles u ordenadores para gamificar procesos (Christians, 2018).

En 1896, la compañía Sperry and Hutchinson creada por Thomas Sperry y Shelley Hutchinson que nació en Alabama, utilizó ya ciertas dinámicas de gamificación. Lo que hizo fue crear un catálogo del cual sus consumidores podrían comprar una gran variedad de productos, pero sin poder utilizar dinero, sino utilizando estampas verdes de su marca S&H. La obtención de dichas estampas solo sería a través de compras realizadas a comerciantes al por menor o *retailers* que participaban en este programa. Por lo que, más dinero gastado en estos negocios representaba más estampas verdes que se enviarían a la compañía para comprar el producto deseado (Christians, 2018).

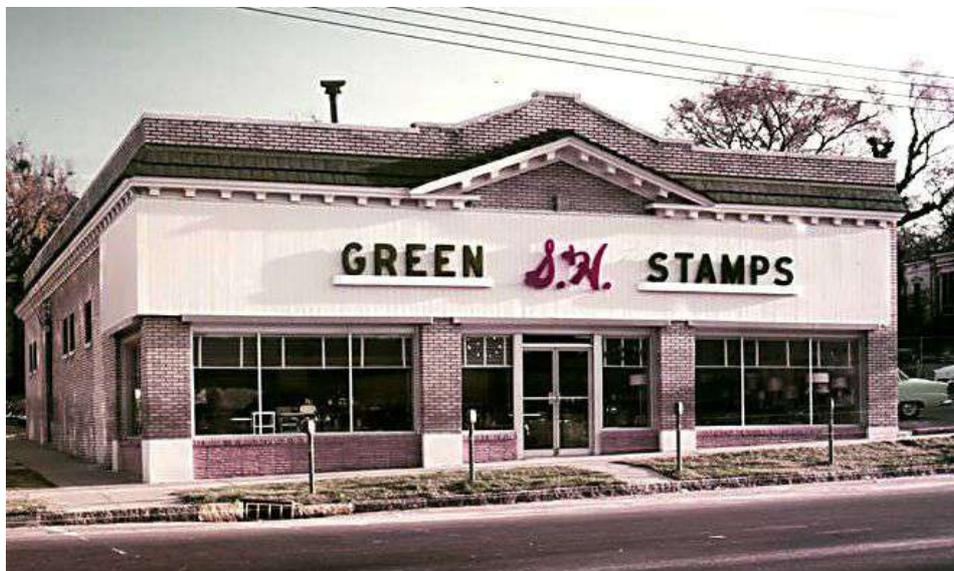


Imagen 1.- El centro de pago de sellos verdes de Sperry y Hutchinson Co. S&H en 1954 en 301 Church St. en Montgomery. Recuperado de AL.com., Advance Local Media LLC 2020.

Así fue como esta empresa consiguió uno de los primeros sistemas de recompensas por fidelidad, en donde los negocios pequeños se incluían en el programa y compraban estampas porque atraía más consumidores y los clientes compraban en aquellos *retailers* porque tenían una recompensa o beneficio de compra (Kazek, 2019). Este es un ejemplo de uno de los principales factores de la gamificación, la recompensa.

Otro ejemplo mundialmente conocido según este autor ocurrió en 1908, cuando los *Boy Scouts* comenzaron su programa de insignias, en donde tenían que progresar en actividades o áreas para obtenerlas y ponerlas en su uniforme demostrando su logro. Al final de su carrera podrían recolectarlas al ser una representación tangible de honor

y compromiso. Las insignias es otro caso que demuestra el factor recompensa, aparte del factor de motivación por conseguir un máximo posible (Growth Engineering, 2019).

Charles Coonradt (1973) también tuvo un primer acercamiento o planteamiento sobre la gamificación, en el cual contemplaba el dar *feedback* o retroalimentación constante a los trabajadores, especificar objetivos y metas, y, utilizar diversión y juegos para motivarlos y generar mayor productividad. Él llegó a esta conclusión por observar cómo la compra de equipo y deportivo era cada vez más demandada, mientras la mano de obra en EEUU iba decayendo, lo que le hizo pensar en la razón del éxito de los deportes y su trabajo en equipo (Growth Engineering, 2019). El dar retroalimentación o *feedback* es otro elemento crucial de la gamificación.

Pero, no fue hasta la aparición del profesor Malone, que la gamificación dio un salto al mundo educativo. Este profesor hizo un estudio académico sobre la motivación en los juegos en red, pero utilizando los conceptos de la gamificación en el área del aprendizaje. Dentro de este ámbito, también es importante destacar a Ben Sawyer y Peter Smith que inventaron la famosa clasificación de “juegos serios”, los cuales se crearon con el motivo de tener un sentido más profundo que el de solo diversión. Igualmente, vale la pena mencionar a James Paul Gee que quiso demostrar la posibilidad de una aplicación útil y beneficiosa de los videojuegos dentro de las aulas (Vergara & Gómez Vallecillo, 2017).

Cabe recalcar de los escritos académicos de Malone que, de hecho, pudo haber sido el primero en darse cuenta del potencial que tienen los videojuegos y de reconocer que los elementos que hacen de los videojuegos tan motivadores no solo estaban limitados al diseño de los mismos. Él concluyó entonces que los elementos que forman parte de la mecánica de un videojuego podían ser aplicados a otras áreas, como la educación (Christians, 2018).

Otras empresas también realizaron programas que tenían elementos de la gamificación, como American Airlines en 1981, con su programa de viajero frecuente o millas, como se lo conoce hoy en día. Holiday Inn en 1983 y National Rental Car en 1987 comenzaron a trabajar con programas de recompensa para que sus clientes los prefieran sobre su competencia. De igual forma, es importante mencionar que, en 1990, Nintendo había ganado un treinta por ciento en el mercado norteamericano, obteniendo mayor popularidad. Este suceso puede no estar directamente relacionado con la gamificación, pero fue la apertura o el primer paso de creación de la cultura o culto *gamer*, que supuso otro paso que llevó al origen de la gamificación como concepto específico y definido. La proliferación de la cultura de videojuegos ha ayudado a que la

sociedad los normalice y los perciba como una actividad de ocio cotidiana, lo que en sí ha aportado al éxito de la gamificación (Smith, 2014).

En 2002, el Centro Internacional Escolar de Woodrow Wilson comenzó la "Serious Game Initiative". La idea era crear juegos que ayuden a educar a las personas sobre asuntos de política, ambientalismo, salud y otros temas importantes. Esta no era verdadera gamificación, puesto que desarrollaba juegos para estos fines específicos, pero se podría decir que casi estaba en la línea entre el diseño del juego y la gamificación. Aun así, la iniciativa impulsó aún más la idea de encontrar usos productivos para los juegos fuera del entretenimiento². (Christians, 2018, pág. 15)

En el 2002, la armada de EEUU también creó un juego parecido al mencionado anteriormente, llamado *America's Army* que tenía un único propósito de simular su labor. El hecho de que un juego fuera utilizado por las fuerzas armadas como una herramienta de demostración y enseñanza al público de su trabajo supuso otro gran paso para la gamificación, ya que incluso se aceptaba la importancia y potencial de los juegos en ámbitos más estrictos, formales y serios como sería el militar (Growth Engineering, 2016).



Imagen 2.- Captura de pantalla de página web de America's Army. Recuperado de americasarmy.com, America's Army.

No obstante, el momento más crucial para la gamificación no ocurrió hasta el 2003, cuando Nick Pelling, programador y diseñador de juegos de Reino Unido inventó

² Traducción libre de la autora

y utilizó la palabra que persiste hasta hoy en día. Este diseñador estaba encargado de realizar una interfaz parecida a un juego para ATM y las *vending machines*, por lo que mientras trabajaba en su proyecto, creativamente compuso el término (Growth Engineering, 2019).

No tuvo demasiada aceptación y dejó de usarse, pero fue recuperado en los años siguientes por otros diseñadores de juegos e investigadores que se dieron cuenta del potencial de los videojuegos para la empresa. Por tanto, el origen de la gamificación se encuentra en la industria digital. (Alcalde, 2019, pág. 5)

Es importante recalcar que este inventor “empezó a difundir la gamificación como “la cultura del juego”, una especie de revolución que estaba programando la sociedad, que utilizaba el juego para obtener unos objetivos concretos” (Vergara & Gómez Vallecillo, 2017).

Finalmente, en el 2005, la empresa Bunchball, desarrolladora pionera de la gamificación que todavía existe hoy en día, fue fundada. Su producto o misión se basaba en incrementar el *engagement* del usuario en una página web al añadir varios elementos de juegos. *Dunder Mifflin Infinity* (DMI) fue su gran producto, un proyecto creado con el famoso show de televisión *The Office* que se trataba de una red social gamificada, en donde los usuarios se darían de alta como empleados y serían colocados en una sucursal de la compañía online Dunder Mifflin. Los nuevos empleados o usuarios tendrían que completar una serie de tareas y sobrepasar desafíos en coordinación con lo que iba ocurriendo en el show, para ganar “SchruteBucks”, que era un tipo de dinero virtual nombrado por un personaje de la serie. Con ese dinero, podías editar o decorar tu cubículo en el juego para que otros jugadores lo visiten e interactúen, conseguir un ascenso y ayudar a tu sucursal a estar entre las mejores (Squarespace, 2019).



Imagen 3.- Employee Profile and Virtual Desk. Recuperado de Joya Balfour, Squarespace.

Adicionalmente, al final de cada temporada, las mejores sucursales ganarían premios para todos sus miembros o empleados en el mundo real que podían ser piezas de memorabilia o artículos exclusivos del show. Incluso, se creó un pop-up en el mundo real de DMI en la convención de *The Office* en el 2007 en Pensilvania, donde las sucursales competían en las *Office Olympics* y los actores de la serie eran los jueces (Squarespace, 2019).

El ejemplo de *Dunder Mifflin Infinity* fue una de las primeras plataformas de gamificación en general, y, particularmente en el mundo del espacio televisivo a nivel online. Además de mantener un ritmo de audiencia constante y alto porque los concursantes tenían que mantenerse actualizados en la historia de la serie, este proyecto incorpora muchos elementos de juego que son clave para la gamificación hoy en día: una narrativa clara, un *feedback* generado cuando se obtiene dinero, un espacio que se puede *customizar*, un sistema de recompensas dentro y fuera del juego, e, interacción social y trabajo en equipo. Su éxito y popularidad se puede traducir en que en tan solo seis semanas el sitio ya tenía más de ocho millones de visitas de usuarios o potenciales usuarios (Christians, 2018).

Ya, a partir del año 2009, la utilización de la gamificación se ha extendido y ha aparecido en varias áreas distintas. Por ejemplo, ese mismo año apareció *Quest to Learn* en donde una clase de niños del sexto grado fueron introducidos en un ambiente de aprendizaje basado en el juego, para poder analizar si incrementaba el nivel de retención e interiorización de información por parte de los niños (Smith, 2014).

En el 2010, se lanzó Foursquare, una app con sede en Jerusalén que permitía a los usuarios transmitir y compartir su ubicación en tiempo real a otros usuarios, con un clic en la pantalla o *check-in* (utilización de geolocalización). El fundamento de la aplicación era hacer más fácil el encuentro entre amigos y con ello encontrar y descubrir nuevos lugares. Sin embargo, el enganche del juego se encontraba en ganar insignias, puestos de alcalde (para las personas que hacían mayor *check-in* en determinados lugares) y tablas de clasificación. El cofundador de Foursquare (Dennis Crowley) tenía la idea de que transferir el sistema de recompensas de los videojuegos al mundo real generaría mayor *engagement* y apego al juego y su corazonada no pudo ser más cierta (Gell, 2017).

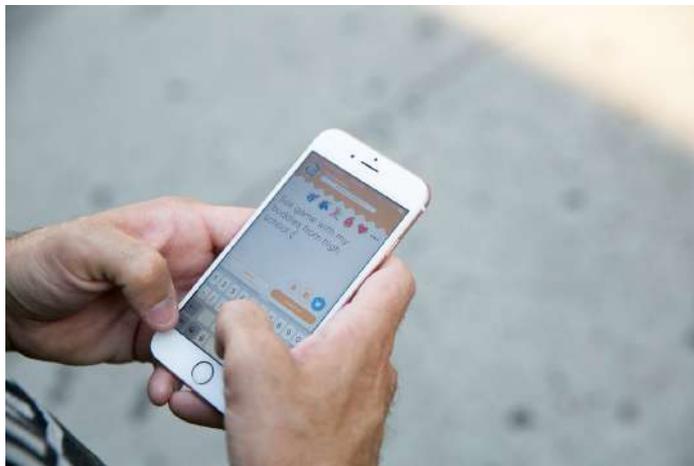


Imagen 4.- Foursquare has lasted not because of what the company delivers to users but because of what users have been delivering to it. Photograph by Katherine Taylor. The New York Times. Redux. Recuperado de The New Yorker, Condé Nast 2020.

En el siguiente año (2011), también se inauguró el Gsummit en San Francisco, organizado por Gamification Co., con alrededor de cuatrocientos asistentes. Este número se duplicó en el 2014. Y, ese año, durante la cumbre, Jane McGonigal lanzó oficialmente su libro *Reality is Broken* que intenta plantear el potencial uso de la gamificación como promotor del cambio social. En el 2012, Amazon lanzó *GameCircle*, un servicio para rastrear logros y tablas de clasificación. Y Mozilla lanzó *Mozilla Open Badges* para crear un estándar online para reconocer un logro de aprendizaje (Christians, 2018).

En el 2014 se pensó que la gamificación moría como estrategia de negocio por un gran número de iniciativas que no generaron el impacto deseado, pero también se concluyó con estudios a profundizar que las iniciativas fallaron porque la implementación no tenía un objetivo de negocio claro. En este punto, la gamificación dejó de verse como

un milagro empresarial que cura la desmotivación y falta de implicación para verse como solo una herramienta de combate. En el 2016, Google DeepMind diseñó, como parte de su proyecto “AlphaGo”, inteligencia artificial para convertirse en un gamer experto. Esto quería decir que los ordenadores podrían jugar por sí mismos, por lo que supuso un futuro prometedor y más competitivo para la gamificación (Growth Engineering, 2016).

Pokémon Go también apareció en el 2016, con más de ochocientos millones de descargas. A pesar de que no es una aplicación de gamificación en el sentido estricto de formación profesional o educacional, esta aplicación fue uno de los ejemplos más exitosos de gamificación. Con sistemas de geolocalización, esta app mantuvo a un gran número de personas caminando en las calles en busca de Pokémon raros o especiales. Su gran éxito (con obtención de varios récords), se debió a la naturaleza adictiva de la dinámica del juego, según varios expertos (Growth Engineering, 2019). Entre sus récords están el juego móvil con mayoría de ingresos recaudados en un mes, el juego móvil más descargado en tan solo un mes, y, el juego móvil que ha recaudado cien millones de dólares en el tiempo más rápido (Swatman, 2016).

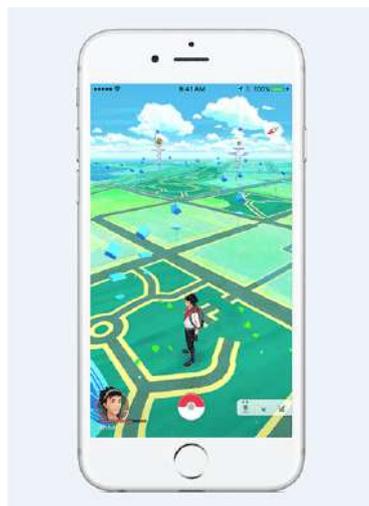


Imagen 5.- Captura de pantalla de móvil de Pokémon Go. Recuperado de Pokémon Go catches five new world record, Guinness World Records Limited 2020.

En el 2017, la World Government Summit formuló una estrategia para aplicar la gamificación en el ámbito de la educación. Así fue que, en este punto las mecánicas del juego se empezaron a aplicar con más amplitud en un sinnúmero de áreas. La gamificación pasó de ser un solo un concepto novedoso aplicable fuera de entornos de juego a una herramienta que los diseñadores alrededor del mundo estaban utilizando de manera intuitiva (Growth Engineering, 2019).

Finalmente, en el 2018, la mayoría de las apps ya incluían de algún modo aspectos de la gamificación. Se podían aplicar estas mecánicas en aplicaciones de meditación, búsqueda de empleo, colecta de basuras, entre otras. para obtener un grado más alto de participación y mayor implicación (Growth Engineering, 2019). El futuro de la gamificación todavía es incierto, ya que con todas las invenciones, mejoras e innovaciones sobre geolocalización, realidad aumentada, realidad virtual e inteligencia artificial las posibilidades y usos son infinitos.

2.3. Beneficios de la gamificación

Asimismo, es imprescindible adentrarse en los beneficios que proporciona la gamificación para poder entender la importancia de este trabajo y de poder aplicarla a una empresa y, por eso, es necesario partir de la psicología, o lo que produce esta dinámica en las personas, a nivel mental. Así, se podrá explicar mejor el *engagement* que produce y por qué es un proceso innovador.

2.3.1. Relación de la gamificación con la psicología

Para comprender la eficacia, el motivo del éxito de la gamificación y sus beneficios, es importante entender por qué este método funciona, basándose en la psicología de las personas a la que apela. En primer lugar, la base de la gamificación es la motivación.

La gamificación se fundamenta en la capacidad que sus sistemas tienen para estimular la motivación de los usuarios/jugadores a que desarrollen unas conductas o actividades concretas. El impacto de la motivación en la productividad es evidente. La motivación es el factor individual más importante en el aprendizaje y los cambios de comportamiento. (Teixes, 2014, pág. 23 y 24)

Siguiendo la línea de Teixes (2014) en su libro, *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*, para hablar de la motivación, de manera resumida, se considerarán dos enfoques que se complementan, la Teoría de la Autodeterminación de Richard M. Ryan y Edward L. Deci y los estudios de Daniel H. Pink sobre la motivación en su libro *Drive*, que se resume en la motivación 3.0 y el siglo XXI.

La Teoría de la Autodeterminación explica que las personas, desde siempre, están motivadas. Esta motivación puede ser intrínseca o extrínseca. En cambio, la teoría de la motivación de Pink o motivación 3.0 dice que las personas tienen sistemas operativos con instrucciones y protocolos, con lo que funcionan. Según este planteamiento, existen tres tipos de motivación. La 1.0 que se centraba en la supervivencia, a inicios de la existencia del ser humano. El 2.0 que funcionaba a base de un sistema de recompensas y castigos, que funcionó hasta el siglo XX. Y, finalmente el 3.0 en el siglo XXI que menciona que la motivación en actividades más creativas debe surgir del individuo, de manera intrínseca (Pink, 2011).

Según la primera teoría mencionada, la motivación intrínseca es “la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar y aprender” (Teixes, 2014, pág. 24). Para que la motivación intrínseca funcione se debe hacer por deseo propio para obtener recompensas internas. Ryan y Deci comentan que este tipo de motivación está relacionada a: la competencia, la autonomía y la relación. Pink define otros elementos relacionados: competencia y finalidad. Con estos cuatro elementos o *drivers* mezclados se crearía el modelo RAMP:

- *Relatedness* o vinculación. Es el querer estar conectado a otras personas. En términos de gamificación, el buscar interacción y fidelidad entre los miembros de una comunidad es crucial.
- *Autonomy* o autonomía. Tiene que ver con la libertad. La autonomía y el poder de decisión de cualquier usuario, el sentir que tienen el control de sus acciones es trascendental en el método de gamificación.
- *Mastery* o competencia. Este elemento se relaciona con el adquirir una habilidad en relación al constante desarrollo de una actividad. El ser humano tiene la gran necesidad de sobrepasar retos y desafíos como catalizador de motivación. El desarrollar competencias también es importante para la ludificación.
- *Purpose* o finalidad. Es el buscar un sentido, razón o significado en nuestras acciones. Sin metas no hay motivación (Teixes, 2014).

Otra teoría que vale la pena mencionar es la del establecimiento de objetivos de Locke y Latham (1990) que explica que, “hay una evidencia probada de que existe una correlación positiva entre la dificultad y especificidad de un objetivo y el desempeño relacionado. [...] Objetivos difíciles pero específicos provocan mejor desempeño que aquellos que son fáciles y vagos”. Para estos objetivos se debían mantener los principios de claridad, reto, implicación, *feedback* y complejidad de la tarea (Teixes, 2014).

La motivación extrínseca o la recompensa en la gamificación debe ir de mano de la intrínseca para funcionar efectivamente. Es decir, que se deben aplicar todos los principios del modelo RAMP de la motivación intrínseca y la aplicación de objetivos, con compensaciones de insignias, medallas, puntuación, entre otros. como parte de la motivación extrínseca para formular una estrategia exitosa y coherente. Las personas deben sentir que aprenden y están superándose a sí mismos y mejorando sus competencias y habilidades, a la vez de que están intentando alcanzar una meta específica, mientras el juego les reafirma sus pequeñas victorias con sistemas de recompensa.

La diversión es otro elemento fundamental que debe estar presente en la gamificación y que es necesario en la vida cotidiana de las personas. “La gente no juega por los juegos en sí mismos, sino por las experiencias que estos le proporcionan. Entre éstos destaca, por ejemplo, la subida de adrenalina, correr una aventura ficticia, enfrentarse a un reto mental, etc.” (Lazzaro, 2009).

Según Nicole Lazzaro, existen cuatro tipos de diversión:

- La diversión dura o *hard*, que tiene que ver con la motivación obtenida por retos y obstáculos que provocan frustración. La emoción ciertamente negativa que producen los desafíos puede incentivar al mejor desarrollo de tácticas, estrategias y creatividad en las actividades del juego, mientras existe una retroalimentación sobre el progreso de la persona. Este tipo de diversión funciona para las personas que quieren probarse a sí mismos que son capaces de lograr un gran reto.
- La diversión sencilla o *easy*, que se relación con el poder explorar el entorno del juego y su abanico de posibilidades. El enganche es la curiosidad, el descubrir este mundo paralelo, el sentido de la aventura y el no saber qué se van a encontrar.
- La diversión seria o *serious*, que funciona como terapia, ya que su base está en la combinación de emociones opuestas como la excitación y el alivio que hacen que los jugadores pasen a un nuevo estado mental de relajación en donde pueden sentirse mejor y olvidarse de sus problemas.
- La diversión de las personas o *people factor* aparece con la interacción entre jugadores o usuarios. Las ganas de jugar proviene del poder competir con otras personas y a la vez compartir experiencias, lo que incentiva el trabajo en equipo y el entretenimiento (Lazzaro, 2009).

Como se puede ver en lo explicado anteriormente, el ser humano, necesita motivación, objetivos planteados (así sean pequeños) y diversión en sus actividades y en su día a día. Es por esta razón que el incluir elementos o *drivers* de motivación como los mencionados en el modelo RAMP, establecer objetivos específicos pero que supongan un reto y el aplicar cualquiera de los tipos de diversión expuestos (luego de estudiar cuál funcionaría mejor de acuerdo al perfil del participante) hacen que la gamificación sea eficiente y dé buenos resultados. Esta dinámica trabaja directamente con un aspecto psicológico del ser humano que es sustancial para nuestra felicidad.

2.3.2. *Engagement* del colaborador: principal beneficio de la gamificación

En cualquier empresa, un colaborador que se sienta identificado con la marca y que tenga *engagement* con la misma representa una buena transmisión de la imagen y cultura que mantiene la organización, por lo tanto genera una construcción fuerte de reputación y mayor atracción por parte de potenciales clientes. Se dice que la gamificación crea mayor *engagement* como uno de sus principales beneficios, y, de hecho, es el planteamiento principal de esta investigación, el saber si este método provoca mayor fidelidad e implicación, por ello es imprescindible estudiar qué perfil tiene un empleado *engaged*, cuáles son las posibles causas de que no se sienta así y, cómo se podría generar esta implicación con la gamificación.

Akila Narayanan (2014) menciona ciertas características clave que definen a la perfección el *engagement* de un empleado:

- a. Entender toda la imagen holística y objetivos estratégicos de la organización.
- b. Son autónomos y se mantienen enfocados en lograr objetivos.
- c. Son apasionados acerca de su trabajo.
- d. Son responsables y viajan una milla extra por la empresa.
- e. Son persistentes y no se estancan por contratiempos temporales.
- f. Son participativos en discusiones de equipo y proporcionan sugerencias para posibles mejoras.
- g. Son optimistas y trabajan de manera efectiva en equipo colaborando con otros.
- h. Solicitan comentarios constructivos o *feedback* y constantemente mejoran sus habilidades.
- i. Tienen un sentido de pertenencia y se enorgullecen de ser parte de la organización.

Así como se mencionaron las características que conforman a un empleado *engaged*, también es importante mencionar las principales causas o razones (tanto personales como por parte de la empresa) por las que un colaborador no tiene un mínimo de *engagement*:

- a. Falta de visión y pensamiento de liderazgo.
- b. Falta de propósito, objetivos y expectativas.
- c. Falta de formación, *training* y apoyo.
- d. Falta de cultura abierta y transparente por parte de la empresa.
- e. Relación tensa con supervisores o compañeros.
- f. El perfil de trabajo y nivel de habilidad no coinciden.
- g. Tareas triviales en el trabajo.
- h. Sistemas y procesos desactualizados.
- i. Falta de estabilidad laboral.
- j. Falta de recompensas y reconocimiento.
- k. Mala gestión de *management*.
- l. Falta de retroalimentación periódica y constructiva (Narayanan, 2014).

Según Narayanan (2014), para generar *engagement* en un empleado a través de dinámicas como la gamificación o de manera general, se debe tomar en cuenta el método SMART que incluye cinco factores que determinan las expectativas de un colaborador en el trabajo:

- a. Satisfacción: a pesar de que no contribuye directamente con el *engagement*, puede obstaculizar la búsqueda del mismo si no se lo toma en cuenta. Un empleado para estar satisfecho debe tener seguridad laboral, estabilidad económica, compensaciones, beneficios y flexibilidad en su trabajo.
- b. Motivación: se refiere a lo que lleva al colaborador de manera psicológica hacia completar una tarea u objetivo. Con una motivación adecuada, el colaborador estará *engaged* con la organización.
- c. Avance: es el crecimiento de la carrera del empleado en términos de posición, relacionado a su desempeño. También se lo relaciona con avance al referirse a ganar conocimientos, habilidades, y madurez para ir al siguiente nivel y tener misiones más desafiantes.
- d. Reconocimiento: está asociado a las recompensas por haber realizado una tarea exitosamente. Se lo ve como el reconocer el trabajo y valor de uno. No tiene que ser material necesariamente.

- e. *Trust* (confianza): el empleado necesita desarrollar un sentido de confianza en el propósito de la organización y en las direcciones y rumbo que el grupo ejecutivo plantea. Se necesita plantear una visión clara.

Los aspectos mencionados anteriormente son requisitos necesarios e imprescindibles para el engagement de los colaboradores de cualquier organización. La razón por la cual la gamificación puede obtener como principal beneficio el *engagement* es porque en sus dinámicas puede tener factores relacionados con la satisfacción, al dar beneficios a los ganadores, por ejemplo con los premios; con la motivación, por una esencia intrínseca de superación personal y finalidad; avance, al ver su progreso dentro del juego, a la vez de que también ganan conocimientos y habilidades; reconocimiento, porque tiene un sistema de recompensas con puntos, insignias, niveles, y, confianza hacia una visión clara de la empresa, porque la aplicación de la gamificación tendría un propósito claro y una búsqueda de un bien mayor para toda la organización.

2.3.3. Beneficios adicionales del método

Tras varios casos exitosos, se puede entender que la gamificación trae consigo varios beneficios. El principal y el más importante, que se relaciona estrictamente con el objeto de estudio de la presentación, es el generar *engagement* o compromiso y fidelización con la empresa. Sin embargo, vale la pena mencionar otros beneficios adicionales que se pueden conseguir con esta innovadora dinámica como pueden ser un aumento de la productividad, un aumento de la motivación, el fomento de la proactividad, el fomento de la interacción, una mejora en la comunicación y un incremento del trabajo en equipo (Frydman, 2018).

Para los autores Anthony Martínez, Kexy Rodríguez, Yenny Ochomogo y Ramfis Miguelena (2019) más beneficios de gamificar son:

- Cooperación: participación entre personas, respeto de ideas ajenas, toma de decisiones generales.
- Un ambiente seguro para aprender: promueve conexión entre participantes, los anima a realizar retos, buscar soluciones y se obtiene *feedback*.
- Cambio de comportamiento: cambio de malas a buenas prácticas. Logra cambio positivo convirtiendo acciones en costumbre diarias.
- Reducción de costos en la formación: en vez de pagar por capacitaciones caras de agencias externas, se puede adaptar los contenidos de los cursos de formación para cumplir con elementos lúdicos.

En el caso de Brenda Gómez, Camila Mendiberry, Camila Raschella y Lucas Scopa (2017), los beneficios son los siguientes:

- Despierta y mantiene la atención de las personas, al hacer interesante los procesos de capacitación, por la utilización de mecánicas lúdicas atractivas por el factor diversión.
- Lo hace “todo” más real, porque muestra los problemas del día al día que una persona tiene que enfrentar en el trabajo, de manera lúdica, a través de retos. “Muestra un reflejo de la realidad en forma de juego para buscarle solución o para anticiparnos a aquello que puede ocurrir” (Gómez³ et al., 2017, pág. 13).
- Aumenta la retención de lo aprendido, ya que los colaboradores se involucran más en las actividades, por ser más entretenidas, lo que causa una mejor retención de la información. Adicionalmente, las personas que pasan por una experiencia lúdica tienen que demostrar o poner en práctica los conocimientos obtenidos, lo que hace que retengan.
- Brinda mejores resultados, al ser una herramienta innovadora y moderna que rompe con lo tradicional. Los distintos casos de éxito existentes en EEUU y Europa son evidencias (Gómez et al., 2017).

2.4. Tipos de gamificación

Antes de profundizar en la aplicación de dinámicas de gamificación es necesario entender los tipos de gamificación existentes para analizar cuál sería el más pertinente para la organización. Según Werbach y Hunter (2012) hay tres tipos:

- a. Interna: con el fin de mejorar la motivación interna.
- b. Externa: para involucrar a los clientes, mejorando relaciones bilaterales entre empresa y consumidores.
- c. Cambio de comportamiento: generar nuevos hábitos en la población (que se aprenda más mientras se disfruta, por ejemplo).

Dentro de la gamificación interna, Kapp (2012) por su parte, la divide en dos: gamificación estructural y gamificación de contenido:

³ La autora firma como Brenda Gómez, sin segundo apellido (para tener en cuenta en todas las citas con referencia Gómez et al.).

- a. Gamificación estructural: se basa en la aplicación de algunos elementos y mecánicas del juego para impulsar el trabajo de un empleado a través de contenido inalterado. En pocas palabras, la estructura es la que se gamifica y se convierte en juego, el contenido no. Dentro de este tipo hay tres categorías:
 - i. *Game Based*. Se basa en atraer la atención del empleado y despejar sus pensamientos para que interiorice mejor la información proporcionada. El contenido del juego y de la capacitación no tienen relación; lo que se quiere es preparar la mente del participante con un juego.
 - ii. Gamificación basada en la progresión. El contenido del juego tiene estrecha relación con el contenido de la capacitación. Se busca que el colaborador mantenga un objetivo fijo planteado y que progrese, alcanzando niveles, a través de preguntas.
 - iii. Gamificación basada en insignias. Se intenta reconocer y recompensar el conocimiento y el cumplimiento de los objetivos con insignias que reconozcan habilidades como competencia, aprendizaje rápido, precisión y tiempo.
- b. Gamificación de contenidos: se basa en cambiar el contenido de toda la capacitación para convertirla en un juego. Como el realizar una serie de desafíos distintos que conlleven de manera indirecta el contenido a enseñar.

Por su parte, Marczewski (2012), divide la gamificación en su estado más puro en Gamificación trivial, que es cuando los juegos se introducen en el sistema y se califican con recompensas (insignias, títulos, puntos, medallas, progreso, etc.) y Gamificación intrínseca que es cuando se utiliza la motivación para enganchar a los usuarios o jugadores de manera interna.

2.5. Diseño de un sistema gamificado

Para empezar un diseño de un sistema de gamificación se debe entender el planteamiento general del proceso que, técnicamente, lleva el nombre de Proceso de Diseño de la Experiencia del jugador. Este proceso se basa en entender a los jugadores y saber cómo motivarlos. Hay una serie de pasos que componen este proceso en un orden lógico, enfocan el diseño para conseguir objetivos tangibles y reducen el tiempo

y nivel de riesgo para el diseño de la gamificación. A continuación, se hablará de tres modelos de procesos de tres expertos que se pueden utilizar:

2.5.1. Modelos base para la creación de dinámicas de gamificación

Modelo de Burke

1. En primer lugar se plantea cuáles son los objetivos o necesidades de la organización y cuáles serán las métricas de éxito. Además de por qué se debe aplicar la gamificación.
2. Se determina cuál es el público objetivo o los posibles jugadores.
3. Se expone cuáles serán los objetivos de los jugadores.
4. Se piensa en un modelo de *engagement*.
5. Se decide sobre el espacio y el recorrido que hará el juego.
6. Se examina el presupuesto del mismo.
7. Finalmente, se crea el juego, se juega, se evalúa y se repite (Burke, 2014).

Modelo de Werbach

1. Definir los objetivos del negocio
2. Delinear las conductas objetivo
3. Describir a los jugadores
4. Idear bucles de actividad
5. No olvidar la diversión
6. Desplegar herramienta adecuadas

El único problema de este modelo es que no percibe el mantenimiento de la dinámica, o su actualización (Werbach & Hunter, 2012).

Y, finalmente se plantea un modelo propuesto por el autor Ferran Teixes, que se basa en otros modelos, incluyendo el de Werbach y Hunter explicado anteriormente, pero con un toque diferente y más completo, al considerar el seguimiento de la dinámica y el evaluar o medir los resultados.

Modelo de Teixes

1. Definir los objetivos de negocio y el porqué de la dinámica (objetivo)
2. Entender la audiencia objetivo y el contexto

3. Construir el sistema gamificado
4. Implementar
5. Mantener la integración actualizada

Modelo de canvas de gamificación

Alex Osterwalder, creó un modelo de gamificación en base al modelo canvas que tiene nueve apartados distintos que “descomponen los elementos clave en el diseño de proyectos de gamificación” (Ramos, M. A., 2015, pág. 15). Esta herramienta es muy útil para crear paso a paso el diseño de la gamificación.

Design for: _____ On: _____
 Design by: _____ Iteration: _____

PLATFORMS	MECHANICS	DYNAMICS	AESTHETICS	PLAYERS
<p>Describe the platform on which to implement game mechanics:</p> <p>What platform do we have available for implementing mechanics? What platform can we use to bring resources to the player? What platform will the game be on?</p>	<p>Describe the idea of the game with components for leading game mechanics:</p> <p>How will we use the selected components to describe behaviors? How can we explain the mechanics to the player? How can we measure the effectiveness of the game?</p> <p>Examples of mechanics:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Earned this value and get it • Earned this value and get it • Complete this task and unlock the design • By completing this challenge, receive • Earned this value • Earned this value and get it 	<p>Describe the role the behavior of the mechanic plays in the game:</p> <p>What dynamics will we use to create the behavior of the game? What dynamics will we use for all players? How will these dynamics affect the game?</p> <p>Some dynamics:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition • Power • Progression • Rewards • Status • Identity • Challenge • Control • Access 	<p>Describe the aesthetic and visual appearance selected in the game, when the player is in the game:</p> <p>What elements will grab the attention of the player? Why should they play? How will the game be fun?</p> <p>Some aesthetics:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure • Interface • Feedback • Rewards • Progression • Status • Identity • Challenge • Control • Access 	<p>Describe the role of each of the players and the return received by the player:</p> <p>Who are the players? What are your objectives? What are your requirements?</p>
	<p>Describe the elements or sub-elements of the game to create mechanics and give feedback to the player:</p> <p>What components will we use to create or change? What components will we use to create mechanics? What components will we use to create feedback?</p> <p>Some components:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points • Badges • Achievements • Leaderboards • Levels • Levels • Social Currency • Progress Bar • Rewards • Progress Goals • Badges • Points • Social Currency 		<p>Describe the behavior or actions necessary to develop in our players to make it fun when they play the game:</p> <p>What behaviors do we need to improve the challenge of the game? What behaviors make our players feel in control? What behaviors make it enjoyable?</p> <p>Examples of behaviors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Earned value • Earned value • Complete form • By completing • Earned value 	
<p>COSTS</p> <p>Describe the main costs or investment for the development of the game:</p> <p>What are the main costs of the game? What budget is available for addressing the challenge cost? Can we afford costs, over time, to achieve the achievement of objectives?</p>		<p>REVENUES</p> <p>Describe the scenarios or social values of the solution with the introduction of gamification:</p> <p>What scenarios or social challenges will we face? How will we measure the success of the game? What results do we hope to achieve from the game?</p>		

WWW.GAMEONLAB.COM

Gamification Model Canvas is based on the Business Model Canvas <http://www.businessmodelgeneration.com> and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, c/o 170 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Figura 1.- Gamification Model Canvas. Recuperado de Ramos, 2015, pág. 16 y 17. Gameonlab.com, 2018.

Secciones de contexto:

- **Revenues:** describe el retorno económico o social de la solución con la introducción de gamificación.
- **Players:** describe quién y cómo son las personas sobre las que queremos desarrollar comportamientos.
- **Behaviors:** describe los comportamientos o acciones necesarias a desarrollar en nuestros jugadores para conseguir los retornos del proyecto.

- *Platforms*: describe las plataformas sobre las cuales se implementarán las mecánicas de juego.
- *Costs*: describe los principales costes o inversiones para el desarrollo de proyecto.

Secciones de juego:

- *Aesthetics*: describe la respuesta emocional de nuestros jugadores cuando interactúan con nuestro juego. Es el apartado más cercano a la diversión.
- *Dynamics*: describe las mecánicas de juego en tiempo de ejecución actuando sobre el jugador a lo largo del tiempo. Es el apartado más cercano a los factores motivacionales de nuestro juego.
- *Components*: describe los elementos o características de juegos para crear mecánicas o dar *feedback* a los jugadores.
- *Mechanics*: describe las reglas de juego con instancias de componentes para la creación de dinámicas de juego. (Ramos, 2015, pág. 16 y 17)

Es importante tener en cuenta que todo debe comenzar a partir de definir el objetivo y luego se debe planear y construir las mecánicas alrededor del mismo. En el paso de la implementación, se debe elegir correctamente cuál es el medio o plataforma en el que se va a realizar la gamificación y cómo; considerar si el sistema se desarrollará online u offline o una combinación de escenarios. Si es online se debe pensar qué plataforma o aplicación se usará, cuál es mejor, qué beneficios provee y si es amigable al usuario. Y, cuando la dinámica ya está en proceso se debe mantener y hacer un seguimiento y evaluación para ver si funciona correctamente, posibles errores y si hay que actualizarla y mejorarla o no (Teixes, 2014).

2.5.2. Tipos de jugadores en un sistema gamificado

Luego de haber analizado y planteado cuál es la principal necesidad de la organización y qué modelo de proceso utilizar, se debe pensar en cuál es el público objetivo para cual estará dirigido el juego, y, con ello se debe analizar qué tipo de jugadores pueden estar presentes. Es trascendental entender la audiencia de la gamificación, porque la gente no se enganchará ni comprometerá con un juego que no es divertido para ellos o no alcanza sus expectativas. Richard Bartle (1996), en su investigación de *Multi-user Adventure players* categorizó a los jugadores en cuatro

grupos, que demuestra de qué manera interactúan con el juego y con otros jugadores, además de definir qué buscan de la dinámica.

- Socializador (*socialiser*): el grupo más grande es el del socializador que conforma alrededor del ochenta por ciento de la población. Este cuadrante prefiere interactuar con otros jugadores que con el entorno. Son jugadores que se dedican a conversar y trabajar con otras personas, para formar una relación y conocer al otro. Su planteamiento se basa en que trabajando entre varios conseguirán mejores resultados que trabajando solos. Este es un grupo que puede incluso hacer *role playing* o sumergirse en un personaje para mejorar sus relaciones sociales. Son competitivos a nivel grupal, es decir que compiten dentro y por su grupo. Su sentimiento es de identificación y pertenencia. Para gamificar a este grupo se deben aumentar las oportunidades de crear relaciones interpersonales.
- Explorador (*explorer*): este grupo representa el diez por ciento de los jugadores. Este cuadrante quiere explorar el entorno del juego. Les gusta descubrir nuevos elementos y lugares en el juego, además de experimentar, descubrir secretos y resolver enigmas. Son los típicos jugadores que se recorrerán lugares en *quests* o búsquedas con un fin. Adicionalmente, les gusta entender la profundidad de la mecánica del juego. Para gamificar a este tipo se debe tener mucho por descubrir en el juego, muchas posibilidades, caminos y resultados. Se debe añadir detalles, profundidad y complejidades. Es el que tiene la mayor iniciativa cuando se trata de probar diferentes maneras de jugar y compartir lo que descubrieron.
- “Conseguidor” (*achiever*): este grupo también representa el diez por ciento de la población. Les gusta actuar en el entorno y aman los sistemas de puntuaciones, niveles, insignias, logros o cualquier cosa que signifique una recompensa. Este grupo puede ser muy competitivo con los otros jugadores y tiende a distinguirse con sus símbolos de logros obtenidos. Le gusta alcanzar las metas planteadas. Para gamificar a este grupo tienen que existir sistemas de recompensa y niveles y un objetivo claro. No tienen problemas en realizar tareas repetitivas para lograr el objetivo. El sistema tiene que estar bien definido.
- Asesino (*killer*): el último grupo representa tan solo un uno por ciento de la población. Actúa sobre los demás. Este cuadrante puede ser igual de competitivo que los *achievers*, pero con la diferencia de que quieren ganar realmente y ver perder a los demás. Se esfuerzan por ser los mejores y se

imponen ante los otros para no ser ignorados, le gusta presumir sus triunfos. El problema al gamificar este grupo es que, a veces, su presencia puede obstaculizar la naturaleza de los otros jugadores, sobre todo de los *achievers*, que se sentirán frustrados durante la competencia, porque los asesinos harán de todo para que pierdan.

Las categorías expuestas anteriormente no son mutuamente excluyentes por lo que, por más que un jugador tenga el perfil predominante de una de ellas, puede tener características de las demás (Bartle medía a un jugador con porcentajes de cada uno de los perfiles). Este dato puede servir para la realización de estrategias, ya que muchas veces se busca enfocarlas a la segunda categorización de los jugadores que puede ser predominante entre todos los participantes (Bartle, 1996).



Figura 2.- Bartle's Player Type. Recuperado de *Origins and future of Gamification* by Gerald Christians (2018).

Para diseñar y aplicar un sistema de gamificación, no sólo basta con saber a qué tipo de jugadores enfocarlo y los pasos que hay que seguir. No es suficiente meter diferentes elementos de juego aleatoriamente para generar valor a la experiencia del colaborador; se tienen que utilizar los elementos y mecánicas de juego adecuados y medir la estrategia correctamente, por ello es importante saber cómo se aplica cada una.

Viendo el proceso desde fuera o de manera general, lo primero que se tiene que tener en cuenta es el significado y el motivo de la gamificación. Este elemento se entiende como el gran propósito o el resultado final detrás del proceso de gamificación. Preguntas como ¿qué sacará de la experiencia el colaborador? ¿por qué alguien querría hacer este proceso gamificado? ¿se conseguirá un bien mayor si varias personas lo

hacen? Es trascendental explicar el motivo y la meta cuando se gamifica; el hacer que los colaboradores lo entiendan aporta dirección a la dinámica (Christians, 2018).

En segundo lugar, se debe plantear una narrativa que enganche a los jugadores. Una narrativa que atraiga y sea interesante hace que la gente quiera volver a jugar e incluso puede lograr que olviden la tarea que están realizando o que siquiera están en el trabajo. Sin embargo, hay que tener cuidado con el *storytelling* y la narrativa que hay que contar dependiendo del entorno donde se aplique la gamificación, ya que si es un entorno serio y formal como suele ser el lugar de trabajo, el implantar una historia puede sonar infantil e inapropiada. Por ello, hay que adaptar y bajar la historia a la seriedad necesaria y considerar si realmente la mejor opción es crear una o no (Christians, 2018).

Y, en tercer lugar, tiene que haber un progreso y *feedback*. El tener niveles que marquen el progreso motiva a los jugadores a continuar ya que mucha gente siente la necesidad de terminar tareas que han comenzado y completar su progreso. Pero, a la vez se les debe comentar este factor, a través de retroalimentación, explicando al colaborador qué tan cerca están del objetivo planteado y cuál ha sido su desempeño en una tarea específica. Este *feedback* puede darse con una calificación, puntos, estrellas, insignias o cualquier otro método sencillo. En cada nivel debe también subir la dificultad un poco para mantener al jugador enganchado e interesado. Una retroalimentación correcta y constante puede ayudar al individuo a mejorar y superarse (Christians, 2018).

Hay tres elementos de la gamificación que se deben tener en cuenta, mecánicas y componentes, dinámicas y estética.

2.5.3. Elementos que componen la gamificación

Mecánicas

Las mecánicas y componentes ayudan a hacer del progreso del jugador algo medible y visible:

- **Sistema de puntos:** “crean una sensación de progreso para el usuario y le devuelven inmediatamente información sobre las acciones que realiza, ya sea correctas o incorrectas. Se relacionan a su vez con los premios, ya que estos motivarán al usuario a conseguir dichos puntos” (Gómez et al., 2017, pág. 29). Los sistemas de puntuación se dividen de acuerdo en distintos objetivos como explican Zichermann y Cunningham (2011) en su libro *Gamification by Design*:

- **Puntos de experiencia:** son indicadores de la habilidad y constancia de un colaborador, son prueba de su rendimiento y progreso. Se ganan en base a las acciones de los jugadores.
- **Puntos sociales:** son puntos obtenidos en base a lo que hagan otros jugadores. Es como un sistema de valoraciones de terceros.
- **Puntos reembolsables:** puntos que se ganan igual que en los de experiencia, pero que se pueden canjear por otro tipo de recompensa, como bienes y servicios reales o dinero, millas y regalos.
- **Puntos de habilidad:** se consiguen en base a acciones en concreto,
- **Puntos de reputación:** puntos que se otorgan cuando un jugador es íntegro y se puede confiar en él. También son como valoraciones de terceros y se basa en acciones de otros (si quieren o no darte puntos o una buena valoración).
- **Moneda:** se canjea por monedas en la vida real, igualmente para obtener bienes o servicios.

Una buena estrategia es dar una cantidad inicial de puntos a los jugadores cuando empiezan a participar en el juego para incentivar y motivar, aún más cuando estos puntos se canjearán por un premio, bien o servicio real (Teixes, 2014).

- **Insignias o medallas:** son representación de los logros concretos en el sistema. Se utiliza para indicar el progreso y desempeño y no para la recompensa o premio final, son acumulables y coleccionables. Este sistema es uno de los que más engancha a los jugadores y son especialmente motivadores. Se pueden crear varios tipos de medallas distintos sin que se demuestre mayor destreza, sino diferente habilidad (Teixes, 2014).

Antin y Churchill (2011) especificaron ciertos parámetros que las insignias deben tener:

1. **Establecer metas:** tienen que representar una meta concreta a la que el jugador tiene que llegar, lo cual es motivante y desafiante.
2. **Instrucción:** enseña e instruye al colaborador sobre cómo realizar el juego, diversificar la participación y establecer cuáles son las reglas sociales de cómo se debe actuar e interactuar para lograr un mayor involucramiento.

3. **Reputación:** otorgan información al jugador sobre sus logros, intereses, expertise, su habilidad y cuánta experiencia consiguen. Esto se proyecta para crear una reputación.
 4. **Estatus o afirmación:** los jugadores pueden demostrar sus logros y comunicarlos o compartirlos sin tener que decirlo. Cuánto más difícil sea el logro mayor estatus se tendrá.
 5. **Identificación de grupo:** las insignias sirven para comunicar actividades en común, lo que puede unir a diferentes jugadores a través de la experiencia compartida. Ayuda a crear identidad y cooperación.
- **Tablas de clasificaciones:** “permiten a los usuarios ver qué posición ocupan respecto al resto de una manera ordenada y visual. La ventaja del mismo es que no necesita de una explicación para que se comprenda” (Gómez et al., 2017, pág. 31). Pueden ser desgarradoras para los jugadores que tengan las posiciones o clasificaciones más bajas, lo que produce menos motivación e incluso el desertar. Se pueden dividir en:
 - **Generales:** incluyen todos los participantes. Desmotivan a los que llegan tarde al juego por ver las clasificaciones altas y pensar que no se puede llegar a ellas.
 - **Entre amigos:** solamente se comparan con el jugador clasificaciones de jugadores cercanos a él de algún modo.
 - **En un período de tiempo:** solo aparece en la tabla de clasificación los logros obtenidos en un tiempo específico.
 - **Centrados en el usuario:** aparece el usuario en relación a solo un número pequeño y concreto de jugadores (usualmente suelen ser cinco por arriba y por abajo). Este sistema puede evitar que la gente se desmotive (Teixes, 2014).
 - **Retos, misiones y pruebas:** momentos en donde el jugador tiene que actuar de cierto modo para lograr una meta. Pueden existir reglas o ser abierta en función de lo que quiera hacer el colaborador. Las misiones podrían enfocarse más en recorridos a través de obstáculos que hay que vencer y los retos tendrían un límite temporal para realizar la actividad. Al final de cada prueba hay una recompensa y un cambio de nivel y progreso.
 - **Avatares:** son representaciones de jugadores dentro del entorno ficticio del sistema gamificado. Se pueden personalizar según gustos del jugador de acuerdo a las opciones que el juego permita. Una recompensa puede ser

que el avatar pueda tener mejoras, material, armas o más recursos mientras avance en su desempeño.

- **Niveles:** fomenta la motivación por ser recompensas a lo largo del recorrido del jugador. Demuestran el grado de progreso de un participante y también es un reflejo del estatus del mismo. Los niveles suelen aumentar en grado de dificultad pero también pueden otorgar nuevos recursos, destrezas o apoyo para el jugador.
- **Bienes u objetos virtuales:** los jugadores pueden adquirirlos comprando o ganando. Pueden ser armas, ropa, material, decoraciones, pistas, habilidades y recursos (pero intangibles) que se utilizan en el juego. Se los puede conseguir al haber completado un reto, por ejemplo (Gómez et al., 2017).

Dinámicas

Las dinámicas se pueden definir como aquellos patrones, pautas y sistemas presentes en los juegos pero que no forman parte de los mismos. Mediante éstas, se adaptan las mecánicas a los diferentes tipos de jugadores. Las mecánicas sin dinámicas podrían hacer que los jugadores cayeran en actividades rutinarias que les harían perder el interés por el juego. Como hemos visto, los puntos y medallas son mecánicas que se utilizan para motivar a los jugadores; sin embargo, las dinámicas determinan, por ejemplo, cuándo se deben conceder los primeros (y con qué valor) o cuándo desbloquear las segundas. [...] Las dinámicas también deben poder controlar los tiempos de evolución de los jugadores dentro del juego, en definitiva, con qué ritmo pueden ascender en el dominio del juego para seguir manteniendo su implicación. (Teixes, 2014, pág. 44)

Las dinámicas tienen su base en lo que más desean las personas, completar objetivos o metas, expresarse, tener cierta reputación, retroalimentación, reconocimiento, entre otros.

- **Recompensas:** conseguir algo de valor al hacer una actividad o lograr una meta. Se busca repeticiones en las acciones que lograron ese objetivo. Recompensas pueden ser puntos, insignias, bienes virtuales, monedas, entre otras. como se explicó anteriormente. Tienen que ser atractivas. Existen las fijas que es cuando se sabe que recompensa será, aleatorias que es cuando sabe que tendrá un premio pero no sabe qué es, inesperadas,

que es cuando los jugadores no lo saben y lo reciben por sorpresa, y, sociales que es cuando otros jugadores le dan premios.

- **Estatus:** sentimiento de popularidad reconocida por otras personas; genera respeto y atención. Se debe poner de manifiesto este prestigio.
- **Logros:** representaciones reales o virtuales de que se ha logrado un objetivo tras cierta dificultad y esfuerzo. Provoca y mantiene motivación.
- **Autoexpresión:** es definirse como individuos, mostrar su autenticidad, autonomía y originalidad; crear una identidad y diferenciarse. Los avatares o bienes virtuales pueden ayudar a este aspecto de personalización.
- **Competición:** se trata de comparar logros con los de los demás jugadores. También es motivante.
- **Altruismo:** entregar bienes o servicios a otras personas sin compensación directa. El recibir regalos de otros jugadores causa una sensación de querer hacer lo mismo en el futuro. Motiva y retiene a los participantes en el juego.
- **Feedback:** es la retroalimentación que deja que los colaboradores sepan cuál es su grado de progreso en el sistema. Tiene que saber si está haciendo lo correcto para alcanzar el objetivo planteado. Este factor tiene que ser indirecto e implícito y tiene que denotar cómo va evolucionando a lo largo del juego.
- **Diversión:** un juego tiene que incluir diversión, ya sea mediante cooperación en equipo, sorpresas, imaginación, interacciones y el compartir, roles y avatares, exploración, el sentir que se ha ganado y el haber resuelto algún enigma. (Teixes, 2014).

Estética

Tiene que ver con cómo responde de manera emocional el jugador respecto al juego y se relaciona estrictamente con experiencias. Las experiencias pueden basarse en el placer que otorga el juego, el reto que supone, la socialización que permite, el autodescubrimiento que genera, el pasatiempo que entretiene, el explorar, el vivir una fantasía. Las experiencias son los que hacen que un jugador se divierta. Cada juego se desenvuelve en su propia manera de crear una experiencia (Teixes, 2014).

- **Bucles de actividad:** es el bucle más básico y se refiere a la manera nada lineal en la que se desarrolla un juego. El recorrido puede parar, retroceder, y adelantar. Pueden ser bucles de implicación o a corto plazo, en donde hay motivación para actuar, acción y el *feedback* en base al resultado. Este

feedback puede motivar y causar otra reacción y esto se puede repetir sucesivamente. Con esto, se puede conseguir una mejora en el comportamiento del colaborador.

- **Bucle de progresión:** el anterior bucle mencionado debe evolucionar para crear uno a largo plazo, el de progresión. Las experiencias deben cambiar durante el recorrido del juego; se deben ofrecer distintos entornos y fases a los jugadores. Un bucle de progresión puede encontrarse en alguno de los siguientes estadios:
 - **Descubrimiento:** es la primera fase que implica ciertos incentivos para que el posible participante se vea atraído por el juego. Se necesitará un abanico de recursos y creatividad para generar interés.
 - **Incorporación:** en esta fase el jugador se involucra y familiariza con el juego, las normas que implica, sus mecánicas y dinámicas, entre otros elementos del mismo. Esta es una etapa importante porque tiene que enganchar. Adicionalmente, en esta fase guiada se aprende a jugar.
 - **Apuntalamiento:** es cuando los jugadores ya conocen el juego y sus recursos o características y pueden afrontar desafíos logrando alcanzar objetivos. Es en esta fase donde se desarrolla mayormente la diversión, ya que sus habilidades pueden ayudar a superar la dificultad de los desafíos. Esta fase se termina cuando los participantes han pasado por todos los escenarios y opciones posibles del juego y se convierten en maestros.
 - **Maestría o Final del juego:** cuando un jugador ya es maestro está próximo a concluir el juego. Es en esta parte donde se debe conseguir que el participante complete el juego satisfactoriamente y pueda o quiera compartirlo o recomendarlo a sus amistades o personas cercanas (Teixes, 2014).

2.6. Autores, instituciones y países más destacados en la temática

En este corto apartado, se tratará superficialmente y se hará referencia a ciertos autores, instituciones y países que han destacado más en la temática de la gamificación. En términos de definición de la gamificación cabe destacar el trabajo de:

- Andrzej Marczewski (2012): *Gamification: A simple introduction & a bit more*
- Karl Kapp (2012): *The Gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*
- Gabe Zichermann y Christopher Cunningham (2011): *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Webs and Mobile Apps*
- Sebastian Deterding (2011): *Gamification: Toward a Definition*
- José Carlos Cortizo (2011): *Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos*
- Scott Nicholson (2012): *A recipe for Meaningful Gamification*

En cuanto a la gamificación dentro de la organización, podemos destacar autores como:

- Brian Burke (2012): *Gamify: How Gamification motivates people to do extraordinary things*
- Mario Herger (2014): *Gamification in Human Resources*
- Akila Narayanan (2014): *Gamification for Employee Engagement*
- Benjamin Borowski (2014): *Gamification: Engage customers in your business! The hottest marketing trend in 2014*
- Gabe Zichermann y Joselin Linder (2013): *The Gamification Revolution: How leaders leverage game mechanics to crush competition*
- Kevin Werbach y Dan Hunter (2012): *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*
- Patrick Chapman (2012): *Gamification & Game: Mechanics made simple: how to gamify your organization for better performance, loyalty and revenue*

En temáticas de gamificación e innovación cabe resaltar a los siguientes autores y sus herramientas y recursos:

- Sergio Jiménez (2014): Business Model Canvas Gamificado©. Una herramienta flexible y estructurada que sirve para evaluar soluciones

basadas en la metodología de juego para diseñar y cambiar comportamientos de las personas, en el ámbito de los negocios.

- Guillermo Solano (2014): *Wake Up Brain*. Herramientas y actividades para encontrar conceptos innovadores y diferentes de alto potencial, utilizando una especie de aproximación de pensamiento ambidiestro.
- Play and Build®: Lego Serious Play®. Una metodología que está diseñada por distintas competencias que fomenten innovar y mejorar el desempeño y habilidades de los colaboradores en las organizaciones.
- Dave Gray (2010): *Gamestorming* Un libro que acumula más de ochenta juegos para fomentar, generar y crear nuevos conceptos, ideas, visiones, tácticas y estrategias, además de alimentar a la creatividad e innovación (Ovallos, Villalobos, Hoz, & Maldonado, 2016).

Entre las instituciones que más podrían destacar en la gamificación está BBVA, con su juego ganador BBVA Game, Accenture con sus varias iniciativas de juegos, Nescafé por sus numerosas campañas lúdicas, Magnum por su juego “Pleasure Hunt” que incluso logró incorporar la participación y la inversión de otras marcas reconocidas en su proyecto, Nike y Adidas por sus juegos con fomento de actividad deportiva y beneficios en ámbitos de la salud, AXE por el uso de realidad virtual, McDonald’s por su innovación y fomento de interacción en sus campañas, Volkswagen, por sus tantas campañas y proyectos creativos y modernos para buscar fines altruistas como la reducción de velocidad y el aumento de ejercicio en las escaleras convencionales, y, finalmente los gobiernos de Japón y China, por ser pioneros en preocuparse por utilizar la gamificación para la enseñanza de sus ciudadanos, en cuanto a reducción de velocidad y participación ciudadana positiva y a favor del crecimiento del país.

Profundizando en lo anterior, se podría decir entonces que los países más destacados en el tema de la gamificación serían China y Japón, por sus proyectos e iniciativas en pro del gobierno. Asimismo, estarían España, destacando su juego BBVA Game y la iniciativa de NH Hoteles; Irlanda, con las iniciativas de Accenture; Suiza, con las campañas de Nescafé; Francia, con los proyectos de AXA y L’Oreal, y, EEUU con los casos de Nike, Adidas, Starbucks, Domino’s Pizza, Microsoft y el icónico McDonald’s.

2.7. Comunicación interna

La gamificación, es una dinámica que suele ser más popular en términos académicos, para enseñar a niños, jóvenes y adultos de una manera más amena y con más probabilidad de retención. Sin embargo, en el ámbito empresarial, sobre todo, de puertas para adentro, debería ser una herramienta obligatoria para generar motivación, comenzando por la comunicación interna.

2.7.1. Concepto de comunicación interna

Al ser una investigación de la gamificación en el área de comunicación interna, es importante plantear el concepto y cuál es su función. Para desarrollar esta temática, primero hay que tener en claro qué es comunicación, desde una perspectiva general, a manera introductoria y ésta es el establecimiento de una conexión entre un emisor y un receptor, en un espacio y tiempo determinados, para intercambiar información comprensible entre ambas partes (Thompson, 2008). La comunicación se basa en tres elementos en particular, en el emisor (la persona que crea el mensaje), el mensaje, y, el receptor (la persona que recibe el mensaje). El estudio de la comunicación como tal, se debió principalmente en la curiosidad de la sociedad sobre su importancia en la colectividad del ser humano. El siglo XIX, de hecho, fue la época en la cual aparecieron nociones fundadoras de la comunicación, como un factor fundamental para que las sociedades humanas se integren más.

En segundo lugar, hay que contextualizar qué es la comunicación organizacional o corporativa, que es el ámbito a dónde pertenece la comunicación interna. “La comunicación corporativa es el conjunto de formas de expresión que presenta una organización. (...) Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos” (Minguez, s.f.). La comunicación organizacional es un campo de conocimiento que estudia las maneras en las que se dan los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, y también entre ellas y el medio en el que se encuentran (Andrade, 2005).

Luego de explicar a *grosso modo* qué es la comunicación, y dentro de ella, qué es la comunicación corporativa, se puede discutir qué es la comunicación interna. Dentro de la comunicación organizacional, está la comunicación interna y externa de una empresa. Según Capriotti (1998), la comunicación interna es tan simple como decir a la empresa y sus colaboradores lo que la empresa está haciendo. Otras definiciones dicen que es:

Un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005, pág. 17)

Sin una comunicación óptima entre colaboradores y miembros, la organización no funcionará eficientemente por más que se intente, y sin un funcionamiento y distribución correcta de actividades dentro de la misma, no se logrará transmitir una imagen positiva tanto a públicos internos como externos, crear una reputación estable y prestigiosa, ni transmitir mensajes que estén en coherencia total con las metas y propósitos que la empresa busca cumplir a lo largo de su evolución.

La información que los consumidores reciben acerca de una organización, solo será favorable cuando de manera interna, la empresa esté estable y en desarrollo permanente, porque el trabajo del interior será proyectado al exterior, en el producto o servicio. Lo que ocurre dentro puede transformarse en totalmente modificable e inestable lo que se expresa al entorno, por ello siempre debe haber o existir un cuidado máximo de procesos, identidad, cultura, y comunicación.

La comunicación interna puede adaptar cambios y tomas de decisiones dentro de una empresa, usar medios pertinentes, integrar a miembros y colaboradores, asegurar la calidad, mejorar la cultura de la organización y profundizarla en la mente de los colaboradores, distribuir funciones, crear sinergia entre niveles jerárquicos, implementar métodos de trabajo innovadores, entre otros aspectos (Saló, s.f.). Además, su principal fin es lograr armonía en la vida y actividades diarias de la compañía, porque es importante mejorar el diálogo y comunicación, conseguir que si el empleado tiene una actitud negativa la cambie, puede hacer que las decisiones individuales sean coherentes con los objetivos y misión de la organización, mejorar, lógicamente la productividad, al orientar funciones en mejorar procesos para obtener resultados (Brandolini & González, 2009).

2.7.2. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Dentro de la comunicación interna, un aspecto fundamental para las empresas es la Responsabilidad Social Corporativa o RSC. Antes se la veía como una estrategia para mejorar la imagen y reputación de una empresa. Sin embargo, ahora es un aspecto

fundamental a tratar por las empresas si se busca seguir creciendo y sobreviviendo a los cambios generacionales y a la evolución de los consumidores (o prosumidores hoy en día). Ahora las personas no contratan una empresa o compran un producto, a menos que detrás haya un proceso sostenible o la empresa tenga acciones de RSC. Igualmente, la ONU impuso los populares Objetivos de Desarrollo Sostenible, de los cuales las empresas actuales tienen que cumplir al menos uno para validar su funcionamiento en el presente. Es por ello, que las empresas año tras año publican memorias de RSC donde rinden cuentas a su público acerca de sus acciones sostenibles.

La RSC se basa en una visión filantrópica de cómo las instituciones necesitaban ser más responsables con la sociedad. Es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (Del Castillo & Parragué, 2008, pág. 11). Técnicamente, la expresión de responsabilidad social corporativa surge en el siglo XX, aproximadamente. Este concepto, al ser tan reciente, continúa cambiando y desarrollándose a lo largo del tiempo, y no es de sorprenderse que siga evolucionando. El término no tiene solo una definición, algunos países la reconocen como Responsabilidad Social Corporativa y otros la perciben como Responsabilidad Social Empresarial. “La comisión de Trabajo de ISO, la Organización Internacional de Estandarización, entendiendo que es un tema que afecta a todas las organizaciones, privadas —lucrativas y no lucrativas— y públicas, ha optado por hablar de la “responsabilidad social de las organizaciones” y ha elegido la sigla RS” (Morros & Vidal, 2012, pág. 26).

Hoy en día, las empresas están muy preocupadas en desarrollar ciertas acciones en los procesos productivos en donde cualquier compañía tiene que mantener responsabilidad frente a proveedores, colaboradores y cualquier individuo que se vea afectado de cualquier forma por los procesos de la organización que cambian su entorno. El punto es intentar minimizar daños que la compañía pueda causar a la sociedad. Normalmente se trata de cumplir con situaciones que hagan que la empresa se comprometa a aportar al bienestar social, sin pensar únicamente en sus intereses, ni lo que la ley le pide que haga.

Dentro de las bases teóricas, Carroll opina que hay cuatro focos principales en la que la responsabilidad social puede gestionarse dentro de una organización. En primer lugar, estarían las responsabilidades económicas, que se basan en crear rentabilidad para todos los accionistas participantes, otorgar puestos de trabajo adecuados para los colaboradores y productos o servicios de la mejor calidad. Luego,

están las responsabilidades filantrópicas que es el hacer contribuciones voluntarias a la colectividad, sin intereses de por medio, dándole dinero como una buena obra, por ejemplo. Están las responsabilidades éticas que es que las organizaciones hagan lo que se considera correcto, sin dañar el entorno que las rodea. Y, finalmente están las responsabilidades legales que se enfocan en cumplir con las normas impuestas por distintas entidades. De forma resumida,

La RSC pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: la económica, la social y la medioambiental, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro. (García, R. F., 2009, pág. 17)

Entre los instrumentos que ayudan a que la RSC se aplique correctamente están: los códigos de conducta, que es un documento que describe los estándares básicos de respeto a los colaboradores, la comunidad y, lógicamente, el medio ambiente. Luego, están los códigos de ética que enuncian principios de conducta que ponen normas a los miembros de una organización y fuera de ella. Están los informes de responsabilidad social que es uno publicado por la compañía que demuestra cómo se ha desempeñado socialmente, económicamente y con respeto al medio ambiente en sus actividades diarias; se lo comunica principalmente a los *stakeholders*. Siguen las normas de sistemas de gestión que logran que la institución tenga una idea clara de su impacto medioambiental y social. También está la Inversión Socialmente Responsable que incluyen criterios medioambientales y sociales en la toma de decisiones respecto a las inversiones.

2.8. Aplicación de técnicas de gamificación en la comunicación interna

Luego de entender el concepto de comunicación interna y, dentro de él, el de Responsabilidad Social Corporativa, siendo éste un proyecto enfocado a esta área, se puede empezar a hablar de la aplicación de la gamificación en la comunicación interna de una empresa, así como la RSC (idea principal del presente trabajo). También, se

explicará el por qué sería una herramienta crucial para una organización y un símbolo de progreso.

2.8.1. Gamificación y comunicación interna

La gamificación puede ser igual de efectiva aplicada tanto de manera externa como método de atracción de potenciales clientes, como de manera interna en la empresa en términos del funcionamiento de los colaboradores y la cultura organizativa. Los empleados son el activo más importante de cualquier organización, por lo que es primordial que estén contentos con su trabajo y la marca que representan, de esta manera serán el claro reflejo de eficiencia de la empresa y una clara proyección y extensión de buena imagen y reputación de la misma.

Lograr que los colaboradores estén motivados, *engaged*, implicados, fidelizados y contentos o satisfechos es complejo; es por ello, que se intenta buscar una solución innovadora (en este caso para la empresa Management Solutions) a través de la gamificación. Hay que transformar el alcance de objetivos en un juego para así, motivar al colaborador, mejorar sus resultados y, con ello, aumentar su conocimiento. De esta forma, se convierte la formación y aprendizaje, en una actividad lúdica medible y que genere beneficios tanto a la empresa como a los empleados (Dimaris, 2019).

Por otra parte, Christians opina que un sistema gamificado puede aumentar el *engagement* o implicación de los colaboradores en una organización, además de que también puede ayudar a reducir los costes de incorporación en empresas en donde las tareas son mundanas, metódicas y aburridas, como en los *call centers*, donde se dificulta el sostener un alto índice de retención. Adicionalmente, los colaboradores normalmente suelen tener problemas al momento de cumplir con la formación interna obligatoria en temas como riesgos laborales o códigos de conducta, y, al tener que completar procedimientos internos de índole administrativa como el registro de horas trabajadas o gestión de hojas de gasto. Por esta razón, la gamificación puede ser una mecánica innovadora y una solución para conseguir que se cumplan estos requerimientos, sin necesariamente verlos como un trámite tedioso e innecesario (Christians, 2018).

2.8.2. Gamificación y RSC

Dentro de la comunicación interna, el área de RSC puede ser un punto crucial y poco incursionado, donde se podría necesitar con urgencia la aplicación de la

gamificación, con el fin de crear buenas prácticas sostenibles y medioambientales en una empresa y así fomentar la construcción de una buena reputación a ojos de los públicos internos y externos. Dentro de los posibles escenarios en donde utilizar la gamificación de manera interna en Management Solutions, se considera la opción de aplicarla para enseñar buenas prácticas medioambientales a los colaboradores. Hay pocos ejemplos de aplicación de la ludificación en la RSC, por lo que valdría la pena plantearla a manera casi pionera y ver el resultado obtenido para futuros proyectos e iniciativas que quieran un ejemplo en este ámbito.

3. Diseño de la investigación

3.1. Preguntas de investigación

La investigación se desarrollará en torno a cuatro preguntas:

- P1. ¿Qué técnicas de gamificación son más eficaces para el área de comunicación interna de Management Solutions?
- P2. ¿Cuál sería el proceso o estrategia pertinente para implantar esta nueva metodología en la empresa?
- P3. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la gamificación por parte de los empleados de MS?
- P4. Tras la observación de un caso real: una primera versión de prueba, ¿cuáles son los beneficios de la gamificación?

3.2. Objetivo general

- Analizar el nivel de eficacia de la gamificación en términos de fidelización de los colaboradores de Management Solutions dentro de la comunicación interna, a través de diversas técnicas de investigación y un acercamiento puntual a una primera versión de juego.

3.3. Objetivos específicos

- O1. Proponer una dinámica y mecánica de gamificación efectiva (un juego aplicable) para el área de comunicación interna de Management Solutions.
- O2. Definir una estrategia de implantación gradual de la ludificación en el área de comunicación interna de Management Solutions.
- O3. Identificar el nivel de aceptación (porcentual) del método de gamificación por parte de los colaboradores de Management Solutions.
- O4. Determinar beneficios de la gamificación tras la observación de la aplicación de un juego de prueba.

3.4. Hipótesis

La aplicación de técnicas de gamificación fideliza en mayor medida a los colaboradores de Management Solutions dentro del área de comunicación interna.

3.5. Metodología

La metodología de este trabajo no solo busca incluir una etapa de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa a analizar, sino que también busca la aplicación experimental de una primera prueba para sustentar y profundizar en los resultados finales obtenidos. Se podría incluso comparar los resultados de la primera fase de investigación con los de la segunda fase para ver si se corroboran o anulan entre ellos. Teniendo ambas fases de investigación, se comprobará de manera más fiable la validez de la hipótesis.

La primera fase de este trabajo conlleva cuatro métodos de investigación. El primero para decidir qué técnicas de gamificación serían las más eficaces para Management Solutions y los tres restantes para averiguar si la implantación de esta dinámica sería aceptada o no por parte de los colaboradores de la empresa. El primer método es un análisis o estudio de casos de éxito que puedan dar una clara idea de qué elementos hacen de un sistema gamificado exitoso y cuáles serían los apropiados para la implantación del mismo en la empresa en cuestión.

Se analizarán tres casos de gamificación en concreto: NH Hoteles, BBVA y Accenture. Se han elegido estos casos frente a cualquier otro porque, respecto al primero, el juego planteada por NH es un gran ejemplo de una dinámica que cumple todos los puntos de un diseño de sistema gamificado expuestos en el marco teórico, además de ser un caso con resultados totalmente exitosos. Sobre BBVA, siendo uno de los clientes de MS y perteneciendo al mismo sector financiero, es una demostración de que una dinámica eficiente da buenos frutos, inclusive en empresas tan formales. Y, Accenture es uno de los principales competidores directos de MS, por lo que es una llamada de atención de que no pueden quedarse atrás y de que las consultoras financieras también apuestan por estos sistemas innovadores. Para esta parte, las variables a analizar son: el modelo que han utilizado cada una de las empresas, los tipos de jugadores en los que han pensado para crear el juego, y, la estética, dinámicas y mecánicas incluidas en el mismo.

Y, en segundo lugar, para descubrir el nivel de aceptación de este método por parte de los empleados, se utilizarán tres métodos investigativos: encuestas, entrevistas a

profundidad y un grupo focal. Para la encuesta se tomará una muestra de población finita de 120 encuestas con un margen de error de 8,49 por ciento y un intervalo de confianza de 95 por ciento. Las encuestas se realizarán vía *online* para una recolección eficaz y rápida de los datos y para un mayor alcance de las mismas. Se ha elegido una muestra de 120 personas, porque en relación al número total de empleados de MS (1200), es un número suficiente para obtener un primer acercamiento sobre la cuestión.

Las personas que participarán en la encuesta se seleccionarán por un muestreo no aleatorio, ya que se necesitan participantes de diferentes departamentos, roles y posiciones. De esta manera, se puede asegurar la equidad al tener gente de diferentes puestos y áreas, sin que recaiga una mayoría aleatoria en algún departamento específico. La variable que interesa en esta fase es el nivel de aceptación de los profesionales (expuesta en varias preguntas). Sin embargo, con las preguntas planteadas, también se podrán observar variables como género, edad, y, años de trabajo en MS para complementar la investigación.

Adicionalmente, se realizarán tres entrevistas a profundidad a tres colaboradores de diferentes rangos dentro de la empresa para profundizar en su opinión. Se elegirán a tres profesionales que pertenezcan a departamentos distintos, que lleven varios años en la empresa y que tengan un conocimiento o algún tipo de experiencia previa en gamificación para dar opiniones respaldadas por un mayor conocimiento y para otorgar un punto de vista de una persona que ha estado tanto tiempo en MS, que sabe perfectamente cómo es su cultura y su funcionamiento. En este caso la variable analizada también es el nivel de aceptación de estos empleados acerca de la dinámica y sus perspectivas personales al respecto.

Y, finalmente, se realizará un grupo focal de cinco personas de distintas áreas de la organización para analizar en un ambiente más informal y casual, sin ninguna intervención del interlocutor, el debate, *insights* o contraste de opiniones de los colaboradores acerca de este tema. Las personas elegidas tendrán que pertenecer a distintas áreas de la empresa (dentro de lo posible). No obstante, tienen que obligatoriamente estar presentes representantes de los departamentos de I+D, RRHH y Marketing, porque son las áreas que más opciones de aplicación tienen de gamificación y las que más interesan por ese motivo, en cuanto a sus visiones sobre el tema. La variable principal a analizar es el nivel de aceptación de la gamificación, por parte de estos colaboradores, adicional a todos los *insights* que se descubran en el grupo.

La segunda fase busca tanto plantear una estrategia adecuada de implantación de la gamificación como observar la eficacia de la ludificación de manera práctica. En primer lugar, se analizarán las principales necesidades dentro del ámbito de

comunicación interna de Management Solutions para enfocar el concepto y objetivo del juego a crear. En segundo, se determinará según las características de la empresa y su cultura organizacional, una estrategia acertada para implantar la dinámica sin causar reacciones negativas. En tercero, se decidirá sobre la dinámica de juego a realizarse, dependiendo lo que sea mejor para la empresa y la investigación, dentro del contexto actual. Se planteará el concepto del juego (*online* u *offline* dependiendo la viabilidad, eficacia y accesibilidad), se especificarán sus reglas y mecánicas. Se realizarán los recursos necesarios para su creación.

Y, se pondrá en práctica el juego con un grupo o muestra en concreto de 50 colaboradores de varias áreas de la empresa (buscando una participación equitativa), observando cada detalle durante el transcurso del mismo. Finalmente, se evaluará su nivel de éxito con dos variables principales: el nivel de participación en el juego y la opinión o el *feedback* de parte de los concursantes. Al final se preguntará a la muestra que les pareció la actividad con un test rápido de opinión donde se vea si se han divertido o no del juego y si les ha parecido útil y beneficioso. De esta forma, analizando mediante la observación durante el transcurso del juego y las encuestas realizadas se podrá determinar sus beneficios y responder a la última pregunta de investigación.

4. Desarrollo del trabajo

En el apartado del desarrollo del trabajo, se busca responder a las preguntas de investigación planteadas anteriormente. En primer lugar, se hará un análisis o estudio de tres casos en base a la teoría expuesta para poder determinar qué técnicas de gamificación serían más eficaces para el área de comunicación interna de Management Solutions. En segundo lugar, se tomará una muestra de 120 encuestas de una población de 1200 colaboradores de Management Solutions aproximadamente (se explicará a fondo la toma de la muestra en el apartado), se realizarán tres entrevistas a profundidad a directivos de la empresa, y, se hará un grupo focal con cinco trabajadores. Todo ello para poder ver cuál sería el nivel de aceptación de la gamificación por parte de los colaboradores de la empresa.

Finalmente, se realizará una primera versión de prueba de un juego, en donde primero se planteará un proceso o estrategia adecuado para la implantación de este primer acercamiento y que sirva también para un sistema gamificado en general. Esta estrategia de implantación se creará a partir de la teoría planteada en el marco de investigación y de conversaciones con la empresa, para saber sus necesidades y respetar su filosofía. Tras la observación de esta primera prueba, a modo de caso real, se determinarán cuáles fueron los beneficios obtenidos durante este primer intento de sistema gamificado.

4.1. Estudio de casos

Para que una técnica de gamificación sea factible tiene que cumplir con ciertos parámetros. De manera resumida, tiene que obedecer a un modelo de proceso para crear un sistema gamificado, tiene que tener en consideración los posibles jugadores que podrían haber y los elementos que compondrán el sistema (mecánicas, dinámicas y estética). Teniendo en cuenta las bases de cualquier sistema gamificado, se analizarán a fondo tres casos de éxito y en base a éstos se determinará, que tipos de elementos, modelos, bases y técnicas serían las más adecuadas para aplicar en Management Solutions.

En estos casos las variables a analizar serán los distintos elementos o componentes de la gamificación, cuáles están presentes y se cumplen en cada uno y cuáles no. Dentro de este punto, se estudiará también qué tipo de mecánicas y dinámicas tiene

cada caso. Se han elegido tres casos de gamificación de varios ámbitos pero que tienen relación con la empresa a estudiar o pueden servir como un ejemplo factible y eficiente a seguir. En cada análisis de caso primero se planteará la empresa que puso en marcha el sistema gamificado, el título, una pequeña investigación sobre el mismo, se explicará por qué se eligió y se procederá a estudiarlo.

4.1.1. NH Hoteles

NH World Fitur

Durante la feria FITUR del 2013, NH Hoteles propuso a sus potenciales clientes que si visitaban los veinticinco *stands* que representaban a los veinticinco países en los que la cadena de hoteles tenía presencia y hacían *check-in* en cada uno, a través de la aplicación Foursquare, podrían conseguir puntos y ganar premios. Primero, se debía seguir el perfil de la cadena en la aplicación antes mencionada, sin ser amigo no se podía ganar puntos. Si el jugador hacía el respectivo *check-in* en una de las localizaciones de Foursquare, obtenía un punto y si incluía una foto, tenía tres puntos (Gómez et al., 2017).

En caso de que la imagen fuese del *stand* de NH, conseguía cinco puntos. Por publicar un comentario acerca del país o lugar, podía lograr dos puntos y si compartía su *check-in* a través de Twitter, con el *#nhfitour*, ganaba también dos puntos. Al final, se debía validar los puntos obtenidos en el *stand* de NH Hoteles o compartiéndolos en Twitter. Los participantes que obtenían la mayor participación al final del día, ganaban dos packs NH Selection que incluía la estancia de una noche en fin de semana en algunos de los mejores hoteles de NH en España (Gómez et al., 2017).

Este es un ejemplo de gamificación dirigida a clientes o potenciales clientes. A pesar de que no esté dentro de la comunicación interna o pertenezca a otro sector (hotelero), se ha elegido este caso porque es un buen ejemplo a analizar por tener un sistema gamificado completo, que incluye muchos de los elementos necesarios y que puede ponerse en práctica, así sea parcialmente en Management Solutions, y, por haber generado cierto *engagement* y fidelización en el público objetivo (uno de los principales objetivos de MS).

En términos de qué modelo se ha utilizado en este caso, se podría decir que han utilizado el Modelo de Burke, ya que se han planteado las necesidades de la organización, es decir el conseguir la implicación de potenciales clientes con la marca. Y, se especifica cuáles serían las métricas de éxito, que en este caso son el número de

check-in en la aplicación Foursquare de los *stands* de los países en donde tienen presencia y las acciones en RRSS: comentarios, *shares* y uso del hashtag #nhfitour. El público objetivo o posibles jugadores son todos los asistentes de Fitur, que son clientes o potenciales clientes. Los objetivos de los jugadores serán en este caso conseguir el premio final a manera de recompensa externa, mientras también aprenden sobre la marca inconscientemente.

El modelo de *engagement* se basa en la recolección de puntos de variada cantidad a modo de premio en base a acciones de distinta índole o nivel en RRSS o Foursquare con el fin de ganar una estancia en uno de los mejores hoteles NH en España para las personas que más participen (más puntuación obtengan). El espacio es en y durante Fitur y el recorrido es aleatorio de acuerdo a las acciones que quieran realizar los jugadores pero con niveles planteados en la diferencia de puntos obtenidos por cada actividad. El presupuesto no se toma muy en cuenta ya que es un premio de la propia empresa. Y, al final el juego se juega pero no se evalúa ni se repite, ya que solo es por ese día.

Este sistema, al haber tanta variedad de personas en la feria, tiene jugadores de los cuatro tipos (por lógica porcentual), socializadores, exploradores, “conseguidores” y asesinos. Siendo los socializadores un ochenta por ciento de la población, representarán la mayoría de los asistentes. NH hizo una estrategia inteligente al crear un juego que contenga elementos o características que se puedan disfrutar por parte de los cuatro tipos. Utilizó las redes sociales como un incentivo social para los socializadores, ya que así podrían crear más relaciones interpersonales. Propuso la idea de visitar distintos *stands* y explorar el entorno para los exploradores. Impuso un sistema de puntuación por niveles como recompensa para los “conseguidores”. Y, creó la competencia por el premio para los asesinos que les gusta ganar sobre los demás, donde solo podían haber dos ganadores finales.

En términos de mecánicas utilizaron sistemas de puntos que crean una sensación de progreso y de *feedback*. Los puntos son de experiencia porque indican la constancia del jugador, su rendimiento y su progreso al realizar las acciones. Las acciones planteadas para hacer también eran una mecánica: una especie de reto con poca dificultad. En cuanto a las dinámicas, el juego se basó en recompensas, logros, autoexpresión, al publicar comentarios en RRSS sobre el país del *stand*, competición, *feedback* y diversión.

Y, en la estética, se utilizó un bucle de actividad en donde hay una implicación a corto plazo y hay una motivación para actuar. El obtener *feedback* (que en este caso es

la puntuación) fomenta a otra acción (tomar fotografías y publicar en RRSS) y así repetidamente como un bucle.

4.1.2. BBVA

BBVA Game

BBVA apuesta por BBVA game. Borderías desde el Observatorio de tecnología de BBVA apunta (2012): “El objetivo que tenemos es aplicar distintas mecánicas y dinámicas de juego, en un ámbito totalmente ajeno al propio juego como es nuestro canal de banca online, con el objetivo de atraer y retener usuarios, minimizar los tiempos de aprendizaje y animar a la gente a realizar tareas que hasta ahora pudieran considerar aburridas o complejas”. Con esta visión ofrecen un sencillo juego en el que se consiguen puntos por utilizar el canal online que son canjeables por regalos directos y participaciones en sorteos. Además para aquellos que decidan contratar cualquier producto o servicio, se ofrece una recompensa de muchos más puntos. Otro de los objetivos es enseñar a los usuarios todas las posibilidades que ofrece la web, ya que detectaron que algunas funcionalidades no se utilizan porque no se conocen. De esta manera, se potencia el uso de los canales online. Mediante la gamificación, BBVA intenta impulsar la educación financiera, mantener a sus clientes y hacer que otros quieran conseguir regalos mediante la apertura de cuentas en esta entidad. Desde BBVA afirman que es una “vía de retención de usuarios en nuestra web y aporte *cross* y *upselling*”. (Gallego, C. & Pablos, 2013, pág. 814)

Esta era una estrategia efectiva de parte de este banco ya que generaba una mejor relación con sus clientes por un lado, y por otro, podían descubrir que demandaban los mismos de manera directa. “BBVA Game” también era un espacio de aprendizaje y conversación o interacción entre BBVA y sus clientes. Se podría decir que su efectividad venía principalmente de haber conseguido una de sus metas: el aumento de uso del servicio online, además de su innovación al generar un sistema de recompensas basado en puntos, con patrocinios grandes como la NBA. Este no fue un proyecto estático ya que estaba en constante evolución y adaptación. Gracias a su éxito, obtuvo el premio Bank Innovation Awards 2013. Una prueba tangible de su efectividad fue haber conseguido que más de 100.000 usuarios jugaran (Pérez, 2013, pág. 36).

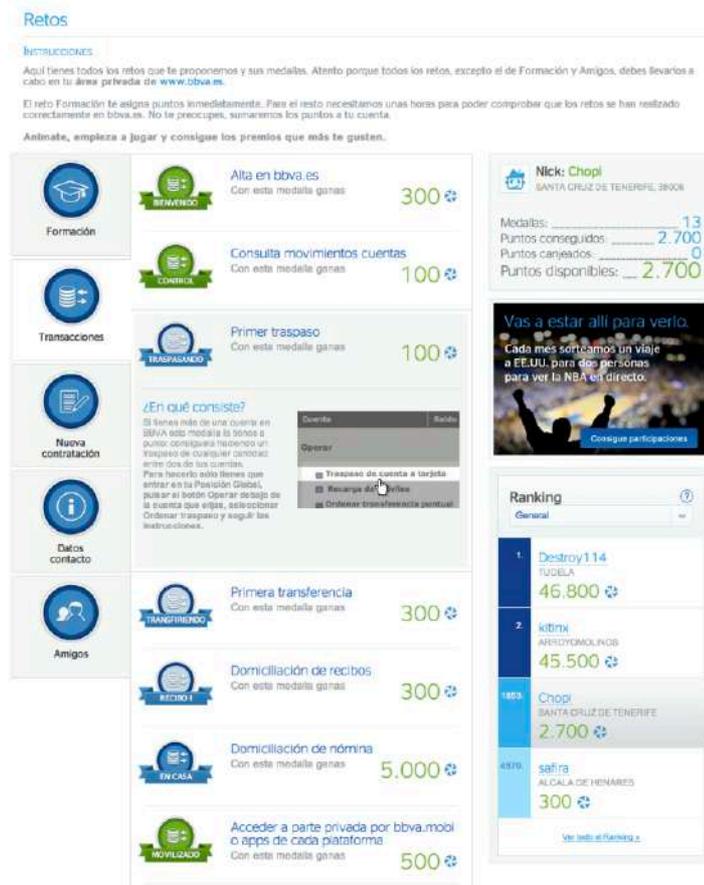


Imagen 6.- BBVA Game. Recuperado del libro *Gamificación*, de José María Pérez (2013).

La elección de este caso se debe a que es un ejemplo de gamificación dirigida a clientes, pero en un ámbito financiero, el cual es justo el ámbito en donde se maneja Management Solutions, por lo que este proyecto es más cercano y puede funcionar como una guía de lo considerado como adecuado para el sector. Adicionalmente, esta propuesta busca animar a la gente a realizar tareas consideradas como aburridas, es decir lograr mayor implicación, participación y *engagement*, que es lo que también busca la empresa a estudiar.

Igual que en el anterior caso, se aplica el Modelo de Burke de manera un poco más simplificada. Los objetivos de la empresa son atraer y retener usuarios, minimizar los tiempos de aprendizaje, animar a la gente a realizar tareas tediosas, la contratación de productos por parte de nuevos clientes y enseñar a los usuarios todas las posibilidades que ofrece la web. Las métricas de éxito serían en cuánto aumenta el uso de la plataforma online y cuántos nuevos clientes se ganaron. El público objetivo son potenciales clientes y clientes actuales. Los objetivos de los jugadores son la ganancia de premios y productos, a la vez que aprenden sobre las posibilidades de la web de

manera inconsciente y se convierten en clientes. El modelo de *engagement* se basa en la ganancia de regalos, premios y participaciones en sorteos mientras más se utilice el canal online o se contraten productos de BBVA. El espacio es plenamente online y el recorrido es aleatorio y depende del usuario. El presupuesto se deduce en base a lo que costó optimizar el canal y ajustarlo a esta iniciativa y a los sorteos y premios regalados. Aunque, la mayoría de ellos eran patrocinios de grandes empresas por lo que no representó gasto monetario. El juego se hizo, se evaluó y se repitió constantemente, ya que fue un total éxito.

Como su público objetivo eran clientes y potenciales clientes, al igual que en el caso de NH, tenían que enfocar el juego a los cuatro tipos de jugadores. Y, de manera estratégica incluyeron características a disfrutar por la mayoría. Sin embargo, dejaron de lado el factor social de entablar relaciones que es primordial para los socializadores, que son el ochenta por ciento de la población. Este punto fue un fallo grande, ya que se pudo haber perdido a muchos posibles clientes de este tipo por no tomarlos en cuenta. Para los exploradores, estaba el hecho de explorar y descubrir todas las posibilidades del canal online. Para los conseguidores, crearon un sistema de puntuación como recompensa con premios, regalos y sorteos. Pero, también se olvidaron un poco de los asesinos, ya que no había competencia directa (a excepción de en los sorteos) y todo el mundo podía ganar.

En cuanto a las mecánicas del juego, utilizaron sistemas de puntos que se basaba en puntos reembolsables porque se podían canjear por bienes reales o regalos de empresas grandes patrocinadoras. Las dinámicas utilizadas fueron recompensas, logros, *feedback*, competiciones en los sorteos y diversión. Y la estética se basó también en un bucle de actividad, con implicación a corto plazo. Había motivación para actuar con un *feedback* en forma de puntos canjeables, que motivaban a otra acción en el canal online para obtener más puntos y así repetidamente.

4.1.3. Accenture

Eco Challenge

Esta iniciativa consistía en promulgar de alguna manera buenas prácticas medioambientales para ser llevadas a cabo en el trabajo y convertirse a sí mismos y a la empresa en más “ecológicos” (Gallego & Pablos, 2013). Este proyecto se creó como una iniciativa anual por el Día Mundial del Planeta (5 de junio), con el propósito de lograr un *engagement* en sus empleados y el público en general en cuanto a pensamiento

sostenible a través de la diversión de un juego. En el año 2012, crearon *Are You a Green Superhero?* Un juego complejo que consistía en responder preguntas sobre los compromisos sostenibles de Accenture, su progreso y ofertas, así como sobre información general del medio ambiente. Mientras los jugadores contestaban correctamente, iban progresando hacia cinco niveles de “superhéroes” donde ganaban títulos, y la meta final era convertirse en un “maestro verde” (Pasolini, 2012). El juego tuvo tanto éxito que se jugó más de cincuenta mil veces en más de sesenta países. Se seleccionaron diez ganadores con los puntuaciones más altos entre los participantes: ganadores de China, India, Indonesia, Canadá y las Filipinas recibieron un paquete como premio que incluía un iPad (Accenture, 2012).

Se ha elegido este caso porque tiene relación directa con lo que se plantea hacer en Management Solutions, por lo que es un ejemplo perfecto. En primer lugar, es una empresa que realiza gamificación dentro de la comunicación interna, y, en esta área, con un fin de buenas prácticas medioambientales, relacionado a la RSC. En segundo lugar, se encuentra en el sector financiero, como MS y es, de hecho competencia directa de la empresa a estudiar. Y, finalmente el objetivo que buscaban es el mismo: *engagement* y fidelización de los colaboradores con la empresa y en este caso, con su visión sostenible.

En este caso no se percibe un modelo tan definido, pero puede considerarse que es una versión simplificada del de Burke. Como objetivos o necesidades buscaban promulgar buenas prácticas medioambientales en sus colaboradores. Las métricas de éxito serían observar el cambio en ellos, aportando y colaborando con las distintas iniciativas sostenibles que la organización tenía, al igual que viendo un incremento de respuestas correctas en el juego, lo que demuestra un mayor conocimiento en sostenibilidad en general y en Accenture. El público objetivo eran sus colaboradores pero también el público en general que podía participar para aprender de la empresa.

Los objetivos de los jugadores serían ganar puntuación y premios finales mientras participan apoyando propuestas y proyectos medioambientales aprendiendo sobre el tema. La audiencia externa estaría ganando premios mientras aprenden sobre la organización y sus iniciativas, lo que genera fidelización y mayor involucramiento. El modelo de *engagement* se basaba en la obtención de puntuación y el progreso de niveles, al tiempo que se respondía a más preguntas de manera correcta, a cambio de premios y regalos. El espacio era online porque era un juego virtual que incluso se podía compartir en RRSS y el recorrido lo planteaban los distintos niveles de superhéroes. El presupuesto solo está en la creación del videojuego y en los premios. El juego se hizo, se evaluó, se concibió como un éxito y se repitió durante varios años.

Dentro de sus colaboradores también podían existir cuatro tipos de jugadores (por lógica porcentual), por lo que la estrategia se plasmó en garantizar el entretenimiento de todos o la mayoría de los tipos. El juego y las puntuaciones se podían compartir en RRSS lo que ayudaba a formar relaciones y compartir ideas, en el caso de los socializadores. En el caso de los exploradores, no se planteó una estrategia correcta de exploración, detalles y complejidad, lo cual fue un fallo y una posible pérdida de audiencia. Para los “conseguidores” se hizo básicamente todo el juego, con los niveles y el sistema de puntuación, títulos y recompensas a manera de premios. Y, para los asesinos estaba la competición donde solo ganaban diez personas alrededor del mundo, lo que promovía su competitividad.

En términos de mecánicas de juego estaban los sistemas de puntuación ganados de acuerdo a los niveles logrados. Éstos eran puntos de experiencia porque indican la habilidad de cada jugador, su rendimiento y progreso (niveles). En vez de insignias cada nivel otorgaba un título de superhéroe, lo que ayuda a construir una reputación y un estatus al demostrar sus logros. Las preguntas eran retos o pruebas. Había una especie de tabla de clasificaciones general al final cuando se premiaba y se conocía a los diez mejores jugadores. Y, también estaban los niveles que fomentaban la motivación por ser una recompensa a largo plazo y demostraban el progreso y destrezas adquiridas por el usuario.

Las dinámicas que determinaban el juego eran recompensas, logros, estatus, competición, altruismo al ayudar al medioambiente, *feedback* y diversión. Básicamente incluía casi todas las dinámicas posibles, a excepción de la autoexpresión, por lo que era un juego muy completo. Y, la estética se basaba en bucles de progresión, puesto que la actividad del juego evolucionaba en cada nivel: las preguntas se dificultaban con el progreso del jugador. Para explicar el bucle de progresión de este juego, se mencionará el paso del jugador por cada fase.

En la primera fase o de descubrimiento, el jugador tenía incentivos a modo de puntos y premios para ser atraído por el juego, además de la creatividad que implicaba esta herramienta dentro de una empresa financiera y formal. En segundo lugar, el jugador se involucraba con el juego y sus normas, y las preguntas y niveles que iba pasando lo enganchaban. Luego, en el apuntalamiento, el jugador ya había pasado varios niveles, conocía el juego y podía afrontar desafíos más complejos: preguntas más difíciles. En este punto los colaboradores tenían diversión mientras iban progresando durante el transcurso del juego. Y, finalmente, cuando terminaba el juego, el usuario se convertía en una especie de maestro y ganaba satisfactoriamente por todo lo que aprendió y el reto motivador que representó para él.

Después de haber analizado tres casos de empresas diferentes, en ámbitos distintos y enfocados tanto a clientes como a colaboradores, se puede decir que la mejor técnica de gamificación para Management Solutions es el elegir las mejores estrategias expuestas por los tres casos de éxito y aplicarlas conjuntamente para obtener beneficios tangibles. Se puede ver que los tres sistemas explicados fueron efectivos para cada uno de sus objetivos. Sin embargo, el coger lo mejor de todos representará un valor agregado para la empresa y cierta seguridad al aplicar características que se sabe que fueron eficientes en un primer acercamiento que aún está en fase de prueba.

En cuanto a los modelos utilizados por los casos, se destaca el de Burke, así sea de manera simplificada, más no se menciona el de Werbach o el de Teixes. Para Management Solutions cualquiera de los tres modelos puede ser válido (todos ellos son buenas opciones), siempre y cuando se cumpla estrictamente cada paso. De todas formas, para definir mejor el sistema, lo mejor será aplicar el canvas de gamificación para descomponer los elementos claves del diseño, lo que ayuda a pensar más a detalle estratégicamente. En cuanto a los jugadores se debe plantear un juego que tenga entretenimiento para los cuatro tipos y así no perder audiencia. El juego debe incluir la posibilidad de interactuar para los socializadores, el poder explorar un entorno o resolver enigmas para los exploradores, el implantar sistemas de puntuación, niveles y recompensas para los “conseguidores” y el hacerlo una competencia con pocos jugadores y competitividad para los asesinos.

En términos de mecánicas se debe utilizar un sistema de puntos, ya sean de experiencia, de habilidad o reembolsables (lo que más convenga a la empresa). También se deben plantear insignias o títulos especiales que construyan una reputación o estatus. Sería una buena idea mantener una tabla de clasificaciones generales donde los usuarios vean su posición respecto al resto y se motiven a ser mejores. El juego debe tener retos de algún tipo y niveles para generar mayor iniciativa y demostrar el progreso del jugador. Y, en el caso de las dinámicas, en la medida de lo posible, lo mejor sería incluirlas todas (recompensas, estatus, logros, competición, altruismo, *feedback*, diversión y autoexpresión). De este modo, el juego contiene todos los posibles deseos de las personas.

Finalmente, en cuanto a la estética, la elección de un bucle de actividad frente a otro de progresión dependerá de las necesidades de la empresa. Con uno de actividad se logra una implicación a corto plazo, lo que es aceptable e incluso la mejor opción al ser una primera versión de prueba. Sin embargo, lo ideal si se quiere mantener el juego o se pretende implantar la versión de prueba por más tiempo, sería un bucle de progresión que enganche de principio a final al jugador a largo plazo.

4.2. Análisis de encuestas

Para contestar a la pregunta sobre el nivel de aceptación de la gamificación por parte de los profesionales de Management Solutions, en primer lugar, se realizaron 120 encuestas a empleados de la empresa, de distintos departamentos, áreas y rangos. En total, hay alrededor de 1200 empleados en Madrid, y el resto (aprox. 1100) alrededor del mundo en las 31 oficinas que mantiene la empresa a nivel internacional. Una población de 1200, una muestra de 120 encuestados y un nivel de confianza de 95 por ciento, supone un margen de error de exactamente 8,49 por ciento. La encuesta se realizó de manera online, enviándola tanto a empleados que trabajan en Madrid, como a empleados en el resto de oficinas a nivel mundial y nacional. Se procedió al envío personalizado de mails (gracias a la utilización de *Merge* en *Word*), donde cada *email* iba dirigido a cada profesional con un saludo personal y con un texto específico explicando el motivo de la encuesta, adicional al enlace de la encuesta en Google Forms (véase Anexo E).

La primera página mostrada en la encuesta era una explicación del concepto de gamificación, para el entendimiento de los empleados. Y, para el muestreo se utilizó un muestreo no aleatorio, puesto que se debía elegir un número de empleados concreto en donde se incluía gente de todo tipo de departamentos, posiciones y áreas, sin que hubiese un mayor número en alguna en particular. El tipo específico fue un muestreo de bola de nieve o en cadena, ya que se estableció contacto con sujetos determinados (el envío de la encuesta se realizó en 4 ocasiones, a distintas horas, cada una a un grupo de 26 personas aprox., sumando el muestreo total), de los cuales, a algunos se les pidió que consiguieran nuevos participantes (compañeros de equipo o conocidos en la empresa).

A continuación, se realizará el análisis de los resultados de la encuesta, pregunta por pregunta:

4.2.1. Preguntas generales

1. ¿Cuál es tu edad?

Preguntas generales

¿Cuál es tu edad?

120 respuestas

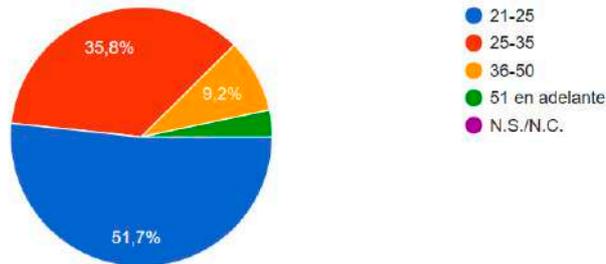


Gráfico 1.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu edad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

En términos de edad, el 51,7% tiene de 21-25 años, el 35,8% tiene de 26-35 años, el 9,2% tiene de 36-50 años y, finalmente, el 3,4% tiene de 51 en adelante. Esto demuestra que, en general, los profesionales de la firma son gente relativamente joven.

2. ¿Cuál es tu nacionalidad?

¿Cuál es tu nacionalidad?

120 respuestas

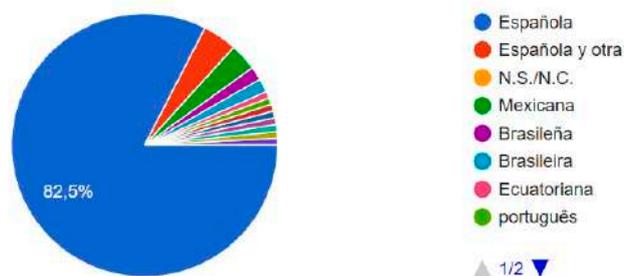


Gráfico 2.- Primer gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu nacionalidad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

¿Cuál es tu nacionalidad?

120 respuestas

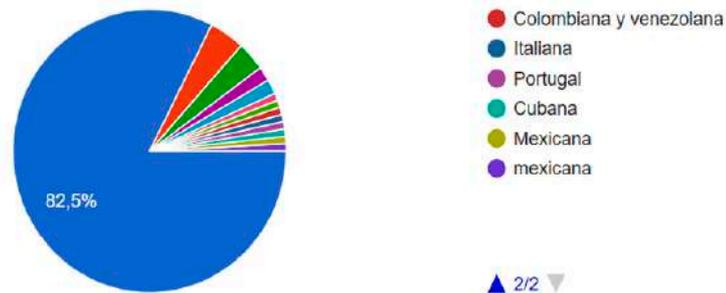


Gráfico 3.- Segundo gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu nacionalidad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Como se puede ver, el 82,5% de la muestra tienen nacionalidad española, el 17,5% restante está conformado por personas con nacionalidad española y otra, u otras nacionalidades. Dentro de este porcentaje, el 4,2% o 5 personas, corresponde a personas con nacionalidad española y otra, el 4,9% nacionalidad mexicana, el 3,4% de nacionalidad brasileña, el 0,8% nacionalidad ecuatoriana, 1,6% nacionalidad portuguesa, una persona colombiana y venezolana (0,8%), una persona italiana (0,8%), y una persona cubana (0,8%). Esto demuestra un cierto nivel de diversidad cultural en la empresa pero una mayoría de españoles, lo que es lógico ya que la empresa es nacional.

3. ¿Cuál es tu género?

¿Cuál es tu género?

120 respuestas

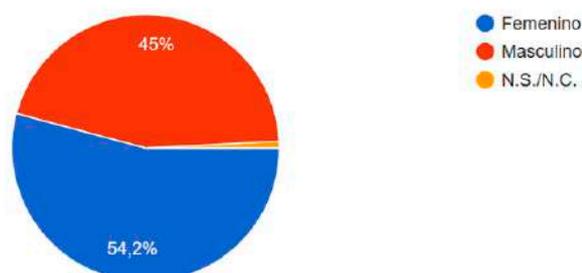


Gráfico 4.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu género? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Del total, un 54,2% tiene género femenino y un 45% género masculino. Solo un 0,8% o una persona contestó N.S./N.C. Esto demuestra casi un nivel total de igualdad de género respecto a los empleados de Management Solutions (por lo menos en la muestra que respondió la encuesta).

4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions?

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions?

120 respuestas

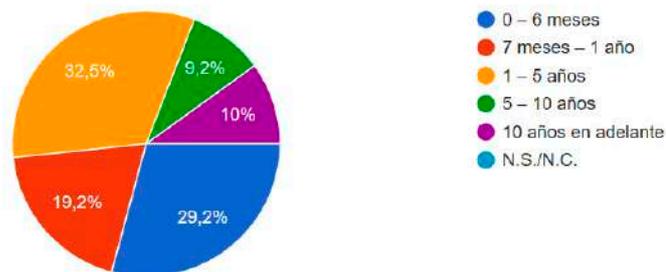


Gráfico 5.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

La mayoría de encuestados o el 32,5% llevan trabajando en MS de 1-5 años, el 29,2% llevan trabajando de 0-6 meses, el 10% de 10 años en adelante, y, el 9,2% de 5-10 años. Esto quiere decir que la mayoría es relativamente nueva en la Firma, lo cual es positivo porque han llegado con nuevas y distintas ideas, la mente más abierta y porque no están aún sesgados con hacer las cosas de maneras específicas o determinadas dentro de la empresa.

4.2.2. Juegos y videojuegos

6. ¿Te gustan los juegos?

Juegos/Videojuegos

¿Te gustan los juegos? (juego de mesa, videojuego, etc.)

120 respuestas

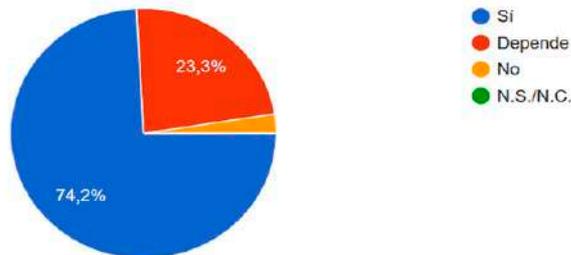


Gráfico 6.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Te gustan los juegos? (juego de mesa y videojuegos). Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Al introducir el tema de los juegos, preguntando a la gente si le gustaban éstos, el 74,2% respondió que sí, el 23,3% respondió que depende, y solo el 2,5% o 3 personas respondieron que no. Esto prueba que la mayoría de personas disfruta de las actividades lúdicas como pasatiempos, algunas de manera segura y otras dependiendo la naturaleza de la actividad. Las 3 personas que respondieron que no, fueron redirigidas a un ¿Por qué? (que se analizará al final) y finalmente al envío de la encuesta. Sus opiniones siguientes, no nos hubiesen sido de ayuda, ya que si no les gustan los juegos, tampoco se implicarán con una dinámica de gamificación.

7. ¿Cada cuánto juegas? Videojuego, juego de mesa y de cartas.

Juegos/Videojuegos

¿Cada cuánto juegas? videojuego, juego de mesa, de cartas, etc.

117 respuestas

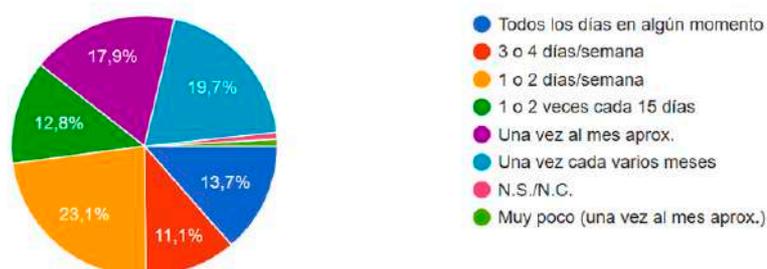


Gráfico 7.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cada cuánto juegas? Videjuego, juego de mesa y de cartas. Obtenido de encuesta de elaboración propia.

De las personas a las que sí les gusta jugar, el 23,1%, o la mayoría juega una o dos veces por semana, el 19,7% juega una vez cada varios meses, el 18,8% juegas una vez al mes aproximadamente, el 13,7% juega todos los días en algún momento, el 12,8% 1 o 2 veces cada 15 días, el 11,1% juega 3 o 4 días a la semana, y, el 0,9% o una persona contestó N.S./N.C. En general, se puede ver una contradicción ya que la mayoría de personas o juegan regularmente durante la semana o juegan muy poco, una vez cada varios meses.

8. ¿A través de qué medio o plataforma juegas?

¿A través de qué medio o plataforma juegas? (Puedes seleccionar más de una)

117 respuestas

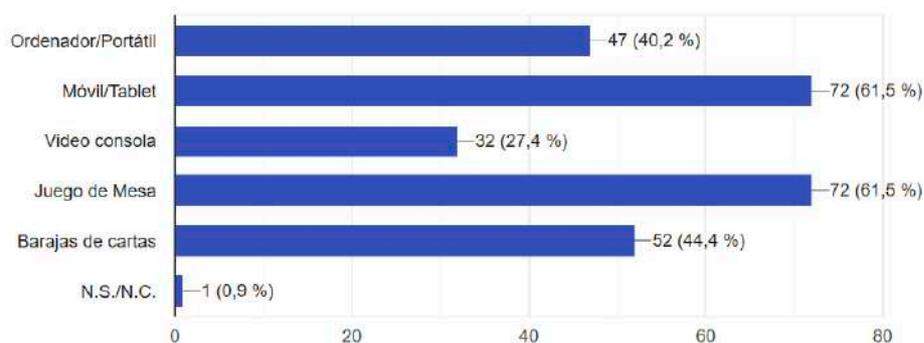


Gráfico 8.- Gráfico de resultados de pregunta ¿A través de qué medio o plataforma juegas? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Existe un empate de 72 personas o 61,5% de gente que juega tanto en su móvil o Tablet como en juegos de mesa. El 44,4% o 52 personas juegan con barajas de cartas, el 40,2% o 47 juegan en su ordenador o portátil, el 27,4% o 32 personas juegan en video consola, y, una persona o el 0,9% respondió N.S./N.C. Es también un poco contradictoria que las dos mayorías porcentuales sean el jugar en el móvil o Tablet (es decir tecnología moderna u formato online) y el jugar en juegos de mesa (formato offline). La gente disfruta de la tecnología tanto como los juegos de antaño.

9. ¿Qué disfrutas de los juegos?

¿Qué disfrutas de los juegos? (Puedes seleccionar más de una)

117 respuestas

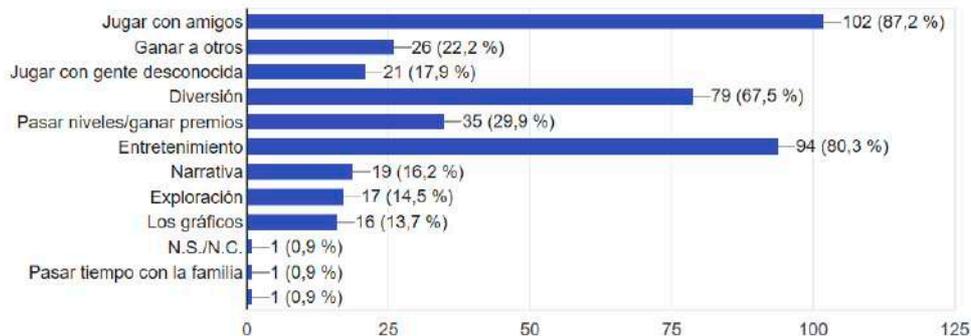


Gráfico 9.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué disfrutas de los juegos? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

El mayor porcentaje es de personas que disfrutan de los juegos por la posibilidad de jugar con amigos (102 personas o 87,2%). El 80,3% o 94 personas disfrutan de los juegos por el entretenimiento, el 67,5% o 79 personas disfrutan por la diversión, el 29,9% o 35 personas disfrutan por pasar niveles y ganar premios, el 22,2% o 26 personas disfrutan de ganar a otros, el 17,9% o 21 personas disfrutan de jugar con gente desconocida. El 16,2% o 19 personas aprecian la narrativa de un juego, el 14,4% o 17 personas les gusta poder explorar, el 13,7% o 16 personas disfrutan de los gráficos. Y, finalmente, una persona (0,9%) respondió N.S./N.C., una persona respondió que disfruta de pasar tiempo con su familia y una persona respondió que disfruta de la simulación de situaciones imposibles. Esta pregunta ayuda a definir el perfil de jugadores existentes en la empresa, como se puede ver, existen los cuatro tipos, aunque la mayoría son sociales, seguidos de *achievers*, luego asesinos y, por último, como mayor porcentaje, exploradores.

4.2.3. Gamificación

10. ¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación?

Gamificación

¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación? (Si no, no hay problema ya que es un concepto relativamente nuevo)

117 respuestas

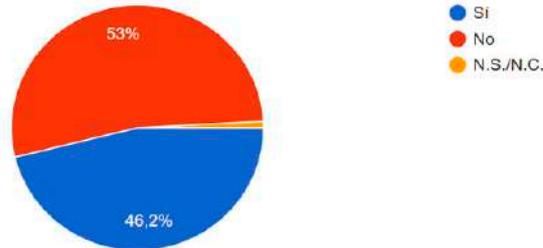


Gráfico 10.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

De los entrevistados, el 53% son personas que no sabían sobre el concepto de gamificación o no habían escuchado hablar al respecto y el 46,2% sí habían escuchado del tema. Solo una persona o el 0,9% respondió N.S./N.C. No es de sorprenderse que la mayoría no hayan escuchado del término, ya que, como se explica, es relativamente nuevo y poco aplicado.

11. ¿Crees que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados?

¿Crees que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados?

117 respuestas

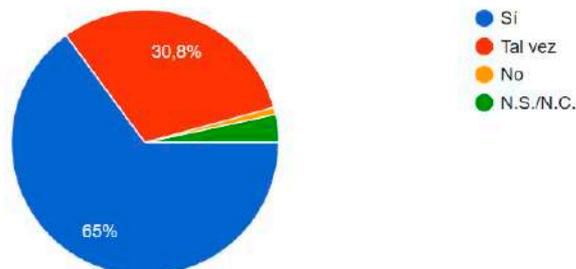


Gráfico 11.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Crees que algunos ámbitos de la empresa podrían ser gamificados? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Un 65% de personas, lo que equivale a 76 personas creen firmemente que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados, el 30,8% o 36 personas consideran que tal vez, el 3,4% o 4 personas contestaron N.S./N.C., y el 0,9% o una persona contestó que no. La persona que respondió que no, fue redirigidas a un ¿Por qué? (que se analizará al final) y finalmente al envío de la encuesta. Su opinión siguiente, no nos hubiese sido de ayuda. En general, los profesionales de la Firma consideran que sí se podrían gamificar áreas de la empresa o que cabría la posibilidad de que sí sucediese.

12. ¿En qué ámbitos de la empresa crees que se podría aplicar la gamificación?



Gráfico 12.- Gráfico de resultados de pregunta ¿En qué ámbitos de la empresa crees que se podría aplicar la gamificación? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

La mayoría de personas (87) o el 75,1% piensan que se podría aplicar la gamificación a la formación, el 62,1% o 72 personas piensan que podría aplicarse a la comunicación interna, el 56,9% o 66 personas creen que debería aplicarse a la selección de personal. El 50,9% o 59 personas creen que podría aplicarse a la RSC, el 47,4% o 55 personas la aplicarían a Marketing y el 31,9% o 37 personas lo aplicarían a I+D. El 6% o 7 personas contestó N.S./N.C. Finalmente, dos personas lo aplicarían en todos los ámbitos o todo el departamento de medios 1,8% (2 personas) y una persona lo aplicarían a jornadas fuera del ámbito laboral. Los ámbitos que la mayoría de personas creen que

podrían ser gamificados son formación, comunicación interna, selección de personal, Marketing y RSC. Esto quiere decir, que la implantación de gamificación a buenas prácticas medioambientales (dentro de RSC), no resultaría ser una mala idea según los empleados de la empresa.

13. ¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo?

¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo? (Puedes seleccionar más de una)

116 respuestas



Gráfico 13.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

La mayoría de personas (46) o el 39,7% contestaron que el principal obstáculo que verían es que sus jefes no lo aprobarían, 43 personas o el 33,7% creen que no habría presupuesto, el 32,8% o 38 personas piensan que no habría iniciativa por parte de los profesionales, 13,8% o 16 personas creen que no habría obstáculo alguno, el 11,2% o 13 personas consideran que sus compañeros no lo aceptarían, 12 personas o el 10,3% contestó N.S./N.C., y 4 personas o el 3,4% piensan que sería una pérdida de tiempo. El resto de personas (una por opinión) piensan que el trabajo es muy protocolario, que la empresa es muy rígida, que se necesitaría cambiar la cultura de la empresa, que faltaría tiempo, que habría una resistencia al cambio, que hay demasiada carga de trabajo, la empresa no quiere evolucionar o que el dueño y director simplemente diría que no.

La mayoría de personas están de acuerdo y creen que las principales razones de no poder gamificar sería que sus jefes no lo permitirían, que no habría presupuesto y que no habría apoyo por parte de los colaboradores. Adicionalmente, el motivo de que sus jefes no lo permitirían, el no del presidente, la estructura rígida, protocolaria y poco innovadora de la empresa, todo coincide en que la empresa es muy conservadora y usualmente no suele hacer este tipo de dinámicas.

14. ¿En caso de no haber obstáculos lo aplicarías?

¿En caso de no haber obstáculos lo aplicarías?

116 respuestas

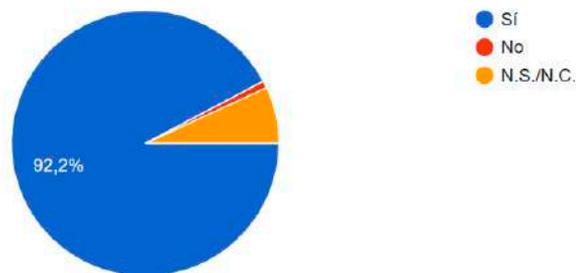


Gráfico 14.- Gráfico de resultados de pregunta ¿En caso de no haber obstáculos, lo aplicarías? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

En esta pregunta, el 92,2% aplicarían la gamificación si no hubiese obstáculo alguno, el 6,9% u 8 personas contestaron N.S./N.C., y, 0,9% o una persona que contestó que no lo aplicaría. La persona que respondió que no, fue redirigidas a un ¿Por qué? (que se analizará al final) y finalmente al envío de la encuesta. Su opinión siguiente, no nos hubiese sido de ayuda. Claramente, se puede ver que los empleados de la empresa o, por lo menos, la mayoría la aplicarían y eso demuestra una casi total aceptación.

4.2.4. Comunicación interna en Management Solutions

15. Del 1 al 5, siendo el 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Qué tanto crees que los empleados están implicados con las iniciativas de la empresa?

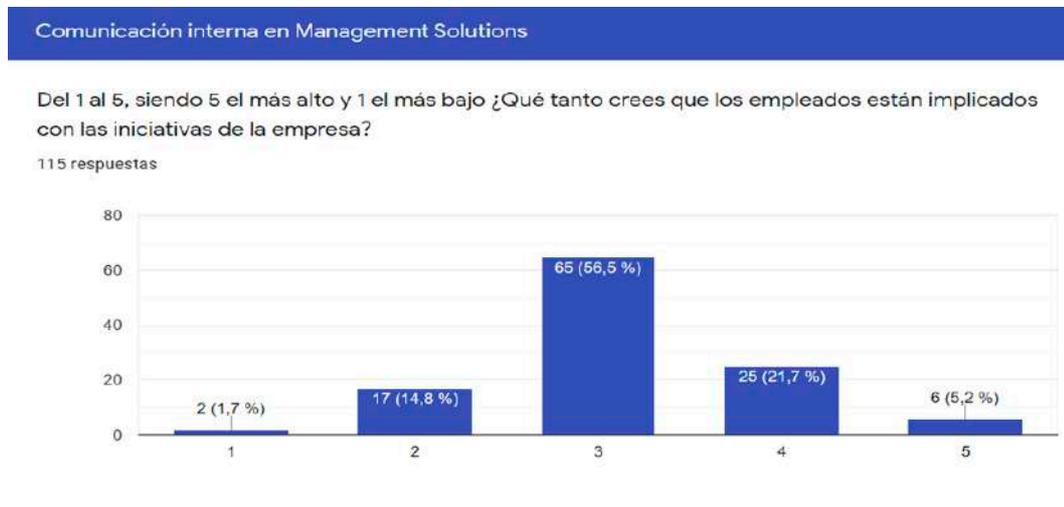


Gráfico 15.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué tanto crees que los empleados están implicados con las iniciativas de la empresa?

El 56,5% o 65 personas opinaron que los empleados solo están implicados en un 3 con las iniciativas de la empresa, el 21,7% o 25 personas considera que están implicados en un 4, el 14,8% o 17 personas creen que los profesionales están implicados un 2, el 5,2% o 6 personas consideran que los colaboradores están implicados en un 5, y, finalmente, el 1,7% o 2 personas piensan que están implicados en nivel 1, el más bajo. La mayoría piensan que los profesionales tienen una implicación media o regular, que no pasa del 3, es decir mediocre.

16. ¿Qué áreas internas crees que se pueden mejorar con la gamificación?

¿Qué áreas internas crees que se pueden mejorar con la gamificación? (Puedes seleccionar más de una)

115 respuestas

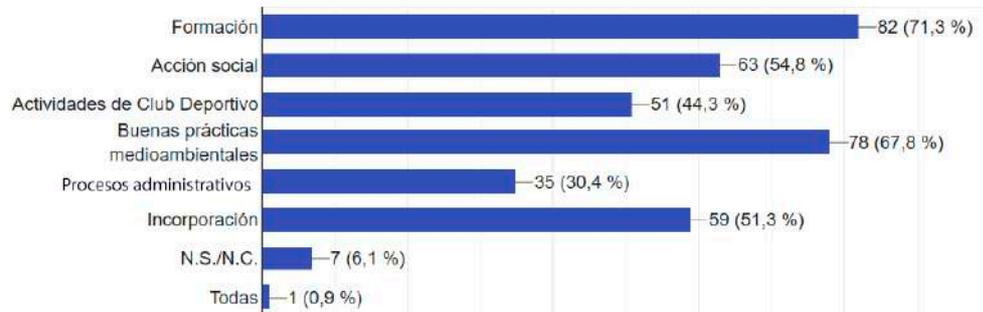


Gráfico 16.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué áreas internas cree que se pueden mejorar con la gamificación?

Principalmente, los encuestados, el 71,3% (82) piensan que la formación podría mejorar con la gamificación, 78 personas o el 67,8% creen que las buenas prácticas medioambientales podrían mejorar, 63 personas o el 54,8% creen que Acción Social mejoraría, 59 personas o el 51,3% creen que sería la incorporación, 35 personas o el 30,4% piensan que serían los procesos administrativos, 7 personas o el 6,1% contestó N.S./N.C., y, finalmente una persona o el 0,9% piensa que podría mejorar todos los ámbitos. Siendo el segundo porcentaje más alto, se puede ver que la mayoría de empleados piensan que las buenas prácticas medioambientales podrían mejorar con la gamificación, lo cual es positivo porque es lo que busca este proyecto.

17. Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente?

Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente?

115 respuestas

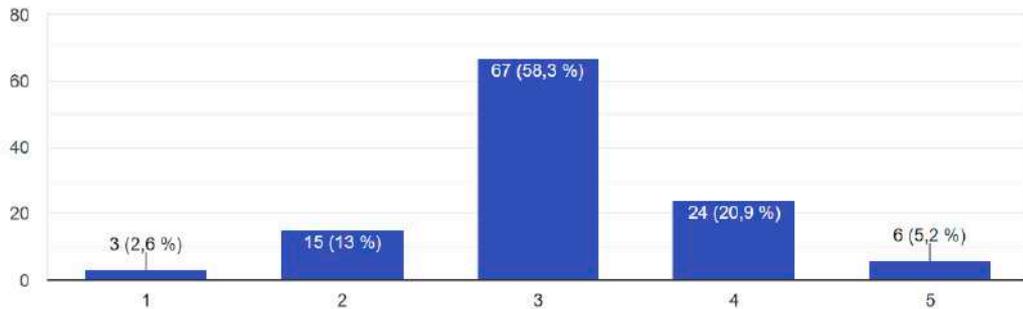


Gráfico 17.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

67 personas o el 58,3% creen que el impacto de la firma es de 3, 24 personas o el 20,9% piensan que el impacto es de 4, 15 personas o el 13% consideran que el impacto es 2, 6 personas o el 5,2% creen que es 5, y, 3 personas o el 2,6% piensan que es 1. Como se puede apreciar, la mayoría de personas opinan que el impacto de la firma en el medio ambiente es regular.

18. ¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes?

¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes? (Puedes seleccionar más de una)

115 respuestas

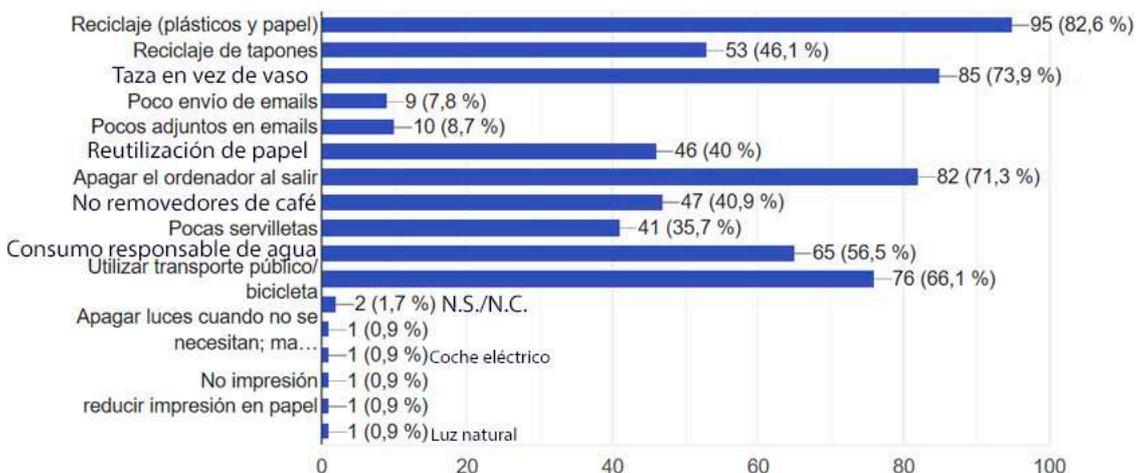


Gráfico 18.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

El 82,6% o 95 personas dicen que reciclan, 85 personas o el 73,9% usa tazas en vez de vasos plásticos, 82 personas o el 71,3% apaga el ordenador antes de salir, 76 personas o 66,1% utilizan transporte público o bicicleta para ir al trabajo, 65 personas o 56,5% consumen responsablemente agua corriente, 53 personas o 46,1% reciclan tapones, 47 personas o el 40,9% no utilizan removedores de plástico, 46 personas o el 40% reutilizan papel, 41 personas o el 35,7% utilizan pocas servilletas, 10 personas u 8,7% envía pocos adjuntos en los *emails*, 9 personas o el 7,8% envía pocos *emails*, 2 personas o 1,7% contestaron N.S./N.C. Y, el resto de buenas prácticas que han mencionado los empleados que mantienen son apagar las luces cuando no las necesitan, utilizar coches eléctricos, reducir la impresión de papel o no imprimir papel directamente, y el utilizar luz natural cuando no es necesaria la eléctrica.

19. ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales?

Del 1 al 5, siendo 5 muy dispuesto y 1 nada dispuesto ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales?

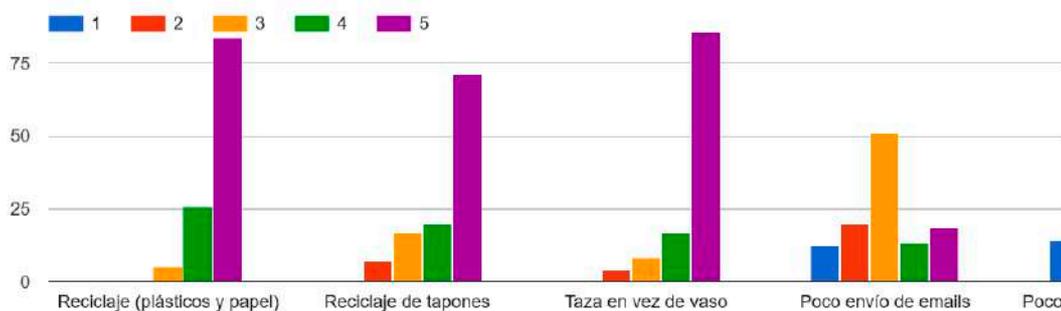


Gráfico 19.- Primer gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Del 1 al 5, siendo 5 muy dispuesto y 1 nada dispuesto ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales?

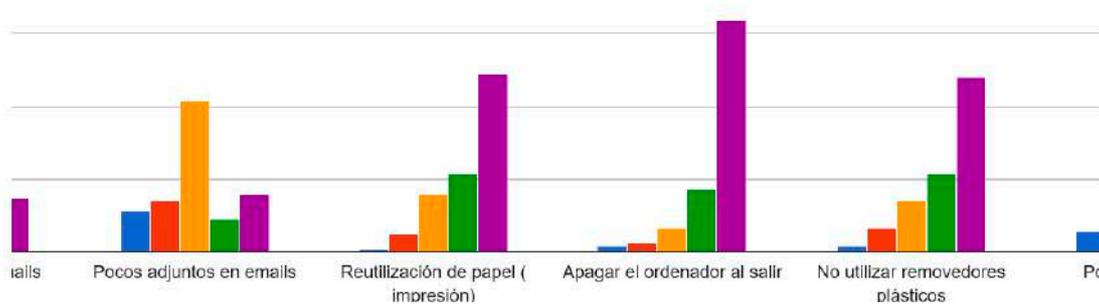


Gráfico 20.- Segundo gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Del 1 al 5, siendo 5 muy dispuesto y 1 nada dispuesto ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales?

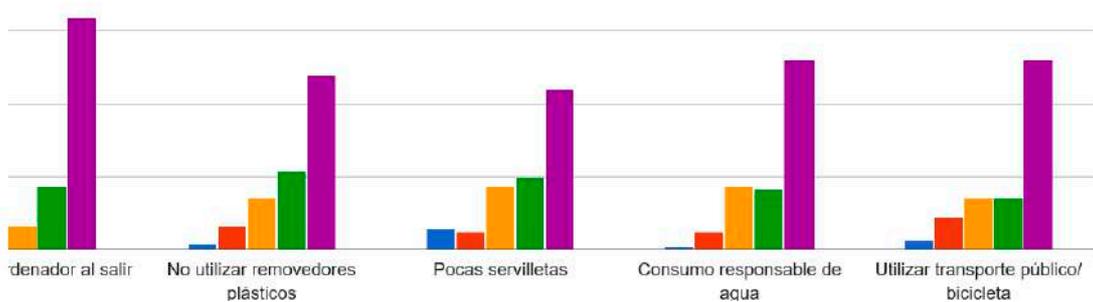


Gráfico 21.- Tercer gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

La mayoría de personas dicen que estarían dispuestos mayoritariamente (nivel 5), en primer lugar, a utilizar taza en vez de vaso plástico, reciclar, apagar el ordenador antes de salir, reciclar tapones, utilizar transporte público o bicicletas, utilizar responsablemente agua corriente, no utilizar removedores, utilizar pocas servilletas, y, reutilizar el papel. Estas podrían ser las iniciativas a tomar en cuenta para el sistema gamificado de buenas prácticas medioambientales. En menor grado, la gente estaría dispuesta a enviar menos *emails* y pocos adjuntos (nivel 3), es decir que tal vez si se propusiese, no sería una iniciativa bien recibida.

20. ¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más?

¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más?

115 respuestas

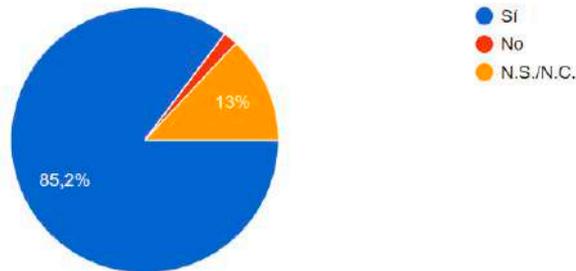


Gráfico 22.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

El 85,2% o 98 personas, piensan que si se podrían implicar más los colaboradores, utilizando la gamificación, el 13% o 15 personas contestaron N.S./N.C., y, 2 personas o el 1,7% contestaron que no. Las personas que respondieron que no, fueron redirigidas a un ¿Por qué? (que se analizará al final) y finalmente al envío de la encuesta. Sus opiniones siguientes, no nos hubiesen sido de ayuda. Como se puede ver, la mayoría cree que con la gamificación los empleados se implicarían más, lo que significa una aceptación.

4.2.5. Pregunta extra

21. En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas o mecánicas crees importante que se aplicasen?

En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas y/o mecánicas crees importante que se aplicasen?
(Puedes seleccionar más de una)

113 respuestas

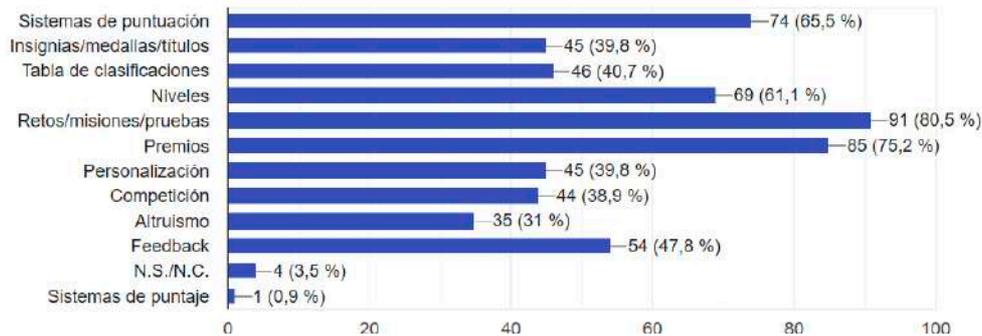


Gráfico 23.- Gráfico de resultados de pregunta En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas o mecánicas crees importante que se aplicasen? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

El 80,5% o 91 personas (la mayoría) creen que deberían haber retos, misiones o pruebas, el 75,2% u 85 personas creen que deberían haber premios, el 66,4% o 75 personas piensan que los sistemas de puntuación son necesarios, el 61,1% o 69 personas consideran que deben haber niveles, el 47,8% o 54 personas piensan que debe haber *feedback*, el 40,7% o 46 personas opinan que tienen que haber tablas de clasificaciones, el 39,8% o 45 personas piensan que se deben incluir insignias, medallas o títulos, y personalización, el 38,9% o el 44 personas piensan que debe haber competición, el 31% o 35 personas quisieran que haya altruismo de por medio, y, el 3,5% o 4 personas respondieron N.S./N.C. Esta pregunta nos ayuda para saber qué elementos se deberían aplicar al sistema gamificado a proponer. Se entiende que debe incluir obligatoriamente sistemas de puntuación, niveles, retos o pruebas, premios y *feedback*.

22. ¿Por qué?

¿Por qué?

7 respuestas

No es una actividad que me entretenga
La empresa no esta preparada
Me dedico a otras cosas
No tengo tiempo para dedicarme a juegos
No creo que sea una herramienta útil para sacar rentabilidad en la empresa y no es una manera eficiente de motivar al empleado
Por costumbres arraigadas
No lo creo

Gráfico 24.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Las personas que respondían que no a cuatro preguntas: ¿te gustan los juegos?, ¿crees que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados?, ¿en caso de no haber obstáculo, lo aplicarías? Y ¿crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más? Eran redirigidas automáticamente a la pregunta ¿por qué? Y luego al final de la encuesta. En total, fueron siete personas que respondieron que no a alguna de las cuatro instancias, y sus respuestas fueron:

- No es una actividad que me entretenga.
- La empresa no está preparada.
- Me dedico a otras cosas.
- No tengo tiempo para dedicarme a juegos.
- No creo que sea una herramienta útil para sacar rentabilidad en la empresa y no es una manera eficiente de motivar al empleado.
- Por costumbres arraigadas.
- No lo creo.

Siendo solo siete personas que creen que la gamificación no haría que los empleados se implique más, que no la aplicarían o que no les gusta jugar, se puede ver que es un número muy bajo de personas que no aceptarían la aplicación de esta dinámica.

4.3. Análisis de entrevistas a profundidad

Como segunda fase para analizar el nivel de aceptación por parte de los empleados de Management Solutions, se realizaron tres entrevistas a profundidad a tres profesionales de la empresa, de rangos gerenciales, directivos o socios, para obtener una opinión de gente que ha estado más tiempo en la organización y que tiene más entendimiento sobre la misma. Adicionalmente, se buscó personas que tuvieran algún tipo de conocimiento previo sobre la gamificación, para obtener ideas que aporten o información adicional valiosa, y, se intentó que los tres profesionales sean de distintas áreas o departamentos para tener diversos y variados puntos de vista.

La entrevista incluía cinco preguntas pero enfocadas a que cada entrevistado las desarrollara como le pareciese. Eran solo cinco preguntas porque estos perfiles, al ser directivos o socios, no suelen tener tanto tiempo como para reunirse. Sin embargo, eran las suficientes para conseguir la información necesaria. Las entrevistas se realizaron presencialmente, pero se grabaron en audio; la transcripción de las mismas está adjuntada al trabajo (véase Anexo D). Los entrevistados fueron Ricardo Gómez Gil, socio y consultor de Management Solutions; Román González, gerente de Marketing de Management Solutions, y, José Manuel Suárez, socio y encargado de la parte de Tecnología en Management Solutions.

Se han elegido estos tres candidatos para ser entrevistados por distintas razones: Ricardo Gómez Gil ya ha tenido experiencia en el tema de la gamificación y ya había trabajado antes (con su equipo de consultores) en investigaciones y proyectos para clientes externos, por lo que tiene conocimiento previo acerca de esta dinámica. Román González es el director del área de marketing y comunicación de la empresa y es una persona clave en este proyecto ya que es el que quería implantar desde tiempo atrás temas de gamificación en la firma, por lo que es un apoyo esencial para el éxito de este trabajo. Y, José Manuel Suárez es el encargado de la parte de tecnología y del programa de formación llamado Moodle (el cual podría ser una de las plataformas de apoyo para el juego previo a plantearse), aparte de tener también interés y conocimientos previos sobre la dinámica.

La primera pregunta era sobre el que sabían de la gamificación previo a la entrevista. Ricardo, por su parte, se extendió en la pregunta y comentó que él y su equipo ya habían hecho un estudio sobre el tema y una propuesta para un cliente. Dentro de esta propuesta, tuvieron que ver temas como el *storyline* del proyecto y qué plataforma utilizar para realizar la dinámica, que permita tener recompensas, por ejemplo. Sin embargo, aclara que no se adentraron más en el tema y que aplican más

la gamificación a sesiones de trabajo colaborativas, sobre todo en lo que él llama *design thinking*, aunque no de manera exacta; solo con aspectos o pocos elementos que hagan más amenas y dinámicas estas reuniones.

Román, menciona que la gamificación es algo que el departamento de marketing y comunicación de la empresa lleva vigilando un tiempo y que tiene interés por acercarse e implementarlo internamente en Management Solutions, lo que convierte al proyecto en oportuno. Él menciona que tenía claro cuál es el concepto y que habían escuchado que ciertos consultores de la firma han aplicado este tema en proyectos con clientes. De igual forma, José Manuel, opina que, a pesar que no lo han aplicado a proyectos, sabe de qué se trata y recalca que uno de los objetivos es el *engagement* con el usuario, facilitando la asimilación de conceptos tal y como se ha explicado antes en la investigación.

En cuanto a la segunda pregunta que buscaba saber si los entrevistados tenían conocimiento de empresas del sector que hayan aplicado esta dinámica, Ricardo dijo que no conocía ejemplos a detalles en el sector. Pero, mencionó ejemplos reales de la firma como cuando se tiene que informar a los empleados de temas como el código de conducta o GDPR, en donde se utiliza una formación con videos y cuestionarios, a través de la plataforma Moodle (la manera de enseñar estos temas no es gamificada). Adicionalmente, comentó que cree que EY tiene algo, y que incluso piensa que Mapfre ha hecho algún producto relacionado al cliente final, en cuanto a pautas de salud en el día a día. También agregó que trabajan con Salesforce, que tienen una estructura amigable con gráficos, *quests*, puntuaciones y *ranking*.

Román, por su parte, dijo que sí habían observado que empresas que son competencia para Management Solutions habían utilizado técnicas de gamificación para diversos ámbitos como Accenture con el famoso “Eco Challenge” (proyecto analizado en la sección de análisis de casos), Deloitte o KPMG destinados al reclutamiento de personal. Y, José Manuel, mencionó a BBVA (también analizado en los casos) cuando hizo su cambio de imagen a banco digital. Es interesante que este profesional comentó que cree que esta dinámica ha perdido peso e importancia, a diferencia de hace tres o cuatro años cuando el concepto de gamificación apareció con fuerza. También dijo que piensa que es algo que no se ha sabido aplicar en el sector financiero y que no se ha explicado del todo, cuando tendría múltiples posibilidades. Esta información da un punto de partida positivo, ya que si no hay tanta aplicación de esta dinámica en el sector, Management Solutions podría ser pionera con el desarrollo y extensión este proyecto.

La tercera pregunta se basaba en si creían que era importante que el aprendizaje envuelva algún elemento divertido. Ricardo expresó que sí, pero que el tema de la

gamificación, va más allá de la diversión, ya que lo que se busca es hacer amena la formación, conseguir captar la atención, generar una buena sensación y crear un cambio en el comportamiento de las personas.

Román comentó que sí, porque aprender de manera divertida es más eficaz y porque puede hacer que perdure más el conocimiento de lo aprendido y puedes lograr un mayor *engagement* por parte de la persona que se está formando, por lo que es positivo. José Manuel, opinó que es interesante que aprender sea divertido. Pero, recalcó que la gamificación se debe aplicar dependiendo del contenido, porque piensa que si a un tema más complejo, lo gamificas, pierde formalidad y seriedad, y puedes transmitir una imagen que no quieres.

La cuarta pregunta era acerca de si creían que se podría aplicar la gamificación a Management Solutions. Ricardo cree que sí. Dijo que en primer lugar, hay muchos elementos en la empresa que se pueden gamificar, como la normativa interna, aspectos formativos, temas de conducta, en vez de leer extensos textos, para que la absorción de la información sea más efectiva y haya más anclaje emocional. Sin embargo, piensa que para otro tipo de formación, como teoría compleja sobre crédito, por ejemplo, sería difícil. A pesar de que mencionó que habría la posibilidad de aplicarlo a evaluaciones o exámenes de la materia.

Román explicó que también considera que sí. Mencionó que ahora hay una oportunidad ya que se están haciendo varias iniciativas en la empresa, la competencia lo ha estado poniendo en práctica y porque con gente trabajando en sedes de clientes, se necesitan herramientas de cohesión de equipo. Aseguró que hay muchas iniciativas que gamificadas pueden ser más efectivas y reforzar la pertenencia e imagen de marca. José Manuel opinó que se podría aplicar en algunas cosas y que ahora es viable porque hay una plataforma electrónica para formar. Piensa que los contenidos que funcionarían para ser gamificados son medioambientales (como el proyecto propuesto en esta investigación), o contenidos no muy “duros”.

La última pregunta se enfocaba en preguntar a cada uno en qué ámbito aplicarían la gamificación, cómo lo aplicarían y si participarían en la dinámica. Ricardo comentó que es una metodología que se podría aplicar a cualquier ámbito para cambiar una conducta. Afirma que si se quiere cambiar una conducta medioambiental (lo que se busca con este trabajo), se puede aplicar perfectamente. Mencionó ideas de aplicación, por ejemplo en la inclusión de vasos de papel en vez de vasos de plástico, que mantengan mensajes a favor del medio ambiente o el plantear mensajes de varias maneras. Dijo que participaría en la medida que le dé el tiempo y aportando ideas. Expuso un ejemplo de un proyecto que hicieron de realidad aumentada con el uso de

QRs para saber direcciones en la planta: baño o el despacho de alguien en concreto, por ejemplo. Y, finalmente, añadió que en el tema de recompensas se debe tener unas alcanzables y que estén dentro de lo que esperan los usuarios, es decir balancear bien el premio con lo que se espera que hagan las personas.

Román opinó que se podría aplicar en la captación de talento, al momento de la incorporación, para enseñar la cultura corporativa y los valores de la empresa. Agregó que se podría aplicar en todos los temas de RSC que se hacen día a día, como las buenas prácticas medioambientales; todo lo relacionado a utilización de recursos, optimización de energía, uso de datos, optimización de desplazamientos, reuniones con telepresencia. Y, mencionó que se pueden utilizar sistemas de recompensa, insignias, clasificaciones y premios. Algo interesante es que piensa que este tema funcionaría por ser un tema fresco para gente joven, con ganas de vivir experiencias, pero exigente, como la que hay en la empresa. Román mencionó que él participaría y que cree que una buena parte de los empleados y directivos se involucrarían, piensa que le ayudaría a reforzar algunos de sus comportamientos y le empujaría a hacer cosas que no hace en pos del medio ambiente.

Por último, José Manuel dijo que él lo aplicaría a la formación de cualquier tema, pero transformando la contribución en un juego, con algún tipo de *scoring* y recompensa. Comentó que participaría para decidir qué contenidos gamificar, en qué formato, definir el *challenge*, cómo hacer el *rating* y demás. Él dijo que la dinámica debería ser un *challenge* que dure todo el año y que implique una acumulación de puntos y resultados públicos. Pero, especificó que sí o sí deben haber premios.

Luego de las entrevistas, se puede apreciar claramente que, en opiniones de estos tres profesionales, sí aplicarían la gamificación en la empresa, lo que denota una total aceptación. Además, es curioso e importante resaltar cómo varían sus puntos de vista según su perfil y área. Ricardo, tiene un perfil más moderno y con más conocimiento en cuanto a la gamificación, porque ya ha investigado al respecto y ha hecho propuestas relacionadas; es por ello que utiliza términos exactos relacionadas con el tema.

Román, tiene un perfil que se enfoca más en la transmisión de la cultura corporativa, los valores y la comunicación interna dentro de la empresa, comparándola con otras entidades del sector, lo que tiene lógica siendo gerente del departamento de comunicación y marketing. Y, José Manuel tiene un perfil más realista y exigente en términos de que siempre enfatiza que se debe pensar cuidadosamente qué gamificar y cómo hacerlo y que el éxito depende de qué contenido se gamifica y cómo. Adicionalmente, recalca la utilización de la plataforma Moodle como posibilidad de

gamificar, siendo una herramienta de la que él se encarga y que tiene que ver con el departamento de Tecnología.

4.4. Análisis del grupo focal

Finalmente, como tercera fase para averiguar el nivel de aceptación de esta dinámica por parte de los profesionales de la firma, se realizó un grupo focal de duración de una hora, compuesto por cinco personas, de variados departamentos. Adicional, a la pregunta a responder, que era uno de los objetivos principales para el grupo focal, se obtuvo información válida para el planteamiento de la primera versión del juego y para responder a la pregunta sobre la implantación estratégica de este método. La dinámica del grupo focal se grabó en un audio de voz, al igual que las entrevistas, y se utilizará esa grabación para realizar el respectivo análisis.

De las cinco personas seleccionadas para participar (se pensó en quiénes debían participar y por qué), dos pertenecían al departamento de comunicación y marketing, una a recursos humanos, específicamente, al área de formación y dos era consultores del área de I+D, el área de innovación de la empresa, donde ya se ha aplicado antes la gamificación, en un concurso llamado Datathon. Era relevante que esté un representante de cada una de las tres áreas mencionadas porque son las áreas donde se podría aplicar la gamificación: recursos humanos (formación), marketing y comunicación (RSC y buenas prácticas medioambientales, objetivo del proyecto) e I+D (proyectos de consultoría e innovación).

En el grupo focal se hicieron preguntas orientativas para dirigir la temática y dar una pauta a la conversación y diálogo, pero se dejó que los interlocutores opinaran libremente y dijeran todas las ideas que se les ocurriera. La primera pregunta era cuál era su opinión sobre la gamificación. Frente a ella respondieron que era muy buena opción para cambiar el comportamiento de las personas y que puede hacer que algo como ayudar al ecosistema sea más divertido, siempre y cuando no requiera un esfuerzo mucho mayor que el acostumbrado.

Otra opinión decía que la gamificación les parece algo positivo en cualquier aspecto porque al final se consigue más interacción, lo que en la empresa en cuestión, hace falta y que puede ser un buen motivador. Otra persona comentaba que la idea de gamificación llamaba su atención porque así no se pierde el interés, la gente estará más atenta y agregará un toque de competitividad que a las personas animará más, en contraste con el estudio y formación tedioso. Sin embargo, también ratificó que siendo

fuera de la labor diaria del empleado, si se requiere de mucho tiempo, la gente no querrá hacerlo.

Una cuarta persona comentaba que para ella, lo interesante sería no el hacer un juego específico y limitado, que requiera de mucho tiempo, sino en el hacer que se ponga atención a una serie de elementos del día a día, concursos que estén en práctica siempre, que se pueda realizar en el día a día, sin perder la rutina del trabajo. Lo importante según esta opinión, es que el juego te haga poner más atención, en cuanto a buenas prácticas medioambientales, a dónde tirar la basura o reutilizar el papel.

Otro punto importante para ellos a recalcar es la facilidad, es decir el tener todos los recursos y medios al alcance para poder participar activamente en estas buenas prácticas, por ejemplo. Comentan que sí los medios implican un doble esfuerzo, así sea el tener que levantarte e ir en ascensor a otra planta, no tendría resultado. Otro factor interesante fue el comentario de una persona que explicaba que la gamificación, de un modo u otro, siempre ha estado presente, en el colegio, entre otros lugares. Explica, que lo que puede asustar a la gente de la empresa es la palabra juego al relacionarla directamente con tiempo libre, cuando el trabajo y el término de juego pueden ser una sola.

La segunda pregunta orientativa fue entonces el cómo creían ellos que podría funcionar esta dinámica en la empresa. Las respuestas englobaban el que requiriese poco tiempo, que sea sencillo, que haya competición, que haya una recompensa tangible. Comentaban que la facilidad es un punto muy importante, ya que en Management Solutions existe mucha desinformación en el cómo hacer cosas tan simples como el reciclar o reutilizar el papel. Otro punto crucial que recalcaron es el que las personas pudiesen ver en el proceso el impacto directo que están teniendo sus acciones, es decir los animales o árboles que se salvan o temas por el estilo. Esto recalca el factor altruista de un sistema gamificado. Estaban comentando que más allá de la competencia, el ver que sus acciones tienen un impacto positivo hará que la gente participe. Expresan que se debe informar el por qué y para qué se realizan estas buenas prácticas medioambientales: ayudar a una fundación, apoyar una iniciativa y el impacto directo en la naturaleza.

El problema, se recalca, reside en que hay gran desinformación respecto a las iniciativas medioambientales de la empresa, por lo que la gamificación significaría una solución válida para incrementar la participación. En este tema, salió la idea de tener una pantalla o gráfica virtual que cambiase automáticamente respecto al impacto positivo de la gente al tener buenas prácticas medioambientales. Luego, comentaban que lo complicado está en el medir y controlar que las personas realmente cumplan con

las buenas prácticas medioambientales, como el utilizar menos vasos plásticos. Y, en ese momento, comentaron que lo ideal sería que hubiese un esfuerzo de por medio o algo que hiciera a las personas replantearse el hacerlo o no, en el caso de los vasos, por ejemplo. El que las personas digan “¿necesito de verdad un vaso o no?”. Y, luego decían opciones como el solo tener vasos de cartón y que se los vendan, y los beneficios vayan a una fundación o algo así.

Decían que lo importante es implantar un mensaje que hable a cada una de las personas, apoyando al cambio y apelando a la positividad. Poner frases como “si no coges este vaso, contribuirás a que este animal no muera”, o algún estilo de trueque como el coger un vaso a cambio de un tapón, que implicaría un esfuerzo extra que puede hacer que la gente se desaliente de cogerlo. Explican que el uso de cifras y el factor benéfico es relevante.

Después, conversaron sobre qué tipo de recompensa creerían que fuera la ideal en esta empresa. Algunos comentaban que depende lo que requiera la acción, es decir que cuanto más esfuerzo o tiempo requiera la acción, mejor recompensa debería haber. Hablaban de la posibilidad de regalos, como un pack de fin de semana, un beneficio social, estilo “viernes casual”, con vestimenta casual, o un día de teletrabajo o libre. Opinaban que esas ideas eran correctas porque crea un esfuerzo de equipo, ya que si no lo haces por ti, lo haces por el resto.

Hablaron de premios como “si haces este tipo de cosas, el lunes puedes entrar a las 10 en vez de a las 9 am”. Consideraban que regalos fuera del horario de trabajo, como entradas a algo o fines de semana, estarían bien porque no afectaría a la jornada laboral, a menos que sea por departamentos. Mencionaron la posibilidad de un sistema de puntuación donde se puedan intercambiar puntos por premios de distintos niveles; que hayan puntos acumulables que puedas cambiar por regalos o guardarlos para tener mejores recompensas o racionarlos para regalos más pequeños como horas libres.

También, añadían que deberían haber distintos regalos para empleados de diferentes áreas, es decir recompensas variadas para personas del departamento de medios o para consultores. En resumen dirigir los regalos para los distintos públicos objetivos, que se puedan elegir con el número de puntos. Mencionaron que el optar por premios individuales o premios grupales, ya sea por equipos, podría generar mayor impacto.

Un factor interesante es que comentaban que está dinámica no implicaría un cambio tan drástico para los profesionales de la firma o una adaptación tan agresiva, ya que, siendo la mayoría de empleados jóvenes, ahora existe cierta concientización general por el medio ambiente, que va en aumento, a la cual ellos ya están

acostumbrados. Creen que con pequeñas cosas, se podría mejorar el rendimiento total de la empresa.

Comentaron sobre la posibilidad de que existiera un envío de *email*, con un registro de usuario para ingresar a una plataforma gamificada y también participar virtualmente en el tema de buenas prácticas medioambientales. En este *email* se explicarían las actividades, información necesaria y los juegos estructurados de cierta manera. Mencionaron también la posibilidad de realizar una especie de olimpiadas o yincana familiar puntual que colabora con alguna ONG para hacer una recolección de basura, por ejemplo, donde haya juegos para niños y distintas actividades.

La siguiente pregunta orientativa hablaba de la implicación de los colaboradores con las actividades e iniciativas de la firma. Expresaban el tema de la desinformación y poca opinión y el hecho de haber documentos de varias páginas explicando políticas medioambientales o códigos de conducta que creen que la gente no va a leer, por lo que es necesario un cambio de estrategia. Consideraban que es mejor el saber cómo aplicar mejorar prácticas en el día a día, que leer presentaciones o textos largos. La idea, según ellos, sería implantar juegos, concursos, actividades dinámicas. Y, recalcan que en la incorporación se debería hacer esta dinámica de formación medioambiental y que el tema debería ser visible. Explicaban que se debería crear un apartado específico sobre comportamientos diarios de los empleados relacionados al riesgo climático.

Y, finalmente, la última pregunta se enfocaba en si las personas que componían el grupo focal participarían o no y que sería crucial para ellos al momento de decidir si implicarse o no. Recalcaron de nuevo, que lo fundamental es el tiempo, el no quitar mucho tiempo del horario de trabajo o tiempo fuera del horario de trabajo. Consultoría, siendo el sector en el que está la empresa, implica siempre falta de tiempo. Como segundo factor, comentaron el que sea accesible y el saber el impacto del tiempo invertido, es decir saber que el tiempo que se invierte servirá para algo real y tangible. Por ejemplo el utilizar las conclusiones obtenidas de la dinámica para crear políticas. Una idea fue que si se hiciese la dinámica fuera del horario laboral, un incentivo crucial sería el trabajar con una ONG reconocida y famosa, como Greenpeace o WWF. Decían que tal vez dentro del horario laboral, no tendría tanto sentido colaborar con ONGs.

Añadieron que incluso para actividades fuera del horario laboral, lo ideal sería tener algún tipo de cóctel o bocadillos y meriendas, como otra manera de incentivar. Agregaron que debería haber alguna página web, aplicación, *microsite*, intranet o alguna plataforma independiente donde se pudiesen apreciar los resultados individuales y generales y se pueda tener acceso a tiempo directo de los mismos. Comentaron que incluso sería mejor en el móvil. Dijeron que pequeños cambios diarios no deberían

suponer tanto esfuerzo y tiempo, pero que actividades de fin de semana igual y deberían buscar generar gran interés en las personas y otorgar una mayor recompensa. Y, ahí explicaron que en las actividades cotidianas pequeñas que ayuden al medio ambiente, lo importante aparte del juego es el mencionarlo. Como otro incentivo hablaron del regalo de una taza o botella.

Volvieron a decir que lo más difícil sería el control de que las personas realmente cumplan con las buenas prácticas y el tener una medición. En lo que se comentó la posibilidad de utilizar premios donde no se tiene que comprobar las acciones de la gente, como las competiciones por equipos, pero ahí el punto débil sería perder la competitividad individual de las personas. Hablaron de tener premios específicos tanto para las actividades de fin de semana como para las de actividades en horarios de trabajo. Y, dijeron que debe dividirse el sistema por niveles y distintas medallas y retos. Para los juegos grupales, mencionan la presión grupal y el pensar en los demás.

Al preguntarles al final de la sesión directamente si participarían o no todas las personas respondieron que sí, menos uno que especificó que dependería de las condiciones, planteamiento, recompensa, y motivo del sistema gamificado. Piensan que el objetivo está en motivar a los que no están motivados en general, en donde entra el interés personal. Luego, mencionaron la idea de crear un juego online de preguntas sobre buenas prácticas medioambientales para la sesión informativa y el usar las RRSS para publicar lo que se está haciendo en la empresa y que cada uno pueda mostrar lo que hace en pro del medio ambiente, dando publicidad también a la empresa.

Adicionalmente, expresaban el poder dar premios o puntos a la gente por publicaciones en redes sociales, sobre *tips* medioambientales, por ejemplo, o el pensar en una manera en la que estás contribuyendo, incluso desde tu casa. De esta forma, ayuda a que la dinámica también se salga del ámbito laboral. Y, agregaron que debería ser necesario en el juego el empezar con un puntuación desde el inicio, cuando te registras, a manera de incentivo. Recalcaron en lo que importante que sería que se habló sobre la dinámica y que se corra la voz para que la gente participe.

Como se puede ver, durante todo el grupo focal, la gente comentó, se expresó y compartió ideas libremente sobre el tema. Se puede ver que la mayoría de personas o casi todas a excepción de una, estaría dispuesta a implicarse y participar en un sistema gamificado sin pensarlo dos veces. Además, esta fase fue extremadamente útil para entender qué quieren y esperan los profesionales de la firma sobre este tipo de actividades; opiniones obtenidas de boca de empleados de departamentos concretos. Y, para poder saber cuál sería la manera o estrategia adecuada de implantación de la gamificación y qué aspectos o elementos se deberían considerar (comenzando por la

versión de prueba del juego). También, se indagó sobre cuáles serían sus preferencias en términos de recompensas, es decir qué tipos de premios les parecerían atractivos. Y, se obtuvo muchas ideas relacionadas a la estructura que debería tener la dinámica, el cómo debería hacerse, bajo qué contexto, y qué sería crucial que tuviera (accesibilidad, tiempo, facilidad, medición del impacto y competitividad).

4.5. Primera versión de prueba de una dinámica gamificada

Como ya se explicó antes y hablando con la empresa, se puede ver que su necesidad principal es incentivar a sus empleados, sobre todo en términos de comunicación interna. Dentro de este ámbito, el área o aspecto que más les preocupa es la poca implicación de los profesionales en las buenas prácticas medioambientales de la empresa. En Management Solutions han habido varias iniciativas pequeñas para mejorar sus buenas prácticas medioambientales del día a día, sin embargo, no muchas personas se han involucrado o han participado correctamente. Un motivo para ello, es la desinformación que existe al respecto, tal y como se descubrió en el análisis focal realizado. En resumen, la necesidad a cubrir y el principal objetivo de este juego será el crear un mayor *engagement* y fidelizar a los profesionales de la firma en cuanto a buenas prácticas medioambientales.

Para la estrategia de implantación de la dinámica de gamificación, se debe pensar en la filosofía de la empresa y en cuál sería la manera más adecuada de hacerlo para conseguir resultados positivos. Management Solutions es una consultora financiera internacional; siendo de este sector, es una empresa seria, formal. Adicionalmente, tienen una cultura muy arraigada, valores y maneras de hacer las cosas de cierta forma concreta y específica, y son algo cerrados al momento de incorporar aspectos nuevos en sus procesos. Por ello, la mejor manera de implementar esta dinámica, es hacerlo de poco e ir viendo cómo funciona y qué tan aceptada es en la práctica entre los empleados.

Se comenzaría por un grupo relativamente pequeño de prueba (lo que se planea hacer en esta primera versión de prueba), luego se podría extender a un grupo más grande, después a una planta entera (medios, por ejemplo). Y, finalmente, al resto de plantas y consultores, hasta finalmente hacerlo a nivel internacional. También, lo ideal es, para comenzar a adentrar a los empleados de la empresa en esta mecánica y para esta primera versión de prueba, realizar una o dos actividades puntuales (ya sean online

u offline) entre el grupo inicial (un evento, un juego en una plataforma, una acción en concreto, por ejemplo).

En la situación de crisis sanitaria actual en la que se encuentra el mundo por el tema del COVID-19, y, al no poder asistir presencialmente a trabajar, se ha decidido, en el caso de este trabajo, que la primera versión de prueba de una dinámica gamificada se hará en formato online en su totalidad, para poder lograr la participación de las personas de la empresa y también, con un doble motivo altruista al gamificar para enseñar a mejorar las prácticas medioambientales, a la vez de dar a los empleados un incentivo y una manera de divertirse durante el confinamiento. Esta opción sería la más factible por motivos de accesibilidad y facilidad.

En cuanto al diseño del sistema gamificado a plantear en esta ocasión, el Proceso de Diseño de la Experiencia del jugador, se hará a partir del modelo de Burke. Ya se planteó anteriormente cuál es el objetivo del juego y las necesidades de la organización. El por qué se debe aplicar la gamificación en este caso es debido a que se ha visto que es una herramienta poderosa, que proporciona beneficios a las empresas, sobre todo en términos de implicación, fidelización y *engagement* de los empleados. Las métricas a medir serán el nivel de participación e implicación de las personas con el juego, sus resultados durante el mismo (para ver su aprendizaje en la práctica) y su opinión, ya que se les preguntará al final que les ha parecido, si han interiorizado mejor la información de esta manera y si se han divertido en el proceso.

Al tener una comunidad extensa y variada (así sea una muestra relativamente pequeña, de 50 personas), habrán jugadores de los cuatro tipos: *killers*, *achievers*, *social* y *explorers*. Por ello, hay que buscar satisfacer las necesidades de los cuatro e incluir varias dinámicas y mecánicas para que sea atractivo. Los objetivos de los jugadores estarán basados en obtener más puntos, aprender sobre el cambio climático, buenas prácticas medioambientales y las iniciativas que ha mantenido la empresa al respecto, aparte de ganar. Y, el modelo de engagement se basará en aprender sobre Management Solutions y el medio ambiente mientras se divierten, despertar su lado creativo y competitivo y ganar el premio al final.

El recorrido del juego se compondrá de dos fases (que se desarrollarán simultáneamente) y se realizará en dos entornos digitales. El juego estará activo para participar por un determinado plazo de tiempo (cinco días aproximadamente) En primer lugar, en la primera fase, se les mencionará que han sido seleccionados para esta primera versión de prueba y se les explicará el proceso y el motivo del juego, lógicamente se les mencionará que el participar es de libre elección y que si ellos no quieren, no tendrán que hacerlo. Se les enviará un *link* vía *email* desde el cual deberán

ingresar para jugar en una plataforma externa llamada Kahoot!, en donde los participantes competirán en un juego.

Tendrán que responder preguntas con un límite de tiempo por cada una, de tipo opción múltiple y verdadero o falso. Luego de cada una, obtendrán una puntuación (si la han respondido correctamente), hasta llegar al final, en donde tendrán la puntuación final, que podrán compartirlo si lo desean. Los concursantes con mayor puntuación en esta fase serán los ganadores de esta primera instancia y estarán más cerca de conseguir el premio. Las preguntas serán para enseñar y observar su conocimiento sobre las iniciativas que la empresa está haciendo en términos de buenas prácticas medioambientales y sobre el cambio climático en general, para concientizar al respecto. Las preguntas de la fase uno (Kahoot!) están adjuntas como anexo (véase anexo G).

En la segunda fase, se les explicará que tendrán que compartir en Instagram maneras creativas de seguir teniendo buenas prácticas medioambientales desde casa, por ejemplo, actividades alternas de reciclaje, como utilizar el cartón de cajas para realizar ciertas manualidades con sus niños (si los tienen). La idea inicial es unir la cuarentena con la sostenibilidad. Tendrán que publicar el reto en la red social y etiquetar a una página que se creó por motivos del juego exclusivamente: @gamificacion_rsc, para que quede constancia de su realización. Se decidió crear esta página de uso exclusivo para el juego, en vez de etiquetar a la página oficial de la empresa, por petición de la empresa; para mantener la muestra y esta primera versión de prueba en un ambiente totalmente controlado (ya que era la primera vez que se hacía algo así).

La manera más creativa de mantener buenas prácticas medioambientales en casa será premiada con una puntuación alta, aunque ya solo con participar y realizar la actividad, los concursantes tendrán cierta puntuación. La suma de sus puntos obtenidos en la plataforma Kahoot!, así como los obtenidos en el segundo reto se sumarán para obtener el primero, segundo y tercer lugar. Así, las personas tendrán dos oportunidades de ganar, puesto que, si no les ha ido bien en el primer juego, podrán compensarlo con el segundo, y, viceversa, si no quieren ser tan creativos, tendrán que esforzarse más en la primera instancia.

El hecho de que la segunda fase implique actividades sostenibles en casa, se debe a la situación actual, ya que el coronavirus y el confinamiento han causado que el puesto de trabajo de los profesionales se haya trasladado a su casa (debido al teletrabajo). Por ello, se puede decir perfectamente que esta dinámica también está incluida en la RSC de la empresa, puesto que se intenta cuidar al medio ambiente desde los hogares de los profesionales de MS que, temporalmente son sus oficinas. Además, el lograr que se concienticen respecto a esta temática desde su casa, busca que lleven

también esa mentalidad consigo en un futuro, cuando vuelvan a trabajar en sus respectivas oficinas físicas.

En cuanto a las instrucciones exactas que se darán a los concursantes para esta fase, se les dirá que compartan *stories* en su Instagram, mencionando a @gamificacion_rsc, de fotografías o videos que muestren desde sus consejos más básicos para seguir siendo sostenibles en casa (reducir el consumo, reciclar o cuidar plantas), hasta alternativas más elaboradas:

- Dibujos eco (presentar energías renovables, dar consejos eco, presentar animales en peligro de extinción).
- Manualidades para reciclar objetos de uso cotidiano.
- Plantar una planta.

El sistema de puntuación de la segunda fase será el siguiente. Por cada una de las actividades propuestas se otorgará una puntuación determinada (se podrán realizar varias, si así se desea):

Consejos básicos para seguir siendo sostenibles en casa (reducir el consumo, reciclar o cuidar plantas)	100 puntos
Dibujos eco (presentar energías renovables, dar consejos eco, presentar animales en peligro de extinción).	200 puntos
Manualidades para reciclar objetos de uso cotidiano.	300 puntos
Plantar una planta	400 puntos
La idea más creativa tendrá un extra de	50 puntos

Tabla 1.- Puntos según actividad realizada en la segunda fase de la dinámica de gamificación. Obtenido por elaboración propia.

Cada vez que una persona suba un *story* sostenible mencionando al perfil, se le contestará en un mensaje directo, donde se le mencionará los puntos que ha ganado por hacer ese reto. Ejemplo del mensaje a enviar: “¡Gracias por participar! Por ese *tip* sostenible tienes 100 puntos más. Sigamos manteniéndonos sostenibles en casa.”

Luego de sumar los puntos que los concursantes obtuvieron en la primera y la segunda fase, se obtendrá el primer, segundo y tercer puesto. Los premios para el ganador y los dos finalistas serán tarjetas regalo de distintos valores de la tienda Luffa Shop:

Primer lugar	Tarjeta regalo de €50
Segundo lugar	Tarjeta regalo de €25
Tercer lugar	Tarjeta regalo de €25

Tabla 2.- Premios para los ganadores del primero, segundo y tercer lugar de la dinámica de gamificación. Obtenido por elaboración propia.

Esta dinámica satisface las necesidades de los cuatro jugadores, para no perder público. *Killers*, porque podrán ser competitivos al extremo y ganar a todos los demás jugadores, *achievers*, porque podrán ir progresando pregunta a pregunta y consiguiendo puntos hasta llegar a la segunda instancia donde podrán obtener más puntuación. En cuanto a los sociales, el hecho de publicar en redes su reto creativo de buenas prácticas y el que hayan ganado el concurso (para los ganadores), les da posibilidades de interactuar y compartir con su comunidad, y, finalmente, para los exploradores, la creatividad que supone el segundo reto, les hará explorar sobre todas las alternativas e ideas que tienen para llevarlo a cabo.

Dentro de las mecánicas, se utilizará un sistema de puntos que creará una sensación de progreso en los usuarios y otorgará *feedback* inmediato. Los puntos que se otorgarán serán de experiencia, ya que serán indicadores de su habilidad en las dos fases y pruebas de su rendimiento. La plataforma Kahoot! también crea una tabla de clasificaciones que los concursantes pueden ver cuando terminan la primera fase; proporcionan un *link* para saber quiénes están en la delantera, aunque se aconseja que lo hagan cuando se haya terminado el plazo del juego para obtener resultados finales. Las dos fases son dos retos que tendrán sus respectivos límites de tiempo para finalizar las pruebas y poder ganar.

Sobre las dinámicas, habrá recompensas, que serán el premio a ganar y los puntos obtenidos; estatus, ya que podrán compartir, tanto su puntuación en el primer juego, como su actividad creativa en el segundo; logros, al obtener puntos y seguir progresando en las preguntas; autoexpresión en la segunda fase al permitir que desarrollen su creatividad; competición al tener que ganar a los demás para obtener el premio; altruismo al realizar el juego para aprender y mejorar sus buenas prácticas medioambientales y aportar a la recuperación del planeta; *feedback* a modo de puntuación, luego de cada pregunta respondida en la primera fase y para premiar el nivel de creatividad en la segunda, y, diversión al ser actividades entretenidas que distraen y que desafían a los concursantes en ambas etapas, tanto en su rapidez y conocimientos, como en su creatividad e ideas innovadoras.

Y, en términos de estética, habrá un bucle de actividad, que será de implicación a corto plazo, ya que es una primera versión de la dinámica puntual. En este bucle, la

motivación de conseguir puntos y ganar el premio hará que la gente participe en la primera instancia y quiera seguir progresando; los puntos obtenidos serán un *feedback* alentador para motivar y seguir a la segunda instancia para ganar. Con este aprendizaje, se puede obtener una mejora en el comportamiento del profesional, al haber aprendido sobre las iniciativas medioambientales de la firma y la situación del medioambiente, y, se puede lograr que se divierta desde casa, descubriendo sus habilidades.

El presupuesto del juego es bajo, puesto que la plataforma, en este plan es gratis y el jugar compartiendo en redes sociales, también. Lo único que cuesta dinero son los tres premios, que en total son 100€. Para poder tener una visión más general del diseño de este sistema gamificado se lo presentará en el modelo de Canvas de Alex Osterwalder:

MODELO DE CANVAS

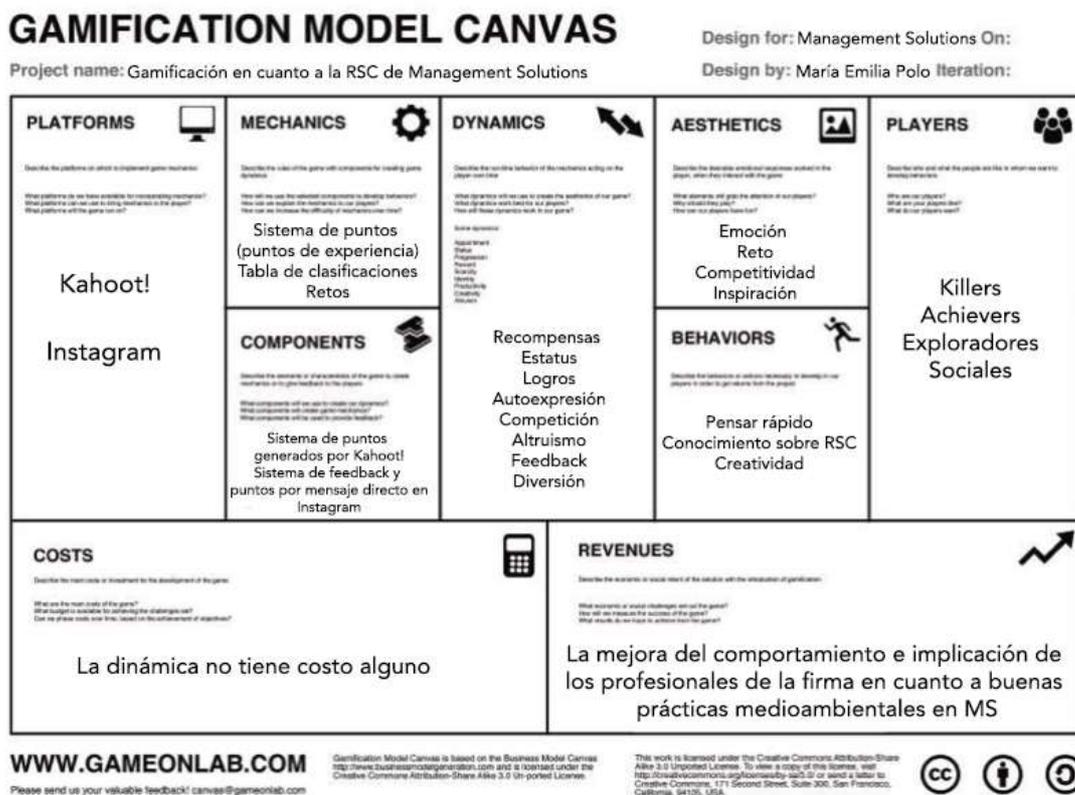


Figura 3.- Gamification Model Canvas para la dinámica sobre RSC en Management Solutions. Recuperado de Ramos, 2015, pág. 16 y 17. Gameonlab.com, 2018. Datos rellenados de elaboración propia.

El siguiente paso es crear el juego y ponerlo en práctica. A partir de este momento, se narrará como fue el transcurso de la primera versión de la dinámica de gamificación planteada.

Después de crear el juego, junto con todas sus instrucciones y especificaciones, es decir plantearlo, se pidió permiso al jefe de la sección de Medios (en donde está Marketing) para poder realizarlo en la muestra descrita. Luego de una espera de algunas semanas, se obtuvo la aprobación del mismo (en la empresa cada actividad tiene que pasar por un protocolo) bajo la condición de mantener el ambiente y la muestra controlada al ser una prueba inicial. En Management Solutions, dentro de su cultura organizacional, si se va a empezar a hacer algo nuevo, tiene que pasar por varios filtros y pruebas para llevarlo a cabo formalmente. Se eligió a 50 concursantes, de distintas áreas de la empresa y roles (directivos, becarios, *assistants*, gerentes) pertenecientes a la oficina de Madrid y de distintas partes de España y los países en los que la firma está presente. Pero, en su mayoría, los participantes seleccionados eran de la oficina de Madrid (es la sede central).

Se creó un modelo de *email* para anunciar a los participantes que habían sido elegidos y para explicarles las instrucciones de la dinámica. Con un *Merge* personalizado de correo electrónico, se envió los *emails* respectivos. El modelo de *email* enviado se podrá encontrar en anexos (véase anexo H). El envío de *emails* se hizo el 29 de abril en la noche, por lo que los participantes lo verían a primera hora al conectarse al siguiente día, y, se les indicaba que tenían de plazo hasta el lunes 4 de mayo (incluyendo el 4 de mayo) para participar en el juego. También, se les dijo que el 5 de mayo, se publicaría tanto en un *story* en el perfil de Instagram @gamificacion_rsc, como en una publicación en el mismo, quiénes eran los tres ganadores y que inmediatamente se contactaría con ellos vía *email* para entregarles su respectivo premio. Un ejemplo de respuesta al *email* que se obtuvo por parte de un participante se podrá encontrar en anexos (véase anexo I). Adicionalmente, se diseñó una infografía explicativa para resumir los pasos del juego de una manera atractiva visualmente, así se creó el estilo visual del juego:

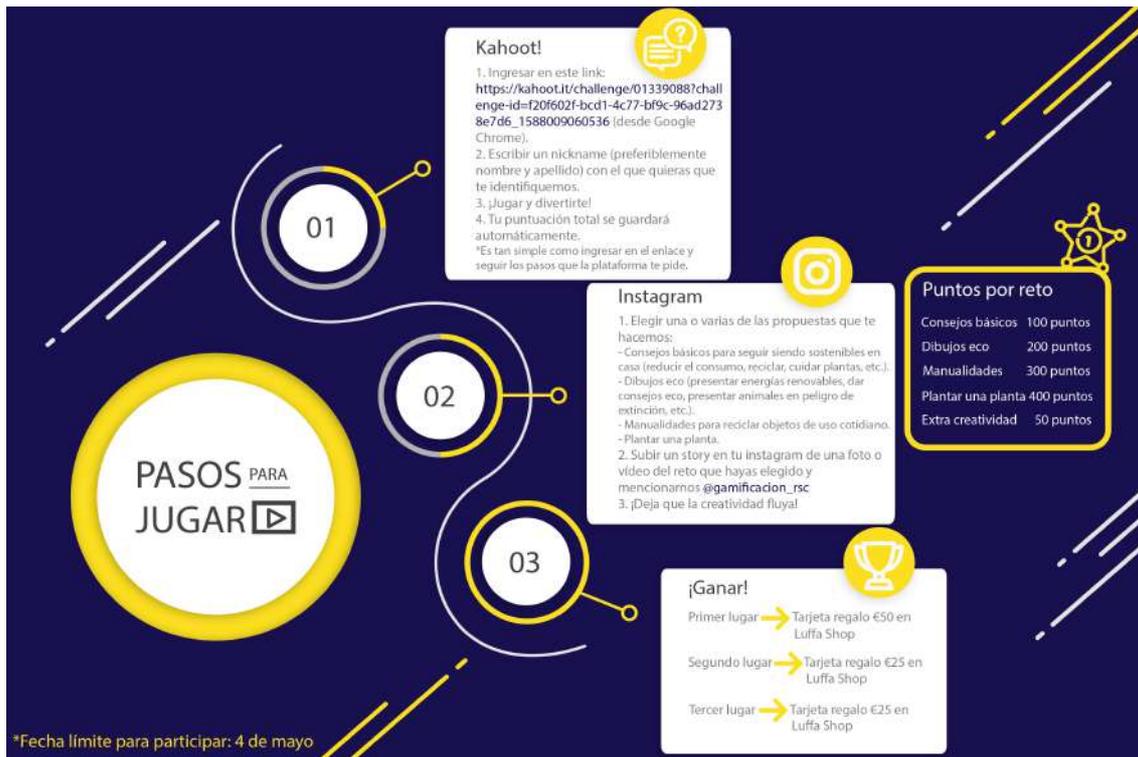


Figura 4.- Infografía explicativa sobre dinámica de gamificación. Obtenida por diseño y elaboración propia.

Los participantes empezaron a jugar el Kahoot! inmediatamente al día siguiente y en el fin de semana se dedicaron a subir *stories* sostenibles con los retos que hacían, etiquetando a la cuenta de Instagram. En Instagram se creó un destacado creativo de *stories* con los retos más creativos de los concursantes como incentivo, utilizando *gifs*, por ejemplo (véase anexo J para ver ejemplos de las *stories* de los participantes). Igualmente, al final se creó un destacado únicamente para el anuncio de los ganadores. En anexos, se podrá encontrar capturas de pantalla de la cuenta de Instagram (véase anexo K).

En la primera fase participaron 35 personas de las 50, lo que representa más de la mitad de la muestra. Era una cantidad esperada, siendo un primer acercamiento de la iniciativa. Kahoot! creó automáticamente tablas de clasificaciones y un Excel resumiendo la puntuación por cada uno de los concursantes y el porcentaje de respuesta correcta por pregunta o por el total de preguntas (véase anexo L para el resumen de los resultados obtenidos en la plataforma).

En la segunda fase, los puntos se sumaron manualmente al que obtuvieron los concursantes en la primera, de acuerdo a las acciones sostenibles que iban realizando y compartiendo. En esta parte, participaron 20 personas, más de la mitad de los 35 que participaron en la primera. También era de esperarse que participaran menos personas que en el Kahoot! ya que éste tomaba menos tiempo para cumplirlo, mientras que la

segunda parte del juego requería creatividad y tiempo de realización para lograr el reto. Ya en esta fase, el martes 5 de mayo (la fecha planteada) se obtuvieron los resultados finales para ver quiénes eran los ganadores: en primer lugar quedó Patricia García, perteneciente al departamento de Recursos Humanos. En segundo lugar, estuvo Paule Cifuentes, del área de Legal, y, en tercero quedó Noemí Villalba, recepcionista del presidente de la empresa. Se publicó en Instagram en un *story* y en una publicación una pieza gráfica anunciando los ganadores:



Figura 5.- Pieza gráfica anunciando a los ganadores de la dinámica de gamificación. Obtenida por diseño y elaboración propia.

Acto seguido, se envió un correo a los ganadores para pedirles un *email* personal (para que la tarjeta de regalo virtual les llegara a su *email* personal), para agradecerles nuevamente su apoyo y participación y para darles instrucciones de cómo utilizar la tarjeta de regalo para sus compras en Luffa Shop (sacadas de la página de la marca). Este premio está totalmente acorde al tema sostenible, puesto que es una tienda virtual de productos *zero waste*: sin plástico, veganos y *cruelty free*. En anexos está el modelo de *email* enviado a los ganadores (véase anexo M). Una de las ganadoras, Noemí, pidió donar su premio a GREFA, una fundación de preservación de la fauna española (sobre

todo las aves); se aprobó su propuesta y se realizó la donación en su nombre. Esto fue un acontecimiento que no se esperaba en la dinámica pero que resultó positivo, porque se ve que la dinámica ha ido más allá, causando que la gente quiera seguir apoyando al medio ambiente.

Finalmente, como última etapa, se envió un *email* (véase anexo P) con el *link* a una pequeña encuesta a las personas que participaron para conseguir su *feedback* y opinión sobre la dinámica, para mejorarla en un futuro, si se decide implementarla en la empresa. El modelo de la encuesta y capturas de la misma en Google Forms están en anexos (véase anexos N y O). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego?

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego?

35 respuestas

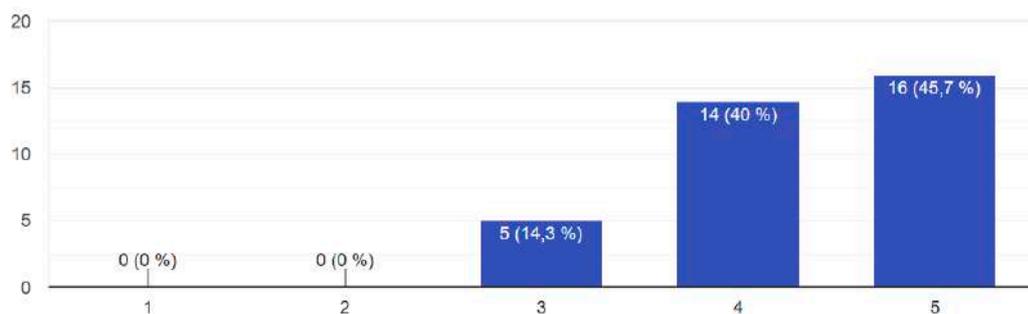


Gráfico 25.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

En cuanto a la primera pregunta, de las 35 respuestas (y 35 participantes del juego), el 45,7% (16 personas), es decir la mayoría, dio una puntuación de 5 en términos de diversión del juego. El 40% o 14 personas, dieron una puntuación de 4 y finalmente 5 personas o el 14,3% pusieron 3 como puntuación. Como se puede ver, la mayoría de concursantes creen que el juego sí es divertido.

2. En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general?

En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general?

35 respuestas

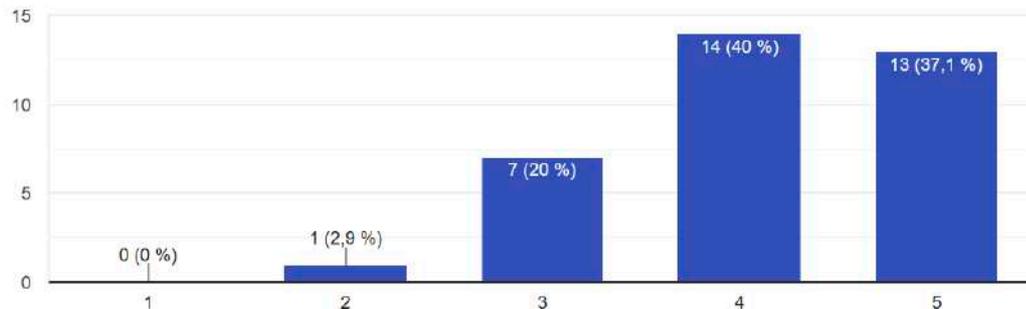


Gráfico 26.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

En la segunda pregunta, un 40% (14 personas) mencionaron que daban una puntuación de 4 (en la escala del 1 al 5, siendo el 5 el más alto) en términos de su aprendizaje sobre la gestión de RSC en Management Solutions y sobre el tema de sostenibilidad. El 37,1% (trece personas) otorgó un 5, el 20% (siete personas) dio un 2 y solo un 2,9% (equivalente a una persona) puso de puntuación 1. Como se aprecia, la mayoría de participantes (27 personas) opina que el juego les ha ayudado a aprender sobre cómo se gestiona la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa y sobre el ser sostenibles. Sin embargo, ocho personas restantes creen que el juego no les aportó casi nada para aprender sobre esta cuestión o les ayudó regularmente.

3. ¿Has participado en la segunda fase?

¿Has participado en la segunda fase?

35 respuestas

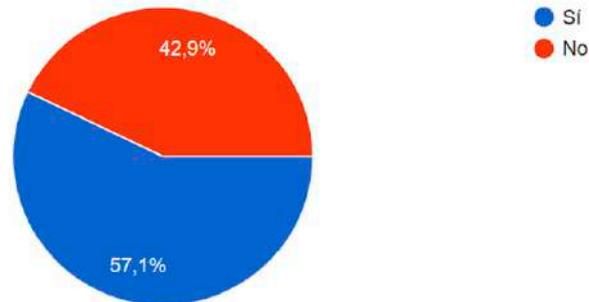


Gráfico 27.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Has participado en la segunda fase? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Como se explicó en los resultados del juego, se ve que de los 35 concursantes, el 57,1% o 20 personas participaron en la segunda fase del juego. Y, EL 42,9% restante o 15 personas no lo hicieron. Son porcentajes casi empatados, pero igualmente la mayoría participó en la fase creativa.

4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase?

En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase?

20 respuestas

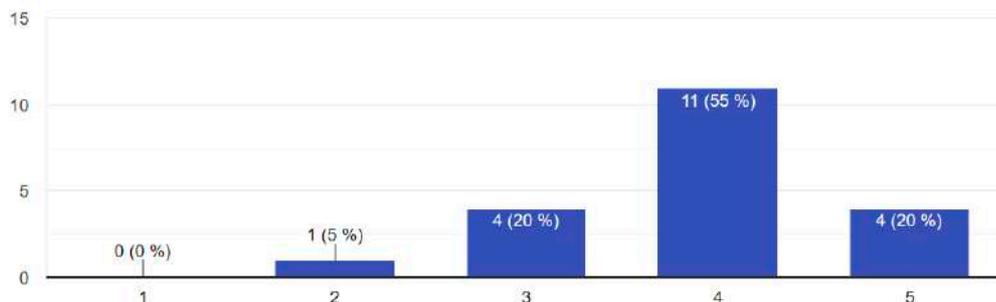


Gráfico 28.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5 ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Cuando se les preguntó a los concursantes que participaron en la segunda fase si la misma les había ayudado a desarrollar su creatividad, la mayoría o el 55% (11 personas) dijeron que bastante, otorgando una puntuación de 4 (en una escala del 1 al 5, siendo el último el valor más alto). Y, el 20% o cuatro personas puntuaron con 5. Por otra parte, empatando, 20% u otras 4 personas lo puntuaron con un 3 (regular) y una persona o el 5% otorgó un 2 o casi nada.

5. ¿Por qué?

¿Por qué?

15 respuestas

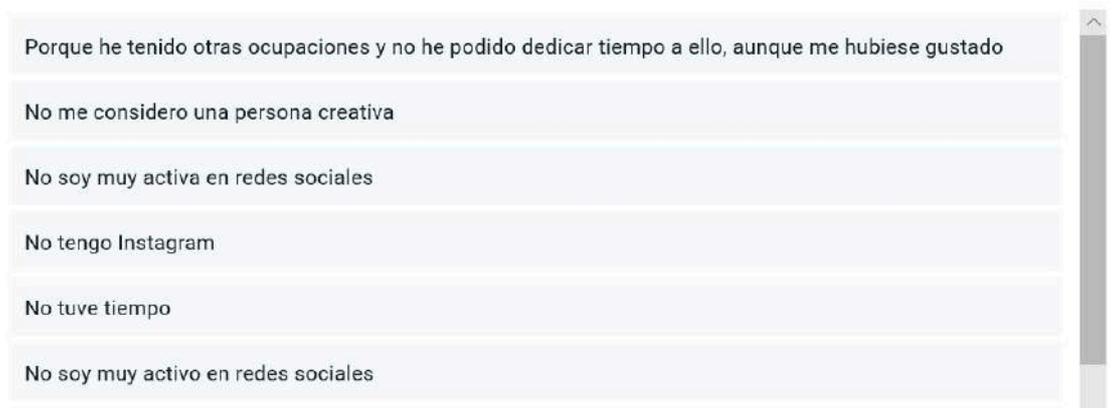


Gráfico 29.- Primera parte de gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

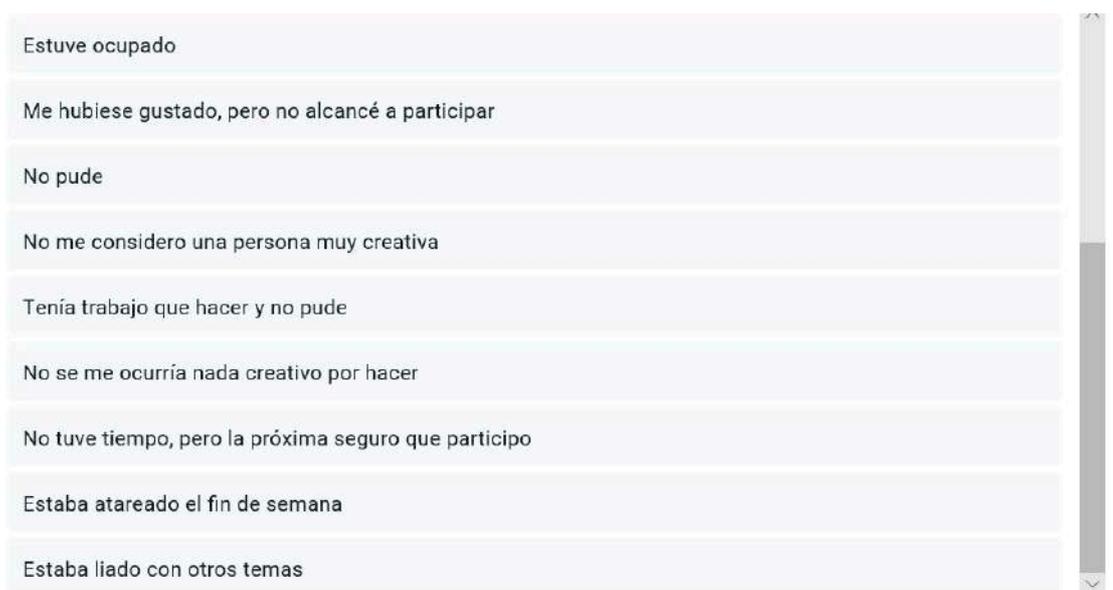


Gráfico 30.- Segunda parte de gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

A las personas que no participaron en la segunda fase (15 personas), se les preguntó por qué no lo hicieron y las respuestas más comunes fueron porque estaban ocupados con otros asuntos, no alcanzaron a participar o les faltó tiempo (nueve personas), no son activos en redes sociales o no tenían cuenta de Instagram (tres personas), o simplemente no se consideran personas creativas y no se les ocurría ideas para jugar (aunque esta respuesta fue la minoría, tres personas).

6. ¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? (puedes seleccionar varias respuestas).

¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? (puedes seleccionar varias respuestas)

35 respuestas

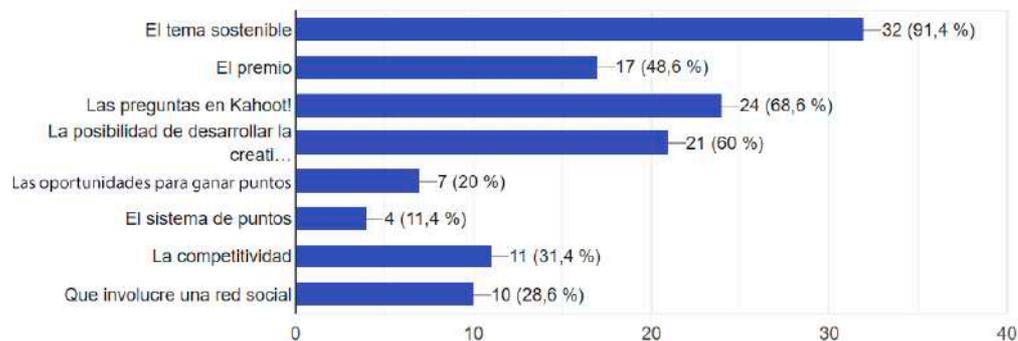


Gráfico 31.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

A los participantes, lo que más les gustó del juego según la encuesta fue la temática sostenible (91,4% o 32 personas). En segundo lugar, están las preguntas en Kahoot! con un 66,6% (24 personas), en tercero está la posibilidad de desarrollar la creatividad (60% o 21 personas). Le sigue el premio con un 48,6% (17 personas), la competitividad (31,4% u once personas), que involucre una red social (28,6% o diez personas), las oportunidades de ganar puntos (20% o siete personas), y, finalmente el sistema de puntos con un 11,4% (cuatro personas).

7. ¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? (puedes seleccionar varias respuestas).

¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? (puedes seleccionar varias respuestas)

35 respuestas

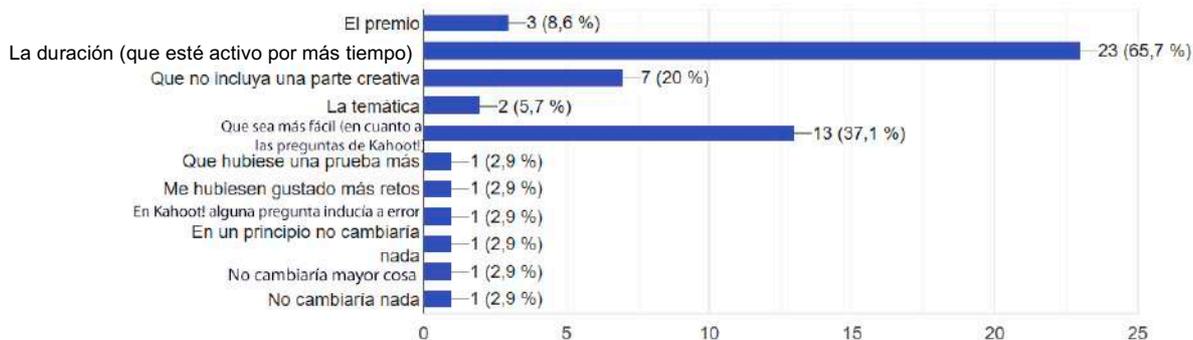


Gráfico 32.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Cuando se les preguntó que cambiarían o mejorarían del juego, la mayoría de participantes (65,7% o 23 personas) respondió que la duración del juego, es decir que esté activo por más tiempo. Se puede ver que a las personas les faltó tiempo para participar o para seguir haciéndolo. El 37,1% o 13 personas opinaron que las preguntas de Kahoot! deberían ser un poco más fáciles, el 20% (siete personas) dijeron que no debería haber parte creativa, el 8,6% o 3 personas comentaron que cambiarían el premio, y, finalmente hubo un empate del 2,9% o una persona (en total seis personas) que opinaban que les hubiese gustado que hayan más pruebas o retos, que en Kahoot! alguna pregunta inducía a error o que simplemente no cambiarían nada.

8. Si tienes algún comentario adicional sobre el juego, nos encantaría escucharlo:

Si tienes algún comentario adicional sobre el juego, nos encantaría escucharlo:

8 respuestas

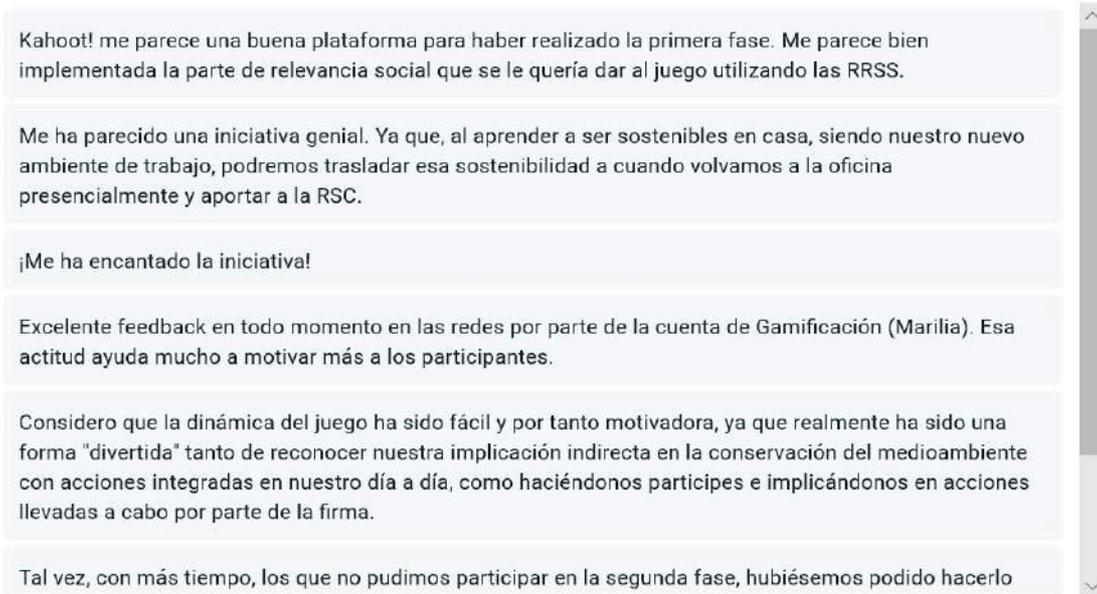


Gráfico 33.- Primera parte de gráfico de resultados de pregunta Si tienes algún comentario sobre el juego, nos encantaría escucharlo. Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Si tienes algún comentario adicional sobre el juego, nos encantaría escucharlo:

8 respuestas

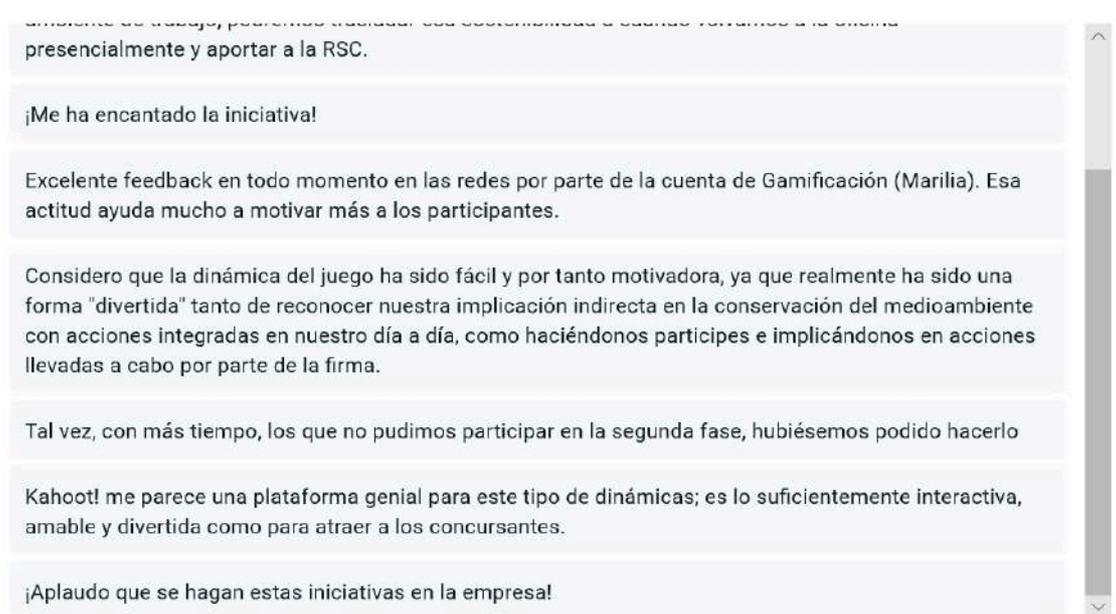


Gráfico 34.- Segunda parte de gráfico de resultados de pregunta Si tienes algún comentario sobre el juego, nos encantaría escucharlo. Obtenido de encuesta de elaboración propia.

Al final de la encuesta se les pedía que si tenían algún comentario sobre el juego, lo dijeron. Ocho personas compartieron sus comentarios que, en su totalidad, fueron muy positivos:

- Kahoot! me parece una buena plataforma para haber realizado la primera fase. Me parece bien implementada la parte de relevancia social que se le quería dar al juego utilizando las redes sociales.
- Me ha parecido una iniciativa genial. Ya que, al aprender a ser sostenibles en casa, siendo nuestro nuevo ambiente de trabajo, podremos trasladar esa sostenibilidad a cuando volvamos a la oficina presencialmente y aportar a la RSC.
- ¡Me ha encantado la iniciativa!
- Excelente *feedback* en todo momento en las redes por parte de la cuenta de Gamificación (Marilia). Esa actitud ayuda mucho a motivar más a los participantes.
- Considero que la dinámica del juego ha sido fácil y por tanto motivadora, ya que realmente ha sido una forma “divertida” tanto de reconocer nuestra implicación indirecta en la conservación del medio ambiente con acciones integradas en nuestro día a día, como haciéndonos partícipes e implicándonos en acciones llevadas a cabo por parte de la firma.
- Tal vez, con más tiempo, los que no pudimos participar en la segunda fase, hubiésemos podido hacerlo.
- Kahoot! me parece una plataforma genial para este tipo de dinámicas; es lo suficientemente interactiva, amable y divertida como para atraer a los concursantes.
- ¡Aplaudo que se hagan estas iniciativas en la empresa!

En los comentarios de estos profesionales se puede ver que han disfrutado de la dinámica y que la consideran eficiente tanto para desarrollar una conciencia sostenible, comenzando por sus casas, como para aprender más de Management Solutions y su gestión de RSC, y, por tanto, implicarse más con la empresa y su cultura organizacional.

5. Discusión de resultados y del trabajo

Llegados al momento de discutir acerca de los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación, se debería empezar por la primera etapa, es decir el análisis de casos de gamificación en empresas que también están en el sector financiero o que son cruciales para entender la temática. Así, se podría decidir qué técnicas de esta mecánica serían las más eficientes en cuanto a la RSC en la comunicación interna de Management Solutions. En los tres casos elegidos (NH Hoteles, BBVA y Accenture), las dinámicas se basaron en el Modelo de Burke, porque se ve claramente que tenían objetivos y necesidades planteadas, aparte de tener claras las métricas para medir el éxito. Tenían un público objetivo determinado y sabían a qué tipo de jugadores se enfrentaban por lo que adaptaron el juego a éstos, además de haber creado a detalle el modelo de *engagement*. El espacio y recorrido del juego estaban bien especificados y existía un presupuesto para el mismo. En todos los casos el juego se creó con resultados positivos y solo en BBVA y Accenture se repitió la dinámica.

Se puede ver entonces que el Modelo de Burke fue óptimo para la realización de estas iniciativas, sobre todo en BBVA y Accenture, donde fue todo un éxito. Por tanto, lo lógica era que también se utilice este modelo como parte de la técnica de gamificación que debería aplicarse en Management Solutions. En cuanto a los jugadores para los cuales estos casos hicieron su respectivo juego, se enfocaron, en su mayoría, en los cuatro tipos: *killers*, *achievers*, exploradores y sociales, puesto que, volviendo a la teoría, no se sabe a ciencia cierta qué tipo de jugadores estarán entre los participantes de un juego (a pesar de que se sabe que el 80% estadísticamente pueden ser sociales). Por ende, es importante tener en cuenta que para no perder la atención de ningún participante, se debe plantear la estrategia en base a los cuatro jugadores. Accenture no pensó en los exploradores, lo que fue un error porque probablemente perdió a un porcentaje de jugadores. Se puede decir entonces que si Management Solutions quiere realizar una dinámica de gamificación exitosa, tiene que pensar en todos los jugadores.

En términos de mecánicas, viendo los casos planteados, se debe tener en cuenta un sistemas de puntos (el más comúnmente usado), insignias o títulos para incentivar y retar a los concursantes, una tabla de clasificaciones puede ser un detalle adicional que aporte al aumentar la competitividad de los jugadores, viendo en qué posición están en comparación de otros. Se deben incluir niveles para que los jugadores sepa cómo va su progreso y retos para aumentar la participación del concursante. Sobre las dinámicas se podría decir que en los tres casos se incluyeron todas o la mayoría.

Por esta razón, se entiende que si es posible, se deben integrar todas, para no perder de vista el cumplir con todas las necesidades o deseos del jugador que se puedan ir presentando en el transcurso del juego.

La estética dependerá de si el juego se desarrolla a corto (como el caso de NH Hoteles) o largo plazo (como en BBVA y Accenture), para elegir tener un bucle de actividad o uno de progresión. Ciertamente, para implicar y enganchar a largo plazo al jugador, lo que se debería aplicar es un bucle de progresión, pero si el evento es momentáneo o a corto plazo, el bucle de actividad también funciona correctamente. Para MS, dependerá de si la dinámica de gamificación es puntual o si se la quiere desarrollar por un largo tiempo.

La segunda fase empezó con un análisis de encuestas (investigación cuantitativa) para responder a la segunda pregunta y descubrir si los profesionales de la firma aceptaban la posible implantación de esta dinámica. Para situar correctamente la investigación se debe tener en cuenta que la muestra se conformaba por 120 encuestas, de las cuales la mayoría son personas jóvenes de entre 21 a 35 años, con nacionalidad española, porcentaje casi equilibrado de hombres y mujeres y que llevan trabajando en la empresa desde 6 meses hasta 5 años o más.

Se puede percibir por sus respuestas que a la mayoría le gusta jugar juegos de distinta índole (videojuegos y juegos de mesa) y que suelen jugar en una variación de uno o dos días por semana hasta una vez cada varios meses. Esto quiere decir que la gente encuestada juega regularmente o disfruta de los juegos, pero no siendo una prioridad, juega muy de vez en cuando. Las respuestas, por tanto, son totalmente válidas porque tienen la opinión tanto de gente que está muy implicada en este tema como de personas que no lo ven como algo esencial en su día a día. La mayor parte de encuestados también suele jugar por móvil o *tablet* o en juegos de mesa, demostrando que aún se aficianan por lo analógico.

Para poder decidir qué tipo de jugadores tenía la empresa se vio que hubo una variación de respuestas. Se ve que a la mayoría le gusta ser social, confirmando así la teoría de Bartle, que expone que siempre la mayor parte de una población van a ser jugadores sociales. Y porcentajes más pequeños pero igualmente representativos disfrutaban de ganar a otros (*killers*), pasar niveles (*achievers*) y explorar. Un hecho interesante es que casi hubo un empate entre la gente que conocía el término gamificación y la que no, demostrando que ciertamente ha ganado popularidad en los años. Cuando se preguntó si algunos ámbitos de la empresa podrían ser gamificados, la mayoría dijo que sí, lo que empieza a demostrar una aceptación. Los encuestados también dijeron que los ámbitos donde creían que se podría aplicarla serían marketing,

formación, comunicación interna, selección de personal y RSC. Lo que por sí da una pista de que el presente proyecto no está mal encaminado.

Una de las limitaciones que la muestra percibe para la implantación de la gamificación es que los jefes o directivos no lo aprueben, no haya presupuesto para ello o que simplemente no haya iniciativa por parte de los mismos profesionales. Esto confirma lo que se comentaba en la parte introductoria sobre la organización y su cultura conservadora y cerrada. Por lo que se entiende que, de implantarse una dinámica de este estilo, es probable que dependiendo su naturaleza o su fin, no sea aceptada o que no se le otorgue poco o nada de presupuesto para llevarla a cabo. Sin embargo, las personas opinaron que si no hubiese obstáculo alguno no dudarían en aplicar este tipo de dinámicas, lo cual demuestra nuevamente su aceptación.

En las encuestas también se pudo ver que los empleados no estaban 100% implicados con la empresa lo que plantea nuevamente la importancia de realizar esfuerzos adicionales para conseguir esta fidelización. Los empleados también dijeron que creían que las áreas de formación, buenas prácticas medioambientales, incorporación y acción social podrían mejorar con la gamificación, probando nuevamente lo acertado que es este trabajo. La gente decía que entre sus buenas prácticas medioambientales estaban el reciclar, el utilizar una taza, el apagar el ordenador y el utilizar el transporte público. Y, también mencionaron que estarían totalmente dispuestos a reciclar, recolectar tapones, utilizar una taza, reutilizar papel, no utilizar removedores de café plásticos, entre otros. No obstante, no estaban tan dispuestos a enviar pocos *emails* o pocos adjuntos.

Finalmente, los encuestados confirmaron que efectivamente creen que con la gamificación los empleados se implicarían más, probando una vez más que estaban de acuerdo con la implantación de esta dinámica. En cuanto a qué dinámicas o mecánicas querían que se incluyeran, la mayoría expresó que querían que hubieran retos, premios, sistemas de puntos y *feedback*, lo que era importante tener en cuenta para el juego a crear.

La segunda etapa de esta fase eran las entrevistas a profundidad que se hicieron a tres profesionales de la firma de distintos rangos gerenciales y que hayan estado más tiempo en la empresa, que adicionalmente tuviesen algún conocimiento previo sobre el tema de gamificación. Uno de ellos ya había tenido experiencias en proyectos mientras que los otros o han estudiado el término o saben lo que es. Los tres mencionaron que conocen o habían oído de otras empresas dentro del mismo sector (consultoría financiera o simplemente financiero) que habían aplicado esta dinámica: EY, Accenture, Deloitte, KPMG y BBVA. Esto da una pista de que Management Solutions está con

retraso respecto a sus competidores o clientes en cuanto a técnicas innovadoras. El aplicar la gamificación puede dar un valor extra a la firma.

Los tres entrevistados dijeron que es importante que el aprendizaje sea divertido, para captar la atención de los implicados, crear un cambio en el comportamiento de las personas y para que el conocimiento obtenido perdure por más tiempo. Cuando se les preguntó si creían que la gamificación se podría aplicar a MS, los tres dijeron que sí y solo uno enfatizó que se podría aplicar solo en algunas áreas. Estas respuestas prueban también una aceptación de esta dinámica. Y, para finalizar se les dijo que en dónde la aplicarían, a lo que mencionaron las buenas prácticas medioambientales (RSC), captación de talento, incorporación y formación.

También opinaron que utilizarían sistemas de recompensa, clasificaciones, premios, *scoring* y retos. Sus respuestas confirmaron que ven posible la aplicación de la gamificación en la firma y ciertos elementos que ven necesarios para incluir que se deberían tener en cuenta. De los tres, es interesante descubrir que José Manuel es el perfil que más se acerca a la cultura de la marca: realista, exigente, conservador y siempre recalcando que se debe analizar qué gamificar y cómo.

La última parte de esta fase incluía un grupo focal, en donde participaron cinco profesionales de distintas áreas (áreas importantes para el proyecto ya que son las principales para una posible aplicación de la gamificación: marketing, recursos humanos e I+D). El grupo focal fue interesante porque las personas tenían opiniones distintas entre sí. Cuando se habló sobre la opinión que tenían acerca del tema, todos dieron puntos de vista positivos, mencionando que puede ayudar a cambiar comportamientos, que lograría mayor interacción, que sería un buen motivador, y, que generaría más interés.

Recalcaron que no debía requerir mucho esfuerzo o tiempo para que las personas quisieran participar, que debía ser sencillo, que haya competencia y que tenga una recompensa o premio. También opinaron que era importante que las personas viesen el proceso de su impacto para reforzar el altruismo. Todos estuvieron de acuerdo al mencionar que existe una gran desinformación respecto a RSC y buenas prácticas en Management Solutions, por lo que el tener esta iniciativa podría resolver ese problema.

Cuando se les planteó qué tipo de recompensa considerarían ideal para esta dinámica hablaron de regalos como packs de fines de semana, beneficios sociales, entradas a eventos. Un factor interesante es que agregaron que debería haber un sistema de puntos donde se los pueda cambiar por premios de distintos niveles. Desde su perspectiva creían que el aplicar esta dinámica no implicaría mayor cambio en los

procesos de la firma porque explicaron que los profesionales son, en su mayoría, jóvenes y que por tanto ya están concientizados sobre el medio ambiente y acostumbrados a iniciativas innovadoras. Este punto se contradice con lo inicialmente expuesto sobre la cultura cerrada y conservadora de la empresa y es una visión distinta a considerar.

Para los participantes, la mejor manera para que las personas se enterasen sobre el juego era con el envío de un mail donde se den instrucciones y se explique la información necesaria acerca del mismo. Comentaron de que debería existir alguna especie de registro de usuario para ingresar a una plataforma gamificada y participar de manera *online*. Fue también en este grupo focal donde se habló de la posibilidad de hacer una yincana medioambiental con los profesionales de la firma y sus respectivas familias. Una idea con mucho potencial y que originalmente era una de las actividades que se planeaban hacer para la dinámica de gamificación, antes de la crisis causada por el coronavirus. Es importante tomar en cuenta que cuando se discutió sobre la implicación de los colaboradores con las iniciativas de la firma, opinaron que el problema principal es la desinformación y el que se enseñe sobre estas temáticas conductuales a través de documentos extensos que la gente no suele leer.

Por último, en esta parte, se les preguntó si participarían en una dinámica de este estilo y bajo qué términos y la mayoría dijo que lo más importante sería que fuese una actividad que no quitase tanto tiempo si se hacía en horario de trabajo o que se hiciese fuera del horario laboral. Añadieron que debía ser accesible y fácil y que también motivaría el que se apoyara a alguna fundación reconocida. Uno de los puntos más relevantes es que todos comentaron que sí participarían, uno especificando que dependería en las condiciones y recompensa del juego.

Esto demuestra nuevamente su aceptación hacia la gamificación. Dieron la gran idea de hacer un juego online de preguntas sobre buenas prácticas medioambientales para la parte informativa y usar las redes sociales como un recurso para publicar todo lo que los profesionales hacen en MS en pro del medio ambiente y la sostenibilidad. Especificaron por ejemplo el dar premios o puntos a las personas que publicaran tips medioambientales, incluso desde sus casas. Subrayaron en la importancia de que corriera la voz de la dinámica creada para que la gente participara.

La última fase de la investigación fue experimental: la creación de una primera versión de prueba de una dinámica gamificada para responder a dos preguntas: cuál sería la estrategia pertinente de implantación y tras observación, cuáles son los beneficios de la misma. Basándose en los casos previamente analizados y la primera pregunta de la investigación respondida, las técnicas más eficientes para un sistema

gamificado incluyen el Modelo de Burke. Pero se decidió también plantear el juego en el modelo de canvas de Alex Osterwalder para mayor detalle y profundidad. Por ello, se analizó las necesidades de la empresa enfocadas a la incentivación de la implicación de los profesionales sobre todo en términos de comunicación interna, en este caso buenas prácticas medioambientales. Adicionalmente, se buscaría informar a los empleados sobre sostenibilidad y sobre las iniciativas medioambientales que Management Solutions lleva a cabo. Entonces el objetivo principal de la dinámica o de este primer acercamiento sería generar una mayor fidelización por parte de los profesionales en cuanto a la empresa y su RSC.

Pensando en la filosofía conservadora y cerrada de la empresa (que se puede ver de manera general) y contradiciendo a los participantes del grupo focal que opinaban que siendo profesionales jóvenes la mayoría de los empleados, no tendrían problema aceptando esta dinámica, se pensó en una estrategia determinada de implantación. Al ser una consultora financiera seria y formal, con una cultura y valores muy específicos sobre cómo hacer las cosas y su opinión un tanto exigente al momento de incorporar nuevos aspectos, se consideró que la mejor manera de hacerlo sería de poco, ir viendo cómo las personas reaccionan y los resultados y comenzando por pequeñas muestras de personas en ambientes controlados.

Se decidió entonces realizar la primera versión de prueba del juego en un grupo relativamente pequeño (en comparación con el número total de empleados en la firma) para obtener ciertos resultados y considerar si aplicarlo a grupos más grandes, hasta llegar a hacerlo en las oficinas alrededor del mundo donde la empresa tiene presencia. Para adentrar de poco a los colaboradores de la firma también se pensó que lo ideal sería que el juego incluyese una o dos actividades o fases puntualmente. Para el diseño del juego, habiendo vivido la situación actual del coronavirus, se planteó todo el juego de manera virtual para hacerlo accesible a las personas (al no estar en una oficina física).

Se midió el nivel de participación de los jugadores como una métrica de éxito, además de realizar una encuesta final de opinión para obtener un *feedback* pertinente. Se eligió una muestra de 50 personas para el juego y como se comprobó en los casos analizados, lo óptimo era crearlo a gusto de los cuatro tipos de jugadores existentes. Por ello, los *killers* podían ganar a quien quisieran, los *achievers* podían ir recolectando puntos, los exploradores podían explorar con ideas y creatividad y los sociales podían participar en redes sociales. Como se pudo apreciar en la descripción de la creación del juego, el mismo se compuso de dos fases, una inicial en una plataforma gamificada llamada Kahoot!, siguiendo el consejo del grupo focal analizado.

En esta plataforma se realizaron preguntas sobre la RSC medioambiental de Management Solutions y sobre la sostenibilidad para luchar contra la desinformación de la empresa respecto a este tema y enseñar. Esta plataforma automáticamente daba puntos a los concursantes por cada pregunta acertada y creaba una tabla de clasificaciones. Y, en la segunda fase se motivaba a las personas para subir en redes sociales sus tips o actividades sostenibles desde casa (siendo su nuevo entorno laboral) a cambio de puntos que se sumaban a la primera fase. Esto, a su vez, seguía otro de los consejos planteados en el grupo focal.

Igualmente, se hizo lo que los participantes del *focus group* mencionaron como importante y se envió un *email* inicial con instrucciones específicas sobre cómo jugar, explicando también que, en la primera instancia, debían entrar a la plataforma y registrarse con un *nickname* para participar. En cuanto a las mecánicas, se incluyeron un sistema de puntos, como *feedback* inmediato, retos y una tabla de clasificaciones. Se siguió entonces el consejo de los tres entrevistados a profundidad que opinaron que estos elementos eran cruciales para que funcione el juego. Sobre las dinámicas, hubieron recompensas a forma de premios, estatus, logros, autoexpresión, competición, altruismo, diversión y *feedback*, es decir, todas las que se podían plantear, sin dejar de lado los posibles deseos de los participantes, como se predijo en el análisis de casos que debía hacerse. Se tomó también en cuenta la opinión de los encuestados en cuánto a que debía incluirse en el juego según su punto de vista.

Y, hablando de la estética del mismo, siendo una situación puntual, ya que la empresa prefería que sea una prueba específica, más no una actividad desarrollada a largo plazo, se decidió por un bucle de actividad para obtener resultados inmediatos. Sobre el presupuesto, no había uno alto más que el de los tres premios. Los premios venían de una tienda sostenible para que tuviesen relación con la temática y tenían tres escalas para los ganadores: 50€, 25€ y 25€. No hubo mayor variación en el tema de premios debido a poco tiempo para organizar el juego y porque los premios que se pensaban originalmente incluían packs de fines de semana, viajes o entradas a eventos, y, en la situación actual no se pueden realizar estas actividades.

Para analizar los resultados del juego y verificar las métricas de éxito, respondiendo a la pregunta planteada sobre los beneficios de la gamificación, se debe empezar por reflexionar en el nivel de participación obtenido. De las 50 personas convocadas para participar, en la primera fase concursaron 35, es decir el 70% que sigue siendo más de la mitad, y por tanto, un porcentaje relativamente alto. Era de esperarse igualmente que no iban a participar todas las personas por ser un primer acercamiento de esta dinámica que aún no está instaurada en la mentalidad de los

profesionales, aparte de que lógicamente no todo el mundo querría participar. En la segunda fase, sin embargo, concursaron 20 personas, de las 35 previas, es decir un 57%, sigue siendo más de la mitad de los 35 originales pero, con respecto a los 50 convocados, solo es un 40%, menos de la mitad.

Se entiende que la poca participación de los concursantes en la segunda actividad, en comparación con la primera, se debe al hecho de que se les pedía un esfuerzo y tiempo extra, aparte del hecho de pensar en ideas creativas para ganar más puntos. Por ello, a pesar de intentar atraer a los exploradores, se pedía a los concursantes ir un poco más allá, y algunos no estaban dispuestos a hacerlo. Adicionalmente, uno de los ganadores pidió utilizar los 25€ de su premio para donar a una fundación que cuida el medioambiente. Esto confirma que el aportar a una fundación, como dijeron en el grupo focal, también debía haber sido un factor a tomar en cuenta, ya que atraería a algunos participantes que se interesan por apoyar a estas instituciones.

Como otra de las métricas para medir el éxito, estaban las encuestas realizadas por los 35 participantes del juego. Cuando se les preguntó sobre qué tan divertido les había parecido el mismo, la mayoría contestó que 5, siendo el valor más alto en una escala del 1 al 5. Así, que se podría decir que uno de los beneficios de la gamificación es la diversión. En la segunda pregunta, la mayoría mencionó que en una escala del 1 al 5, habían aprendido bastante (4) sobre la RSC de Management Solutions y sobre la sostenibilidad. Por eso, se puede decir que otro beneficio es el poder informar de una forma amena a los profesionales sobre la gestión de algún área en concreto o sobre cualquier temática planteada y por tanto combatir la desinformación.

De igual forma, se les preguntó a los que participaron en la segunda fase, qué tanto les había ayudado a desarrollar su creatividad y cuidar el medio ambiente y la mayoría dio un valor de 4 (en la escala antes dicha). Se puede decir entonces que otro beneficio de la gamificación podría ser efectivamente cambiar el comportamiento de las personas, tal y como se explicaba en la teoría, en este caso, desarrollar un poco la creatividad y el sentido del cuidado del medio ambiente. Respecto a los que no participaron en la segunda, explicaron que las razones tenían que ver con el no considerarse creativos, que como se explicó antes es entendible ya que supone un extra de esfuerzo, el no ser activo en redes sociales (la minoría) y el no haber tenido el tiempo suficiente o haber tenido otras ocupaciones.

Lo que más les ha gustado del juego a los concursantes son la temática sostenible, confirmando que la gente si está pendiente del tema medioambiental, las preguntas en Kahoot!, que reflejan que era importante la utilización de una plataforma

gamificada virtual, el poder ser creativos, que se contraponen un poco a la idea de que 20 personas no pasaron a la segunda fase, pero que tal vez, igualmente estén de acuerdo con ese factor. Y, finalmente, les gustó el premio lo que confirma que fue una buena decisión hacerlo relacionado a una temática medioambiental. Cuando se les dijo que cambiarían del juego, la mayoría dijo que la duración, es decir que esté activo por más tiempo. Esto puede ser un factor a considerar para las próximas ocasiones, que haya más tiempo para que todos los participantes alcancen a participar. Además, opinaron que las preguntas en Kahoot! deberían ser un tanto más fáciles, otro cambio a considerar. Y, también se debería replantear el tema creativo o tal vez simplemente equilibrarlo con una extensión del tiempo.

Cabe recalcar que, de todas formas, los comentarios adicionales opcionales que dejaron los concursantes del juego son muy positivos demostrando que: Kahoot! y el uso de redes sociales fueron buenas opciones a implantar, que el enseñar a ser sostenibles desde casa, puede luego reproducirse en el ambiente laboral en la oficina, que un *feedback* constante es necesario para mantener la motivación de los participantes. Añadiendo que es también importante que la dinámica sea fácil, lo que puede incentivar a los jugadores, que tenga una mayor duración de tiempo, para que todos puedan participar y que es importante aprender de forma divertida porque así se retiene mejor la información y se ayuda a concientizar más efectivamente.

Una persona dijo que este juego le ayudó para reconocer su implicación en la conservación medioambiental y en acciones llevadas a cabo en MS. En consecuencia de todo lo mencionado anteriormente se puede confirmar, una vez más, que los beneficios clave de la gamificación (al aplicarla correctamente) son el cambio de comportamientos, el generar una mayor motivación y *engagement* en los empleados y por consiguiente, mayor implicación y fidelización por parte de los mismos hacia la empresa.

6. Conclusiones

Para concluir la investigación presente, en cuanto a la aplicación de técnicas de gamificación para fidelizar a los colaboradores de una organización (en este caso Management Solutions) dentro de la comunicación interna, se valida la hipótesis al decir que efectivamente esta dinámica fideliza en mayor medida a los profesionales de una empresa y en este caso a los de esta firma, bajo la condición de implantarla correctamente y cumpliendo una estrategia pensada para cada institución y circunstancia.

El objetivo general de la presente investigación era analizar el nivel de eficacia de la gamificación en términos de la fidelización de los empleados de Management Solutions dentro de la comunicación interna. En esta situación, se podría decir que, a pesar de que la dinámica implantada no fue totalmente un éxito a nivel de toda la organización, sí que tuvo resultados positivos y satisfactorios en cuanto a la muestra elegida. Por lo que se podría afirmar que la dinámica obtuvo un nivel de eficacia mediano-alto, ya que se obtuvieron los resultados esperados en cuanto al juego, pero no se obtuvo la excelencia; lo que es normal siendo primera versión de prueba.

Pero, en las otras partes de la investigación (encuestas, entrevistas a profundidad y grupo focal) se obtuvieron respuestas muy positivas de apoyo a la gamificación y que demostraron que los profesionales de la firma estarían a favor de aplicarla y que piensan que, en efecto, este sistema incrementaría la implicación de los empleados en las actividades de la empresa. Esta eficacia se puede confirmar en las opiniones de los concursantes del juego, su participación en el mismo y las respuestas de las encuestas, entrevistas y grupo focal.

También se puede decir que lo importante a considerar en las siguientes ocasiones (ya que la empresa no descarta el seguir implantando esta dinámica, en la misma área o en distintos aspectos) es realizar actividades sencillas y fáciles de seguir, tener una duración de tiempo suficiente para que todos puedan participar y que el juego no implique un gran esfuerzo en cuanto a tiempo y dificultad.

De igual forma, si se quieren obtener resultados impactantes y a gran nivel, lo óptimo sería implantar un bucle de progresión en vez de uno de actividad, es decir desarrollar la dinámica a largo plazo, por ejemplo incluyendo situaciones de buenas prácticas medioambientales en el día a día de los empleados, o realizando un gran evento en concreto, fuera del horario laboral (como la idea de la yincana medioambiental) para que la gente se vea más atraída a la causa y se implique más a

profundidad con el juego. Se podría instaurar la dinámica como una parte crucial de la esencia cultural de la empresa a largo plazo. Por ejemplo, realizando el evento medioambiental todos los años o haciendo que el juego de buenas prácticas medioambientales en el día a día de los profesionales no tenga un límite de tiempo determinado. El apoyar a una fundación reconocida que proteja el medio ambiente podría ser otro factor relevante a tomar en cuenta, dependiendo la naturaleza de la dinámica.

Asimismo, la elección de premios es fundamental para asegurar la participación de los jugadores; el elegir un premio de una tienda sostenible fue una idea acertada. Sin embargo, dependiendo el esfuerzo que se les pida realizar, el premio tendrá que ser de menor o mayor peso. Para un juego que esté activo todos los días y una participación por departamentos, un premio grupal como un día libre o un día de ropa informal, podría ser ideal. Y, para un evento medioambiental más grande, un premio de mayor nivel como entradas a algún evento (cuando pase el tema de la pandemia) funcionaría adecuadamente. En este caso en particular, el premio elegido en esta práctica fue correcto y suficientemente atractivo para los retos que se pedían superar en el juego.

Respondiendo a la primera pregunta de investigación, tras analizar los tres casos (y habiendo tenido la experiencia del juego planteado), se puede concluir que una técnica fiable para una implantación de gamificación en cualquier empresa debería incluir el Modelo de Burke, por su flexibilidad y adaptabilidad a cualquier caso, aunque para profundizar y complementar en los detalles el modelo de canvas también es válido (y en algunas ocasiones necesarios). Este modelo permite obtener toda la información necesaria para planificar el sistema gamificado: necesidades de la empresa, el por qué utilizar el sistema, objetivos, recorrido del juego, público, presupuesto, desarrollo, evaluación y repetición (si es un juego de aplicación constante).

Respecto a otras técnicas, el pensar en todos los tipos de jugadores para diseñar un juego y no dejar de lado a ninguno es fundamental para el éxito del mismo, ya que no se quiere perder audiencia. Frente al tema de las mecánicas, se deberían elegir las que se adecuen a las condiciones del juego. No obstante, un sistema de puntos y retos son importantes. También, se debería considerar en la utilización de una tabla de clasificaciones para aumentar la competitividad de los jugadores y en niveles para que incrementen su rendimiento. Y, mientras más dinámicas se tomen en cuenta, mejores posibilidades habrá de no dejar atrás los posibles deseos y necesidades de ningún concursante. Por ello, podría decirse que para un éxito total de gamificación, es esencial que se incluyan todas las dinámicas: recompensas, estatus, logros, autoexpresión, competición, altruismo, *feedback*.

Sobre la segunda pregunta, para una estrategia pertinente de implantación de una dinámica de esta índole, lo que se debe hacer es analizar a la empresa en la que se realizará la gamificación. Por ejemplo, si es una organización conservadora y formal, la implantación debería ser lenta y gradual, mientras que en una empresa más flexible, lo importante sería la innovación de la dinámica y lo moderna o actual que sea. En el caso de Management Solutions, teniendo una cultura organizacional protocolaria, la implantación debería ocurrir tal y como pasó en este proyecto: comenzando por tanteos (encuestas), pidiendo opiniones al respecto (en pequeñas muestras), y, finalmente, comenzar con una primera versión de prueba de una dinámica (igualmente en una muestra reducida) para observar cómo reaccionan los empleados, si participan o no y pedir su retroalimentación. Así se puede evaluar y mejorar el juego para plantearlo y adaptarlo a grupos más grandes.

En cuanto a la tercera pregunta, la gamificación también se ha visto con un alto grado de aceptación por parte de los colaboradores de la firma, lo que es un gran punto a su favor, ya que, siendo una institución con valores tan arraigados y con una cultura tan formal, el que los profesionales estén dispuestos a implicarse en este tipo de actividades confirma el éxito de la gamificación, del cual los autores mencionados en el marco teórico hablaban. En las encuestas, entrevistas a profundidad y grupo focal se les preguntó directamente si ellos quisieran que se aplicara esta dinámica en la empresa y si, en tal caso, participarían, y, todas las respuestas fueron afirmativas, confirmando que apoyaban y estaban a favor de la idea.

Frente a la última pregunta, se pudieron definir varios beneficios tras la observación de la primera versión de prueba del juego. Entre los beneficios de la gamificación que se pudieron notar se puede mencionar el cambio de comportamiento que puede causar en los empleados, el incrementar la motivación y la implicación o *engagement* en las actividades de la empresa, el ser una herramienta eficaz para informar de una forma amena sobre cualquier tema y lograr mayor retención y, finalmente el fidelizar a los colaboradores y hacer que se sientan más identificados y que puedan incluso tener un mayor grado de pertenencia a la organización, confirmando y validando de nuevo la hipótesis y el título de esta investigación. Aquí reside la importancia de la gamificación de la que se comentaba al inicio, ya que estando en el mundo empresarial con procesos tan estructurados y con actividades tan rutinarias, el incluir una dinámica de este estilo puede amenizar cualquier ambiente de trabajo, aprendizaje o tarea.

Finalmente, respecto a los objetivos específicos planteados al inicio de este trabajo, se puede confirmar que se lograron todos y cada uno de ellos. Se propuso una dinámica y mecánica de gamificación efectiva (un juego aplicable) relacionada al área

de comunicación interna de Management Solutions, que tuvo resultados positivos. Se definió una estrategia de implantación gradual de ludificación en el área de comunicación interna de Management Solutions que, como se explicó antes comenzaba por un tanteo a través de encuestas (en una muestra puntual) hasta llegar a una primera versión de juego en un grupo reducido. Desde ese punto de partida, los siguientes pasos de la estrategia, sería analizar los resultados del juego, perfeccionarlo y adaptarlo e ir implementándolo de poco en poco a grupos más grandes hasta llegar a departamentos enteros o inclusive a nivel internacional (hasta alcanzar las 30 oficinas externas de MS).

Igualmente, se identificó el nivel de aceptación del método de gamificación por parte de los colaboradores de MS. La aceptación es alta, de acuerdo a todas las respuestas de encuesta, entrevistas y el grupo focal, y, si se busca un valor porcentual (tomando en cuenta las encuestas, ya que tiene una medición cuantitativa) se podría decir que el 92,2% lo aplicarían en la empresa. Y, por último, tras la observación de la aplicación del juego de prueba, se pueden determinar todos los beneficios de la gamificación mencionados anteriormente: cambios de comportamiento, implicación y *engagement*, fidelización, herramienta de información, incremento de motivación y el causar sensación de pertenencia a una organización. Por último, solo queda plantearse: mientras nuestros tiempos siguen en constante evolución, ¿cuáles serán las próximas aplicaciones e implicaciones de la gamificación?

7. Limitaciones

Como principal limitación, se puede mencionar a la crisis sanitaria causada por el coronavirus, ya que en cierta manera, ocasionó que el poner en práctica la primera versión del juego se haga de manera online, en su totalidad. Al principio, se pensaba realizar una dinámica únicamente presencial o que incluya tanto una parte online como una presencial. Originalmente, se pensaba hacer una actividad que se mantenga constante por varios meses, por ejemplo, realizar un juego a largo plazo, incentivando a los distintos departamentos a realizar buenas prácticas medioambientales en la oficina: reciclar correctamente, apagar los ordenadores al final de la jornada, recolectar tapones y reciclar papel. La idea era que el premio sea grupal (para el área ganadora), como por ejemplo tener media jornada por un día o asistir a trabajar vestido de manera informal.

Otro planteamiento que se consideraba hacer era organizar un evento un día de fin de semana que sea como una especie de yincana medioambiental donde asistan profesionales de la firma con sus familias (hijos, sobretodo) y participen en distintos retos, compitiendo entre ellos para ganar el premio final (que se quería que fuera un viaje de fin de semana, por ejemplo). Como se puede ver, la situación de confinamiento hizo que esas ideas no se puedan poner en práctica. Sin embargo, incluso, bajo estas condiciones, la dinámica de gamificación virtual que se hizo resultó ser positiva y beneficiosa.

Por otra parte, el tiempo también fue un limitante, porque para ver aún mejores resultados, lo ideal hubiese sido tener más tiempo para desarrollar la dinámica y que se extienda durante meses, poder promocionarla mejor entre los profesionales de la firma y medir los resultados de eficiencia en un mediano plazo, estando más interiorizada por los empleados.

La empresa fue otra limitante, principalmente por su cultura organizacional conservadora, ya que para realizar este tipo de iniciativas se necesitan siempre aprobaciones por parte de diversas personas y varios filtros para decidir si el proyecto cumple con la normativa de la empresa o no. Esto, a su vez, requiere un mayor tiempo para implantar cualquier dinámica. La naturaleza seria de la firma también influye en la personalidad de los profesionales, por lo que para iniciar estas mecánicas, se necesita hacerlo de poco, paso a paso, para que sean aceptadas como un proceso habitual en el entorno laboral. Finalmente, el no tener un presupuesto alto siempre limita las posibilidades en cuanto a las dinámicas de gamificación que se pueden realizar.

8. Futuras líneas de investigación

Como futuras líneas de investigación, es importante recalcar que Management Solutions quiere seguir considerando la implantación de la gamificación en distintas áreas para ver qué resultados se obtienen. Por ello, se podría decir que sería interesante observar cuál es la aceptación e implicación de los profesionales de la firma ante diversas dinámicas respecto a varios departamentos. Por ejemplo, ver cómo reaccionan ante una técnica de gamificación instaurada en la formación inicial, cuando ingresan los nuevos profesionales y se les enseña acerca de la cultura de la empresa, sus normas y sus políticas.

Igualmente, la gamificación, teniendo diversas aplicaciones, no solo debe percibirse como una herramienta de utilización concerniente a todo lo interno de la empresa. Esta dinámica se puede aplicar a escenarios externos y distintos escenarios y seguirá siendo igual de beneficiosa. El aplicarla para los procesos de selección o para la enseñanza en el máster que se da a los consultores en sus dos primeros años (junto con la Universidad Pontificia de Comillas) podría dar excelentes resultados y mejorar tanto la elección acertada de profesionales, como conseguir un mejor rendimiento por parte de los estudiantes. También, se debe incentivar el vender proyectos de gamificación a los clientes de la firma, puesto que el poder implementar dinámicas tan novedosas y flexibles siempre aportará un valor agregado.

Como punto final, de todas formas, la aplicación de la gamificación en términos de la Responsabilidad Social Corporativa (dentro de la comunicación interna) de la empresa, todavía no ha sido completamente explorada. A pesar de que se vio en pequeña escala que estas actividades si pueden lograr una mayor fidelización e implicación por parte de los empleados hacia la firma, sería importante ver los resultados obtenidos al aplicarla en un plazo de tiempo más amplio (durante meses), en actividades cotidianas del día a día o en un evento grande, pero aumentando la muestra de prueba a toda el área de Medios, por ejemplo, o a la oficina de Madrid. Y, viendo como resulta, pensar en implementarla a nivel internacional, como un factor primordial de identidad corporativa de Management Solutions.

9. Bibliografía

- Accenture. (2012). *Accenture in Canada Corporate Citizenship Report 2011-2012 (2)*.
Obtenido de https://www.accenture.com/t20150523t021023__w__/_ca-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/microsites/documents17/accenture-ccc-report-final-english.pdf
- Alcalde, A. (2019). *Gamificación en Recursos Humanos* (Tesis de grado). Universidad de Valladolid, Soria, España.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo, S. L.
- Antin, J., & Churchill, E. F. (mayo de 2011). Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective. Vancouver. En *CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings* (Vol. 7, p. 2). New York, NY: ACM.
- Bartle, R. (1996). *Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players who suit MUDs*. Essex: Journal of MUD research.
- Burke, B. (2014). *Gamify: How Gamification motivates people to do extraordinary things*. New York: Bibliomotion, Inc.
- Brandolini, A., & González, F. (2009). *Comunicación Interna: Conceptos claves de la comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Caballero, B., Martínez, M., & Santos, J. (2019). La Gamificación en la Educación Superior, aspectos a considerar para una buena aplicación. En P. Rivera-Vargas, P. Neut, P. Lucchini, S. Pascual, & P. Prunera, *Pedagogías Emergentes en la Sociedad Digital* (Vol. I, pp. 21-34). Barcelona: Liberlibro.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C & D - Capacitación y Desarrollo*(13), pp. 1-7.
- Christians, G. (2018). *The Origins and Future of Gamification*. South Caroline: University of South Caroline.
- Del Castillo, C., & Parragué, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago.
- Díaz, J. (11 de septiembre de 2018). *El crecimiento de la gamificación superará el 48% en 2019 en España*. Obtenido de El Programa de la Publicidad de Jesús Díaz: <https://www.programapublicidad.com/crecimiento-la-gamificacion-superara-48-2019-espana/>
- Dimaris, Y. (2019). *Serious Game: Las empresas y la Gamificación de las cosas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Estanyol, E., Montaña, M., & Lalueza, F. (2013). Comunicar jugando. Gamification en publicidad y relaciones públicas. En K. Zilles, J. Cuenca, & J. Rom, *Breaking*

- the Media Value Chain* (pp. 109-118). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Frydman, D. N. (2018). *Gamificación como estrategia de desarrollo de competencias directivas para el directorio de la empresa Vaquería en Córdoba* (Tesis de grado. Universidad Siglo XXI, Córdoba, Argentina).
- Gallego, C., & Pablos, C. d. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), pp. 800-822.
- Gallego, F. J., Molina, R., & Llorens, F. (2014). *Gamificar una propuesta docente: Diseñando experiencias positivas de aprendizaje*. Oviedo: JENUI: XX Jornadas sobre la Enseñanza Universitaria de la Informática.
- García, R. F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Gell, A. (2 de marzo de 2017). *The not-so-surprising survival of Foursquare*. Obtenido de The New Yorker: <https://www.newyorker.com/business/currency/the-not-so-surprising-survival-of-foursquare>
- Gómez, B., Mendiberry, C., Raschella, C., & Scopa, L. (2017). *Una innovadora herramienta como método de capacitación en las empresas: Gamificación* (Tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Growth Engineering. (22 de marzo de 2016). *The Birth of Gamification (History of Gamification Pt.2)*. Obtenido de Growth Engineering: <https://www.growthengineering.co.uk/the-birth-of-gamification-history-of-gamification-pt-2/>
- Growth Engineering. (29 de agosto de 2019). *The History of Gamification: from the very beginning to right now*. Obtenido de Growth Engineering: <https://www.growthengineering.co.uk/history-of-gamification/>
- Growth Engineering. (30 de marzo de 2016). *The Gamification Explosion (History of Gamification Pt.3)*. Obtenido de Growth Engineering: <https://www.growthengineering.co.uk/the-gamification-explosion-history-of-gamification-pt-3/>
- Markets and Markets. (febrero de 2016). *Gamification Market by Solution (Consumer driven and Enterprise driven), Applications (Sales and Marketing), Deployment Type (On-Premises and Cloud), User Type (Large Enterprise, SMBs), Industry and Region - Global Forecast to 2020*. Obtenido de Gamification Market: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/gamification-market-991.html>

- Huizinga, J. (1938). *Homo ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kazek, K. (13 de junio de 2019). *AL.com*. Obtenido de Whatever happened to S&H Green Stamps? Here's the story with vintage photos:
https://www.al.com/living/2016/04/whatever_happened_to_sh_green.html
- Lazzaro, N. (2009). Why we play: Affect and the fun of games. En A. Sears, & J. A. Jacko, *Human-Computer Interaction: Designing for Diverse Users and Domains* (págs. 156-175). Boca Raton: CRC Press.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marczewski, A. (2012). *Gamification: A simple introduction & a bit more*. Amazon Digital Services.
- Marín, I., & Hierro, E. (2013). *Gamificación: el poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes*. Madrid: Empresa Activa.
- Martínez, A., Rodríguez, K., Ochomogo, Y., & Miguelena, R. (2019). Gamificación: La enseñanza divertida. *El Tecnológico*, (28), pp. 9-11.
- Minguez, N. (s.f.). *El Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa*. Obtenido de RRPPnet: Portal de Relaciones Públicas:
<http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Morros, J., & Vidal, I. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: FC Editorial.
- Narayanan, A. (2014). *Gamification for Employee Engagement*. Birmingham: Impact Publishing.
- Ovallos, D., Villalobos, B., Hoz, S. d., & Maldonado, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. *Revista Espacios*, 37(8), p. 2.
- Pasolini, A. (11 de junio de 2012). *Accenture Celebrates World Environment Day with Interactive Eco Challenge Game*. Obtenido de 3BLMedia:
<https://www.3blmedia.com/News/Accenture-Celebrates-World-Environment-Day-Interactive-Eco-Challenge-Game>
- Pérez, J. M. (2013). *Gamificación* (Tesis de grado). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.

- Ramos, M. Á. (2015). *Implementación de Estrategias de Gamificación y Buenas Prácticas para el Sitio Web del Congreso Internacional de Ingeniería de la UPAO* (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Saló, N. (s.f.). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *bMR Barcelona Management Review*, pp. 37-44.
- Smith, D. F. (11 de julio de 2014). *A Brief History of Gamification [Infographic]*. Obtenido de EdTech: <https://edtechmagazine.com/higher/article/2014/07/brief-history-gamification-infographic>
- Squarespace. (2019). *The Office: Dunder Mifflin Infinity*. Obtenido de Joya Balfour: <http://www.joyabalfour.com/the-office-dunder-mifflin-infinity/>
- Swatman, R. (10 de agosto de 2016). *Pokémon Go catches five new world records*. Obtenido de Guinness World Records: <https://www.guinnessworldrecords.com/news/2016/8/pokemon-go-catches-five-world-records-439327>
- Teixes, F. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SLU).
- Thompson, I. (2008). *¿Qué es comunicación?* Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- Universia. (25 de abril de 2016). *Cómo enganchar a tu audiencia en los primeros segundos de tu vídeo*. Obtenido de Universia: <https://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2016/04/25/1138551/como-enganchar-audiencia-primeros-segundos-video.html>
- U.S. Army. (2002). *America's Army: Providing Grounds*. Obtenido de U.S. Army: <https://www.americasarmy.com/aapg>
- Vergara, D., & Gómez Vallecillo, A. I. (6 de octubre de 2017). *Origen de la gamificación educativa*. Obtenido de ENIAC: <http://espacioeniac.com/origen-de-la-gamificacion-educativa-por-diego-vergara-rodriguez-y-ana-isabel-gomez-vallecillo-universidad-catolica-de-avila/>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). For the win: How game thinking can revolutionize your Business. En A. Marczewski, *Gamification: A simple introduction & a bit more*. Amazon Digital Services.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Webs and Mobile Apps*. Canada: O'Reilly Media.

10. Índice de imágenes

Imagen 1.- El centro de pago de sellos verdes de Sperry y Hutchinson Co. S&H en 1954 en 301 Church St. en Montgomery. Recuperado de AL.com., Advance Local Media LLC 2020.	17
Imagen 2.- Captura de pantalla de página web de America's Army. Recuperado de americasarmy.com, America's Army.....	19
Imagen 3.- Employee Profile and Virtual Desk. Recuperado de Joya Balfour, Squarespace.	21
Imagen 4.- Foursquare has lasted not because of what the company delivers to users but because of what users have been delivering to it. Photograph by Katherine Taylor. The New York Times. Redux. Recuperado de The New Yorker, Condé Nast 2020.	22
Imagen 5.- Captura de pantalla de móvil de Pokémon Go. Recuperado de Pokémon Go catches five new world record, Guinness World Records Limited 2020.	23
Imagen 6.- BBVA Game. Recuperado del libro Gamificación, de José María Pérez (2013).....	59

11. Índice de figuras

Figura 1.- Gamification Model Canvas. Recuperado de Ramos, 2015, pág. 16 y 17. Gameonlab.com, 2018.	33
Figura 2.- Bartle's Player Type. Recuperado de Origins and future of Gamification by Gerald Christians (2018).....	36
Figura 3.- Gamification Model Canvas para la dinámica sobre RSC en Management Solutions. Recuperado de Ramos, 2015, pág. 16 y 17. Gameonlab.com, 2018. Datos rellenados de elaboración propia.	97
Figura 4.- Infografía explicativa sobre dinámica de gamificación. Obtenida por diseño y elaboración propia.	99
Figura 5.- Pieza gráfica anunciando a los ganadores de la dinámica de gamificación. Obtenida por diseño y elaboración propia.....	100

12. Índice de gráficos

Gráfico 1.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu edad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.	65
Gráfico 2.- Primer gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu nacionalidad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	65
Gráfico 3.- Segundo gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu nacionalidad? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	66
Gráfico 4.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál es tu género? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	66
Gráfico 5.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	67
Gráfico 6.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Te gustan los juegos? (juego de mesa y videojuegos). Obtenido de encuesta de elaboración propia.	68
Gráfico 7.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cada cuánto juegas? Videojuego, juego de mesa y de cartas. Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	69
Gráfico 8.- Gráfico de resultados de pregunta ¿A través de qué medio o plataforma juegas? Obtenido de encuesta de elaboración propia.	69
Gráfico 9.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué disfrutas de los juegos? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	70
Gráfico 10.- Grafico de resultados de pregunta ¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	71
Gráfico 11.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Crees que algunos ámbitos de la empresa podrían ser gamificados? Obtenido de encuesta de elaboración propia.	72
Gráfico 12.- Gráfico de resultados de pregunta ¿En qué ámbitos de la empresa crees que se podría aplicar la gamificación? Obtenido de encuesta de elaboración propia..	72
Gráfico 13.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo? Obtenido de encuesta de elaboración propia.	73
Gráfico 14.- Gráfico de resultados de pregunta ¿En caso de no haber obstáculos, lo aplicarías? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	74
Gráfico 15.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué tanto crees que los empleados están implicados con las iniciativas de la empresa?	75
Gráfico 16.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué áreas internas cree que se pueden mejorar con la gamificación?	76

Gráfico 17.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	77
Gráfico 18.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	77
Gráfico 19.- Primer gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	78
Gráfico 20.- Segundo gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	79
Gráfico 21.- Tercer gráfico de resultados de pregunta ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	79
Gráfico 22.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más? Obtenido de encuesta de elaboración propia.	80
Gráfico 23.- Gráfico de resultados de pregunta En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas o mecánicas crees importante que se aplicasen? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	81
Gráfico 24.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	82
Gráfico 25.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	101
Gráfico 26.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	102
Gráfico 27.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Has participado en la segunda fase? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	103
Gráfico 28.- Gráfico de resultados de pregunta En una escala del 1 al 5 ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	103
Gráfico 29.- Primera parte de gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	104
Gráfico 30.- Segunda parte de gráfico de resultados de pregunta ¿Por qué? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	104
Gráfico 31.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	105

Gráfico 32.- Gráfico de resultados de pregunta ¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? Obtenido de encuesta de elaboración propia.....	106
Gráfico 33.- Primera parte de gráfico de resultados de pregunta Si tienes algún comentario sobre el juego, nos encantaría escucharlo. Obtenido de encuesta de elaboración propia.	107
Gráfico 34.- Segunda parte de gráfico de resultados de pregunta Si tienes algún comentario sobre el juego, nos encantaría escucharlo. Obtenido de encuesta de elaboración propia.	108

13. Índice de tablas

Tabla 1.- Puntos según actividad realizada en la segunda fase de la dinámica de gamificación. Obtenido por elaboración propia.	95
Tabla 2.- Premios para los ganadores del primero, segundo y tercer lugar de la dinámica de gamificación. Obtenido por elaboración propia.	96

14. Anexos

14.1. Anexo A: Modelo de entrevista a profundidad

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN POR PARTE DE LOS
COLABORADORES DE MANAGEMENT SOLUTIONS

GAMIFICACIÓN APLICADA A LA COMUNICACIÓN INTERNA

Primero, a manera de introducción, se explica al entrevistado lo que es la gamificación:

Introducción:

¿Qué es la gamificación?

La gamificación es la aplicación de estrategias y recursos de los juegos (modelos, mecánicas, elementos, diseño, entre otros aspectos) fuera de entornos lúdicos con el fin o propósito de transmitir un mensaje, crear un vínculo especial con las personas (alumnos y colaboradores) y obtener un cambio en su comportamiento dirigido a una mayor motivación, *engagement* o implicación, participación o sentido de pertenencia, a través de la diversión.

1. Antes de esta explicación, ¿estás familiarizado con el término de gamificación?
¿Qué sabías al respecto?
2. ¿Sabes de empresas en el sector que la hayan aplicado ¿Cómo ha sido el resultado? Cuéntame al respecto.
3. ¿Crees que es importante que el aprendizaje envuelva diversión? ¿Por qué?
4. ¿Crees que se podría aplicar la gamificación en Management Solutions? ¿Por qué?
5. ¿En qué ámbito aplicarías la gamificación en MS? ¿Por qué? ¿Cómo lo aplicarías? ¿Participarías?

14.2. Anexo B: Modelo de encuesta (borrador/esquema en Word porque la original se hizo en Google Forms)

ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE MANAGEMENT SOLUTIONS

GAMIFICACIÓN APLICADA A LA COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado colaborador, desde el Departamento de Marketing nos gustaría contar con tu colaboración como parte de un primer acercamiento a la gamificación dentro de la comunicación interna de la empresa. El objetivo de esta versión de prueba de este método lúdico es impulsar a todos los colaboradores a emprender buenas prácticas medioambientales e incentivar una mentalidad sostenible, apoyando a nuestro crecimiento rentable, a través de dinámicas de juego. Esta encuesta tiene como motivo saber cuál es el nivel de aceptación o apertura que se tendría frente a esta nueva práctica por parte de las personas que trabajan en MS.

Mediante este correo electrónico, te enviamos una encuesta realizada en Google Docs en el que se te pedirá que respondas sinceramente a algunas preguntas acerca de cómo percibes la gamificación aplicada a esta empresa. Tienes que marcar la opción que has elegido y pasar a la siguiente pregunta hasta terminar la encuesta. Es importante recalcar que la encuesta es totalmente anónima y que solo tiene propósitos de análisis para poder concluir si esta propuesta sería aceptada por los empleados de Management Solutions, como un paso más hacia una evolución innovadora.

Introducción:

¿Qué es la gamificación?

La gamificación es la aplicación de estrategias y recursos de los juegos (modelos, mecánicas, elementos, diseño, entre otros aspectos) fuera de entornos lúdicos con el fin o propósito de transmitir un mensaje, crear un vínculo especial con las personas (alumnos y colaboradores) y obtener un cambio en su comportamiento dirigido a una mayor motivación, *engagement* o implicación, participación o sentido de pertenencia, a través de la diversión.

<p>P.0 ¿Cuál es tu edad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 21-25 1 - 25-35 2 - 36-50 3 - 51 en adelante 4 - N.C. 999 	<p>P.5 ¿Cada cuánto juegas? videojuego, juego de mesa y de cartas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los días en algún momento 1 - 3 o 4 días/semana 2 - 1 o 2 días/semana 3 - 1 o 2 veces cada 15 días 4 - Muy poco (una vez al mes aprox.) 5 - Una vez cada varios meses 6 - N.S. 8 - N.C. 9
<p>P.1 ¿Cuál es su nacionalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Española 1 - Española y otra 2 - Otra nacionalidad ... 3 <p>P.1a ¿Cuál?</p> <p>.....</p> <p>N.C. 999</p>	<p>P.6 ¿A través de qué medio o plataforma juegas? (Puedes seleccionar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordenador/Portátil 1 - Móvil/Tablet 2 - Video consola 3 - Juego de Mesa 4 - Barajas de cartas 5 - N.S..... 8 - N.C. 9
<p>P.2 ¿Cuál es su género?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Femenino 1 - Masculino 2 - N.C. 9 	<p>P.7 ¿Qué disfrutas de los juegos? (Puedes seleccionar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jugar con amigos 1 - Ganar a otros 2 - Jugar con gente desconocida 3 - Diversión 4 - Pasar niveles/ganar premios 5 - Entretenimiento..... 6 - Narrativa 7 - Exploración 8 - Los gráficos 9 - Otro (¿cuál?) 10 - N.S..... 888 - N.C. 999
<p>P.3 ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0 – 6 meses 1 - 7 meses – 1 año 2 - 1 – 5 años 3 - 5 – 10 años 4 - 10 años en adelante 5 - N.C. 9 	<p>JUEGOS/VIDEOJUEGOS</p> <p>P.4 ¿Te gustan los juegos? (juego de mesa, videojuego)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí 1 - No 2 - N.S. 8 - N.C. 9 <p>FIN DE LA ENCUESTA</p> <p>P.4a ¿Por qué?</p> <p>.....</p> <p>GAMIFICACIÓN</p> <p>P.8 ¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación? (Si no, no hay problema ya que es un concepto relativamente nuevo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí 1 - No 2 - N.S. 8 - N.C. 9

<p>P.9 ¿Crees que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí 1 - Tal vez 2 - No 3 - N.S. 8 - N.C. 9 <div style="margin-left: 150px;"> <p>FIN DE LA ENCUESTA</p> <p>P.9a ¿Por qué?</p> </div>	<p>COMUNICACIÓN INTERNA EN MANAGEMENT SOLUTIONS</p> <p>P.13 Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Qué tanto crees que los colaboradores están implicados con las iniciativas de la empresa? (escala)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> - N.S. 8 - N.C. 9 	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>P.10 ¿En qué ámbitos de la empresa crees que se podría aplicar la gamificación? (Puedes seleccionar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing 1 - Proyectos de consultoría 2 - Selección de personal 3 - Formación de personal 4 - Comunicación interna 5 - Capacitación (ej. código de conducta) 6 - RSC 7 - Otro (¿cuál?) 8 - N.S. 888 - N.C. 999 	<p>P.14 ¿Qué áreas internas crees que se pueden mejorar con la gamificación? (Puedes seleccionar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación 1 - Acción social..... 2 - Actividades de club deportivo 3 - Buenas prácticas medioambientales 4 - Procesos administrativos (ej. TESS) 5 - Incorporación 6 - Otro (¿cuál?) 7 - N.S. 8 - N.C. 9 										
<p>P.11 ¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo? (Puedes seleccionar más de una)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mis jefes no lo aprobarían 1 - Mis compañeros no lo aceptarían 2 - Es una pérdida de tiempo 3 - No hay presupuesto/medios suficientes 4 - No hay iniciativa de los colaboradores 5 - Otro (¿cuál?) 6 - No hay obstáculo 7 - N.S. 8 - N.C. 9 	<p>P.15 Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente? (escala)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>P.12 ¿En caso de no haber obstáculos lo aplicarías?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí 1 - No 2 - N.S. 8 - N.C. 9 <div style="margin-left: 150px;"> <p>FIN DE LA ENCUESTA</p> <p>P.12a ¿Por qué?</p> </div>											

P.16 ¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes? (Puedes seleccionar más de una)

- Reciclaje (plásticos y papel) 1
- Reciclaje de tapones 2
- Taza/botella en vez de vaso plástico 3
- Poco envío de *emails* 4
- Pocos adjuntos en *emails* 5
- Reutilización de papel para impresión 6
- Apagar el ordenador al salir 7
- No utilizar removedores de café plásticos .. 8
- Pocas servilletas/papel en general 9
- Consumo responsable de agua corriente . 10
- Utilizar transporte público/bicicleta 11
- Otro (¿cuál?) 12
- N.S. 888
- N.C. 999

PREGUNTA EXTRA

P.19 En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas o mecánicas crees importante que se aplicasen? (Puedes seleccionar más de una)

- Sistemas de puntuación 1
- Insignias/medallas/títulos 2
- Tabla de clasificaciones 3
- Niveles 4
- Retos/misiones/pruebas 5
- Premios 6
- Autoexpresión 7
- Competición 8
- Altruismo 9
- Feedback 10
- N.S. 888
- N.C. 999

P.17 Del 1 al 5, siendo 5 muy dispuesto y 1 nada dispuesto ¿Qué tan dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? (escala)

- MODELO DE
PUNTUACIÓN A
APLICAR EN CADA UNO
DE LOS PARÁMETROS
- Reciclaje (plásticos y papel) ...
 - Reciclaje de tapones
 - Taza en vez de vaso plástico 3
 - Poco envío de *emails*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
 - Pocos adjuntos en *emails* 5
 - Reutilización de papel (impresión) 6
 - Apagar el ordenador al salir 7
 - No utilizar removedores plásticos 8
 - Pocas servilletas/papel en general 9
 - Consumo responsable de agua 10
 - Utilizar transporte público/bicicleta ... 11
 - Otro (¿cuál?) 12
 - N.S. 888
 - N.C. 999

P.18 ¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más?

- Sí 1
 - No 2
 - N.S. 8
 - N.C. 9
- P.18a ¿Por qué?

14.3. Anexo C: Modelo de preguntas grupo focal

PREGUNTAS ORIENTATIVAS A DESARROLLAR PARA EL GRUPO FOCAL ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES DE MANAGEMENT SOLUTIONS

GAMIFICACIÓN APLICADA A LA COMUNICACIÓN INTERNA

Primero, a manera de introducción, se explica los participantes lo que es la gamificación:

Introducción:

¿Qué es la gamificación?

La gamificación es la aplicación de estrategias y recursos de los juegos (modelos, mecánicas, elementos, diseño, entre otros aspectos) fuera de entornos lúdicos con el fin o propósito de transmitir un mensaje, crear un vínculo especial con las personas (alumnos y colaboradores) y obtener un cambio en su comportamiento dirigido a una mayor motivación, *engagement* o implicación, participación o sentido de pertenencia, a través de la diversión.

1. Después de la breve introducción, ¿cuál es su opinión sobre la gamificación?
2. ¿Ven posible o factible su aplicación en esta empresa?
3. ¿Cómo creen que podría funcionar?
4. ¿Cómo perciben la implicación de los colaboradores con la empresa? (sobre todo en cuanto a actividades y capacitaciones internas)
5. ¿Cuál es su percepción acerca de la RSC y las buenas prácticas medioambientales en Management Solutions?
6. En un sistema gamificado en Management Solutions, ¿qué mecánicas aplicarías y qué premios o recompensas crees que funcionaría o te gustarían?
7. ¿Participarías en una dinámica gamificada dentro de la empresa para promover el *engagement* de los colaboradores? ¿Bajo qué términos?

14.4. Anexo D: Transcripción de las tres entrevistas realizadas

RICARDO GÓMEZ GIL

María Emilia (entrevistadora): ¿Qué sabes de gamificación?

Ricardo (entrevistado): Te digo que cuando empezó a aparecer el término en esto de la transformación digital, que era una de las palancas, hicimos aquí en la firma un ejercicio de *research* y de entender qué es esto de la gamificación, porque se puede aplicar a 20 mil campos y de 20 mil maneras entonces sí que generamos cierto documento (lo puedo compartir cuando quieras). Dónde explicábamos oye qué era esto de la gamificación, dónde se estaba aplicando, qué sentido podía tener, qué beneficios tenía. Y, derivado de eso sí que nos pidieron alguna propuesta, sobre todo encaminada a cómo cambiar la percepción de los empleados de algunos temas.

Bueno, pues ahí sí que metodológicamente tuvimos que plantearnos cómo abordar un producto de este estilo en cuanto a lo típico: cuál es la audiencia objetivo, cuáles son los factores con los que quiero impactar, cuál es la mejor manera en la que pueden impactar o cuál es el *storyline* de lo que quiero hacer, vía juego, vía no juego, recompensa, no recompensa, etc. Y luego sí que había una parte que nos pedían en la propuesta y es que de todo esto ya había muchos *startups* y muchos *players* digitales que lo que tenían eran plataformas en las que te permitían adaptar o trasladar lo que tú definías funcionalmente a estas soluciones técnicas, con lo cual te enganchabas y veías, por ejemplo, "me quiero formar en medio ambiente, en sostenibilidad, responsabilidad social", te permitía ahí trasladar el *rootmap*, las recompensas, el trabajo, etc.

Pero no llegamos a entrar más y ahí presentamos un par de propuestas y luego lo hemos dejado y tenemos aplicado más el tema de la gamificación, al menos como yo lo veo, no va tanto de producto final. Un poco en línea de lo que tú estás planteando, lo hemos utilizado más cuando hacemos sesiones de trabajo colaborativas, cuando hacemos temas de *design thinking*. No somos súper estafalarios y "*flower power*" en cuánto "vamos a hacer aquí sesiones muy abiertas", sino que intentamos que la divergencia pues sea controlada.

Y ahí sí que intentamos pues las reglas de la sesión gamificarlas: cada vez que alguien va a aportar una idea, si no es incremental respecto a la que ha hecho el otro pues podéis levantar un cartel o un pulgar hacia abajo. Como diciendo "eso no suma, la siguiente" o cuando ves que hay una idea que no sabemos cómo desarrollar pues uno dice "esa idea al parking de ideas" y pues uno lo mueve al parking de ideas, lo tenemos todo tipificado, pero no hemos llegado a hacer mucho más de esto.

María Emilia (entrevistadora): ¿Es como un plan, un proceso agile?

Ricardo (entrevistado): Bueno, en todo lo que es el proceso agile, ¿sabes que hay una parte más de thinking, en las sesiones de diseño o creación? Lo que tratamos es de poner encima de la mesa las sensibilidades de muchas áreas que creemos que requieren un nuevo proceso, "tenemos que decidir qué queremos ser como compañía", pues cada una de las áreas o cada una de las partes independientes tiene una opinión distinta. Entonces en vez de que salga uno a la pizarra y que lo cuente, pues lo que intentamos es hacer dinámicas de trabajo en equipo: "vamos a pintar mucho el cómo queremos vernos", "vamos a categorizar las ideas por prioridad en unos paneles". Toda esa dinámica más de los *post-it*, de estos artefactos, a lo que nos ayudan es a gamificar de alguna manera el ejercicio o al menos así lo trasladamos nosotros.

María Emilia (entrevistadora): Y luego, por ejemplo, obviamente ya que se están familiarizado y que sabes al respecto y ¿sabes de temas de empresas en el sector que hayan aplicado este tema en este sector? y ¿cómo ha sido el resultado? si tienes alguna idea.

Ricardo (entrevistado): De nuestro sector no conozco en detalle. Sé que, por ejemplo, ejemplos reales nuestros: cuando hay un cambio en la normativa interna de la firma, en el código de conducta o hay algún elemento en el que nos tenemos que informar por ejemplo GDPR o algún tema de estos, lo nuestro es más cuestión de nuestros videos, entender y responder cuestionarios, los Moodle estos famosos. A mí me cuesta de todas formas cómo se hace pues es un entorno un poquito más de formación, más allá de tener que leer un tocho, te pongo casos concretos en los que después de que te has leído algo te haga pensar o discernir la situación, cuál es el *roleplay* que tienes que jugar y cuál es la respuesta a un juego y vas sumando puntos o lo que corresponda.

Eso sí que está más... no te sé decir alguna más, me suena que en EY tienen algo y en algún sitio más y luego en otros temas, en temas formativos, por ejemplo, nosotros

trabajamos algo con Salesforce, la formación que te da Salesforce para que tú puedas conocer la herramienta y puedas certificarte que ellos lo tienen organizado con unas vías de formación en las que de manera muy amigable con gráficos y cosas pues tú vas viendo, vas entendiendo las funcionalidades de la herramienta lo que te permiten hacer y a medida que vas a cumplir una serie de *quests* tú vas sumando puntos y vas haciendo un *ranking*.

Bueno, no es exactamente gamificación al cien por cien en el contexto de esto es todo un juego, no tiene porqué ser un juego la gamificación, pero tiene sus elementos. Yo creo que sí que es algo que está bastante extendido incluso me suena que en Mapfre también han hecho o productos más de cara al cliente final. En cuanto a darte pautas de salud, pues te gamifico qué pautas te puedo dar para que tú te vayas visualizando en tu día a día, en qué momento hay algún elemento que puedas incorporar. Por ejemplo, lavarte las manos, comida un poquito más variada, etc.

María Emilia (entrevistadora): Y luego, ¿crees que es importante que el aprendizaje envuelva algún tipo de diversión?

Ricardo (entrevistado): Sí, yo creo que sí, es decir, lo que pasa es que el tema de gamificación en la diversión se suele entender como que esto es un juego, no tiene por qué ser un juego. Pero, yo creo que más allá de diversión, es más que sea amena la formación. Es que cuando recibes, consiga captar tu atención y sobre todo te haga cambiar determinadas conductas, que es lo que vas buscando con la gamificación. "Oye esto me entra muy bien por los ojos y como he tenido una buena sensación, pues actúo y cambio mi manera de hacer las cosas".

Esto con los niños pequeños se ve ya desde el principio con el niño, le puedes dar clases de inglés, aplicar el presente, el futuro, el pasado o podemos empezar a jugar y empezar a hablar y evidentemente no vas a hablar a la siguiente semana, pero posiblemente al cabo de unos meses la dinámica de estar hablando y como estás jugando, pues percibes que no es una clase más que un rato ameno. Yo creo que eso sí que tiene todo el sentido.

María Emilia (entrevistadora): ¿Crees que se podría aplicar la gamificación a Management Solutions? ¿Por qué?

Ricardo (entrevistado): Sí, yo creo que sí, por varios factores. Primero, porque hay muchos elementos que comentaba: el tema de normativa interna, yo creo que hay muchos aspectos formativos que la firma traslada a sus empleados en cuanto a cómo tienen que comportarse en determinados aspectos. Tema de conducta que te decía, que yo creo que sí que la gamificación te permite no considerarlo como una imposición y no es algo aburrido. Quiero decir, si cambio la política de viajes y me tengo que leer un tocho de cuatro o cinco hojas, con el día a día que tengo en el proyecto, igual me las leo, las 4 o 5 páginas. No digo que los chicos no se lo lean, pero igual no me cala lo mismo que si tengo una experiencia con esa política de una manera aunque sea simulado en el que entiendo ciertos conceptos.

La política dice que tienes que llamar a tal secretaria, a pedir no sé qué, a hacer no sé cuánto. Vale, ya sé cuál es el flujo, cuando tenga algo en la cabeza, iré y lo leeré. Si lo vivo en directo, si hago esa simulación y lo gamifico, ya he tenido la experiencia. Me queda más, tengo más anclaje emocional, que no de otra manera. Entonces, yo creo que todo lo que es la parte de normativa interna, cómo funcionan los procedimientos internos, etc., sin lugar a dudas. Para otro tipo de formación, lo veo complicado. Tendría valor, pero si queremos crear una clase de riesgo de crédito, hay muchos aspectos de la normativa, por lo que no es fácil y a lo mejor por el tiempo limitado que tenemos que son sesiones de 6 o 7 horas no es sencillo, pero sí a lo mejor, si no toda la sesión, la parte de anclaje, de evaluación o de testeo, de examinación, de evaluación del conocimiento adquirido, sí que podría tener sentido tener algo gamificado que me permita luego enfrentarme al examen habiendo testado algo.

María Emilia (entrevistadora): ¿En qué ámbito aplicarías la gamificación aquí? y también si ¿Lo ves en lo que yo estoy proponiendo, en plan en buenas prácticas medioambientales y responsabilidad social corporativa? Es decir que la gente no utilice tanto plástico, utilice una taza en vez de un vaso por decirte o recicle bien, porque hay gente que mete cosas de plástico en el que es de papel y cartón o así sea como un poco ese tipo de buenas prácticas y acción social. ¿Lo ves y cómo lo aplicarías? ¿Si te propusieran eso participarías?

Ricardo (entrevistado): A ver, yo creo que, como te decía antes, todo es una metodología, una técnica que se puede aplicar a cualquier ámbito, siempre que quieras cambiar una conducta. Si lo que quiero es conciencia de cambiar una conducta en cuanto a compromiso medioambiental, lo puedo aplicar perfectamente. El cómo y dónde la aplicaríamos, tú has dicho, hay muchos elementos donde se puede plantear. Yo no

tengo vasos de plástico, tengo vasos de papel, pues en vaso de papel puedo poner determinados mensajes y la gente cuando tome un vaso de café, que es lo que utiliza todo los días, pues ya estaría viendo ahí un mensaje.

Una manera de impactar, por poner un ejemplo. Si tengo un cubilete de bolígrafo encima de la mesa pues el cubilete que no sea simplemente publicidad sino que diera mensajes para que la gente lo tenga encima de la mesa y constantemente lo tenga en la cabeza, que tengo que hacer esas cosas, o así.

Sí, yo creo que sí, participaría en la medida que me dé el tiempo y tal, pues evidentemente participaría aportando ideas, creo que hay temas ahí, porque luego la gamificación, más allá de que haya un *software* o no un *software* debajo, una plataforma, tal, creo que hay otra serie de elementos que pueden enriquecer bastante este tipo de temas.

Hace un año y medio así hicimos un piloto con unos chicos que investigamos esto de la gamificación, pues también investigamos temas de la realidad aumentada en este caso. Lo hicimos sin que mucha gente se diera cuenta, pero en determinadas partes de la planta, fuimos publicando algunos QRs, que cuando los veías con el teléfono, de repente decías, "que el baño está hacia aquella dirección" y que el sistema que montamos te permitía llegar hasta el baño o "quiero el despacho de no sé quién", pues tirabas una foto a un QR y te decía dónde está el despacho, ese tipo de cosas prácticas. Vamos participaría, sin lugar a dudas y creo que hay que hacerlas en algún momento.

María Emilia (entrevistadora): ¿Y algún tipo de puntuación o algún tipo de recompensa?

Ricardo (entrevistado): El tema de las recompensas, para mí está en: uno que tenga recompensas alcanzables y dos: que estén dentro de algo que esperan los propios usuarios del tema. ¿Qué me vas a dar? ¿Días en casa? ¿Días de vacaciones? ¿Me vas a dar mejor evaluación? ¿Qué me vas a dar? Entonces es un regalo. ¿Qué me vas a dar? ¿Una gorra? Pues, para eso no lo hago, a lo mejor. Hay que balancear muy bien cuál es la recompensa con lo que esperas que hagan los chicos, en este caso.

María Emilia (entrevistadora): Pues eso sería básicamente todo.

Ricardo (entrevistado): No sé si te ha aportado muchísimo.

María Emilia (entrevistadora): Sí muchísimo, muchísimas gracias.

ROMÁN GONZÁLEZ

María Emilia (entrevistadora): Vale, comenzamos. ¿Estabas familiarizado con la gamificación?

Román (entrevistado): Sí, en general la gamificación es algo que llevamos vigilando desde hace tiempo en el departamento de comunicación y que teníamos cierto interés por acercarnos y por implementar internamente dentro de Management Solutions.

María Emilia (entrevistadora): ¿Y qué más sabías al respecto?

Román (entrevistado): Teníamos claro cómo es el concepto de la gamificación, es aplicar las nuevas técnicas relacionadas con el juego para obtener un fin. Habíamos oído hablar de que Management Solutions, los consultores de la firma, están aplicando gamificación en proyectos con clientes y estábamos valorando integrarlo dentro de las estrategias del departamento de comunicación dentro de la estrategia de comunicación de la firma.

María Emilia (entrevistadora): ¿Sabes de empresas en el sector que la hayan aplicado? ¿Cómo ha sido el resultado? Cuéntame un poco al respecto.

Román (entrevistado): Bueno, pues de lo poco que vemos de las otras empresas a través de redes sociales o de la información que ellos dan en sus canales oficiales, la web o las publicaciones que realizan, sí habíamos observado que ciertas empresas, que las consideramos como competencia y que siempre estamos atentos a lo que suelen hacer, habían utilizado técnicas de gamificación para diversos temas, diversos ámbitos. Por ejemplo, el caso de Accenture con el Eco Challenge o casos como Deloitte, KPMG, destinados al *recruiting*, reclutamiento de empleados, que es uno de los puntos fuertes de las estrategias de marketing y de comunicación de estas empresas. Entonces, ver que el sector las está utilizando pues nos hace replantearnos aún más y querer aún más aplicar este tipo de técnicas dentro de nuestra firma.

María Emilia (entrevistadora): ¿Crees que es importante que el aprendizaje envuelva algún rasgo o algo de diversión?

Román (entrevistado): Sí, seguro, porque estoy convencido de que aprender de manera divertida es doblemente eficaz, porque aprendes conceptos y además

asociados a esos conceptos, a experiencias y eso es lo que hace que perdure más el conocimiento de eso que aprendes. Y, logras un mayor *engagement* por parte de quien está recibiendo esos contenidos. Entonces, yo creo que sí es un aprendizaje participativo, colaborativo y divertido. Creo que esto es todo positivo.

María Emilia (entrevistadora): ¿Tú, como gerente de Marketing de Management Solutions, crees que se podría aplicar la gamificación en esta empresa?

Román (entrevistado): Sí, yo creo que sí. Yo creo que ahora mismo hay oportunidad porque tenemos muchas iniciativas en práctica. La competencia lo está utilizando y además por las particularidades de nuestra firma, con gente trabajando directamente en la sede de los clientes, lejos de lo que es nuestra sede y con la gente un poco disgregada, creo que necesitamos herramientas que cohesionen al equipo y esta puede ser una de ellas. Nosotros, lanzamos muchas iniciativas relacionadas con lo deportivo, formación, Acción Social, etc. que si entran dentro de un paraguas de gamificación creo que pueden resultar más efectivas, pueden reforzar la pertenencia y la imagen de marca. Creo que puede ser interesante que con la misma inversión que hacemos, el mismo esfuerzo, obtener mayor resultado y creo que hay oportunidad para ello.

María Emilia (entrevistadora): ¿En qué ámbito aplicarías la gamificación? ¿Y de qué manera?

Román (entrevistado): Pues, yo creo que pensando en varias de las etapas que tenemos, de las que podríamos aplicar la gamificación en los procesos que tenemos, creo que sería interesante a la hora de captar talento, a la hora de incorporarlo a nuestra firma para darles una bienvenida adecuada, el *onboarding* que se llama, para que ellos también perciban cuál es nuestra cultura corporativa o nuestros valores y cuanto antes se adapten a lo que es la firma mucho mejor. Y, luego en el día a día, en todas las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que llevamos a cabo, yo creo que puede ser un punto de partida bueno, para luego ver qué ámbitos se adaptan más o menos a la gamificación.

La responsabilidad social corporativa es muy amplia y va desde la parte de formación, que podría aplicarse gamificación en la formación, parte más lúdica deportiva de las cosas que hacemos y luego, en la parte más RSC, como pueden ser las buenas prácticas ambientales, todo lo que tiene que ver.

Todo lo que tiene que ver con la RSC relacionado con la utilización de recursos, la optimización de temas energéticos, en esto entramos. El uso de datos, en cuanto al ordenador, la optimización de desplazamientos y cómo se realizan esos desplazamientos, las reuniones a través de telepresencia evitando un coste energético en el desplazamiento, por ejemplo, de los profesionales físicos a las reuniones, etc.

Un poco toda esa parte, yo creo que puede ser fácilmente gamificada y a través de sistemas de recompensa, de insignias, de clasificaciones o de algún otro tipo, que habría que valorar, pues premiar a los empleados. Yo creo que eso para una empresa como la nuestra, con gente joven, gente con ganas de aportar, con ganas de vivir experiencias, pues puede funcionar, puede resultar algo fresco para un tipo de público bastante exigente, pero que puede a su vez participar, verse involucrado. Es interesante en ese sentido.

María Emilia (entrevistadora): ¿Y, si se diese una dinámica de gamificación, tú participarías?

Román (entrevistado): Sí, sí, ¿por qué no? Yo creo que estas iniciativas tienen éxito desde el punto de vista de la empresa siempre y cuando involucren a todos. Y yo creo que esta firma, una buena parte de los empleados y directivos se involucrarían. Entonces yo no tendría ningún problema, vamos sí me gustaría y me parecería positivo y creo que reforzaría algunos de los comportamientos que tengo e incluso me ayudaría a mejorar en otros. Estoy seguro que teniéndolo en mente podría realizar cosas que no hago en pos de, por ejemplo, el último de los puntos que hemos hablado de las buenas prácticas medioambientales. Yo creo que me empujaría a hacer algunas cosas que no hago y que creo que puedo hacer y otras pues me reforzaría y las haría teniendo en el horizonte ese objetivo del juego, que yo creo que es un poco el objetivo de la gamificación.

María Emilia (entrevistadora): Vale, eso es todo. Gracias.

JOSÉ MANUEL SUÁREZ

María Emilia (entrevistadora): La primera pregunta es, lógicamente, si habías estado familiarizado con el término, pero me has dicho que sí y, ¿qué exactamente sabías sobre la gamificación?

José Manuel (entrevistado): No lo hemos aplicado a proyectos, pero bueno lo que yo entiendo del término gamificación al final es transmitir una formación, una gestión del cambio, un contenido, a través de un juego, en el cual uno de los objetivos es el *engagement* con el usuario, con el objetivo de que sea más fácil asimilar algunos conceptos y demuestre su absorción, su entendimiento y su comprensión.

María Emilia (entrevistadora): La segunda pregunta es, si sabes algunas empresas de este sector que hayan aplicado la gamificación, cómo ha sido el resultado de los casos que sabes. Que me cuentes un poco al respecto.

José Manuel (entrevistado): No tanto de nuestro sector de la consultoría. Sector financiero, yo creo que algunos bancos sobre todo BBVA si lo aplicaron hace algún tiempo, no soy consciente, es como algo que ha perdido un poco de fuelle, esa es mi sensación. Hubo un momento en el que te diría hace 3 o 4 años que entró con mucha fuerza el concepto de gamificación. Me suena que BBVA lo aplicó bastante, pero Santander no me suena que lo hubiera aplicado. El resto, no me suenan muchas entidades, sobre todo BBVA, que sí fue uno de los conceptos que utilizó mucho cuando cambió su imagen como banco o banco digital, etc. No creo que sea algo muy extendido en el ámbito financiero. Yo creo que es algo que no se ha sabido aplicar o que no se ha aplicado bien, porque podría tener múltiples aplicaciones, en la formación financiera de los productos y no, yo creo que no ha calado en las entidades y no se ha explicado del todo.

María Emilia (entrevistadora): ¿Crees que es importante entonces que el aprendizaje envuelva algo relacionado con la diversión o algún tipo de diversión?

José Manuel (entrevistado): Bueno, siempre es interesante que aprender sea un poco divertido, porque si no "lo de la letra con sangre entra" es muy... pues entonces sí creo, lo que pasa es que hay determinados contenidos que se prestan más a ello que otros.

Entonces dependiendo del contenido aplica y otros pues es más difícil la aplicación, esa es mi sensación. Yo creo que sí, pero que hay que seleccionar bien qué contenidos. Puede dar lugar a que un tema muy serio, si lo gamificas, pues pierde, un tema de normativa de riesgos laborales. Aquí no tanto, en una fábrica, se te pueda morir alguien, si no aplicas de verdad, puede que tenga un accidente laboral grave. Si lo gamificas, pues igual transmites una imagen, dependiendo de cómo sea el juego qué haces, que no quieres transmitir. Entonces hay que tener cuidado dependiendo de cómo lo apliques.

María Emilia (entrevistadora): ¿Crees que se podría aplicar la gamificación aquí en Management Solutions?

José Manuel (entrevistado): Vuelvo a decir que en algunas cosas, sí estaría bien. Antes no era viable, porque digo antes, no hace tanto no era viable porque no había una plataforma electrónica básica para poder transmitir, para poder hacer formación. Ahora que la hay, no está gamificado, pero sí creo que habría que explorar técnicamente qué supondría hacerlo sobre el propio Moodle, pero sí podría aplicarse para algunos contenidos algo de gamificación.

Contenidos, más de orden de los profesionales o más concretos, como los que proponen, medioambientales o algo que de momento sean contenidos no muy duros, desde un punto de vista de conocimiento y que ayuden a los profesionales. Lo que pasa es que al final la gamificación tiene que tener un premio.

María Emilia (entrevistadora): Y si te pregunto, así directamente, ¿en qué ámbitos aplicarías tú la gamificación? Y, ¿cómo lo harías?

José Manuel (entrevistado): Yo lo aplicaría a la formación, y es porque estoy sufriendo, tanto la elaboración de los contenidos de formación, como la impartición de manera tal que cuanto más sea transformar el hecho de la contribución en un juego o algo entre comillas, es decir si contribuyo pues tengo un *scoring* y se imparta. Tengo un *scoring* que lo gobierna, una recompensa mayor.

María Emilia (entrevistadora): Y, finalmente si se propusiera una dinámica de gamificación, como la que estábamos hablando. ¿Tú personalmente participarías o bajo qué condiciones participarías?

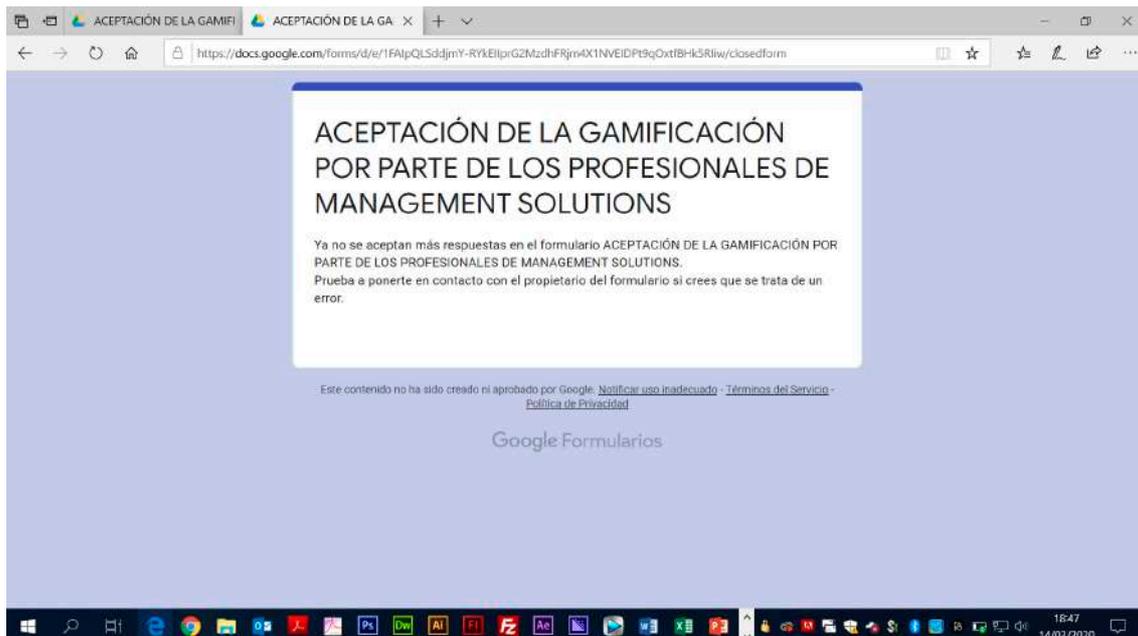
José Manuel (entrevistado): Participaría como juez (risas), como juez, "¿este contribuye? bien". Yo podría participar, por un rol que me toca en este caso concreto, pues para ver sobre qué contenidos, en qué formato. Pues el juego, depende como sea, porque al final para mí un juego, no es decir un espacio corto de tiempo. No estoy proponiendo. Tengo que hacer una formación de algo concreto, entonces voy a dar la formación jugando, yo qué sé, como el Trivial, "dime cuántos tal no sé qué" y hacer algo. No me refiero a eso, me refiero a que sea un *challenge*, que dure todo el año y que el final del juego sea a ver quién consigue acumular más puntos de *scoring* de formación y que al final sea público: en el juego de este año el *challenge* de contribución a la formación en contenidos de tecnología pues los ganadores son: ... En la definición del *challenge*, en qué consisten y qué contenidos, de cómo hacer *rating* y demás. Yo creo que ahí es donde yo, como responsable de cátedra, participaría. Creo que correspondería a los responsables de cátedra, por ejemplo, hacer cada uno de los apartados. Pero eso podría hacer que la contribución a la formación y la impartición de la formación estuviera gamificado. Eso sí tiene que haber premios.

14.5. Anexo E: Encuesta real enviada en Google Forms (capturas de pantalla y enlace)

El enlace a la encuesta es:

https://nam10.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Fforms.gle%2F4Tt2PEwSFXx6cVLq7&data=02%7C01%7C%7C10741a12c69f442c016908d7c840a373%7C84df9e7fe9f640afb435aaaaaaaaaaaa%7C1%7C0%7C637198052571536403&sd_ata=lg%2FXCUM9ACmnyHXjzEFaUvUzBZdSgth8k1K%2BJiNAW2Y%3D&reserved=0

Cabe mencionar (ya que no está en las pantallas) que, cuando una persona respondía “No” a preguntas de si consideraban aplicable la gamificación, si les gustaba o no jugar, o si consideraban que mejoraría la implicación de los empleados de la Firma, se le redirigía a otra pregunta: ¿Por qué? Y, se terminaba la encuesta. Igualmente, si ahora se accede al enlace, aparecerá un mensaje de que ya no se admiten más encuestas, ya que se cerró cuando habían 120 (número de muestra planteado). Esto aparecerá si se accede ahora:



Antes, la encuesta y sus preguntas, una a una, se veían así:

**ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN
POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE
MANAGEMENT SOLUTIONS**

¿Qué es la gamificación?

La gamificación es la aplicación de estrategias y recursos de los juegos (modelos, mecánicas, elementos, diseño, entre otros aspectos) fuera de entornos lúdicos con el fin o propósito de transmitir un mensaje, crear un vínculo especial con las personas (alumnos, empleados, etc.) y obtener un cambio en su comportamiento dirigido a una mayor motivación, engagement o implicación, participación y/o sentido de pertenencia, a través de la diversión.

[Siguiente](#) Página 1 de 9

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.
Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

**ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN
POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE
MANAGEMENT SOLUTIONS**

***Obligatorio**

Preguntas generales

¿Cuál es tu edad? *

- 21-25
- 25-35
- 36-50
- 51 en adelante
- N.S./N.C.

¿Cuál es tu nacionalidad? *

- Española
- Española y otra
- N.S./N.C.
- Otro: _____

¿Cuál es tu género? *

- Femenino
- Masculino
- N.S./N.C.

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Management Solutions? *

0 - 6 meses

7 meses - 1 año

1 - 5 años

5 - 10 años

10 años en adelante

N.S./N.C.

Atrás Siguiente

Página 2 de 9

ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE MANAGEMENT SOLUTIONS

*Obligatorio.

Juegos/Videojuegos

¿Te gustan los juegos? (juego de mesa, videojuego, etc.) *

Sí

Depende

No

N.S./N.C.

Atrás Siguiente

Página 3 de 9

Juegos/Videojuegos

¿Cada cuánto juegas? videojuego, juego de mesa, de cartas, etc. *

Todos los días en algún momento

3 o 4 días/semana

1 o 2 días/semana

1 o 2 veces cada 15 días

Una vez al mes aprox.

Una vez cada varios meses

N.S./N.C.

¿A través de qué medio o plataforma juegas? (Puedes seleccionar más de una) *

Ordenador/Portátil

Móvil/Tablet

Video consola

Juego de Mesa

Barajas de cartas

N.S./N.C.

¿Qué disfrutas de los juegos? (Puedes seleccionar más de una) *

- Jugar con amigos
- Ganar a otros
- Jugar con gente desconocida
- Diversión
- Pasar niveles/ganar premios
- Entretenimiento
- Narrativa
- Exploración
- Los gráficos
- N.S./N.C.
- Otro: _____

Atrás Siguiente  Página 4 de 9

Gamificación

¿Habías escuchado hablar alguna vez de la gamificación? (Si no, no hay problema ya que es un concepto relativamente nuevo) *

- Sí
- No
- N.S./N.C.

¿Crees que algunos de los ámbitos de la empresa podrían ser gamificados? *

- Sí
- Tal vez
- No
- N.S./N.C.

Atrás Siguiente  Página 5 de 9

Gamificación

¿En qué ámbitos de la empresa crees que se podría aplicar la gamificación? (Puedes seleccionar más de una) *

- Marketing
- Proyectos de consultoría
- Selección de personal
- Comunicación Interna (eventos, Intranet, etc.)
- Formación
- I+D
- Responsabilidad Social Corporativa
- N.S./N.C.
- Otro: _____

¿Cuál crees que sería un obstáculo en la implantación de la gamificación en el trabajo? (Puedes seleccionar más de una) *

- Mis jefes no lo aprobarían
- Mis compañeros no lo aceptarían
- Es una pérdida de tiempo
- No hay presupuesto/medios suficientes
- No hay iniciativa de los profesionales de la Firma
- No hay obstáculo
- N.S./N.C.
- Otro: _____

¿En caso de no haber obstáculos lo aplicarías? *

- Sí
- No
- N.S./N.C.

Atrás

Siguiente

Página 6 de 9

ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE MANAGEMENT SOLUTIONS

*Obligatorio

Comunicación interna en Management Solutions

Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Qué tanto crees que los empleados están implicados con las iniciativas de la empresa? *

- 1 2 3 4 5
- Nada implicados Totalmente implicados

¿Qué áreas internas crees que se pueden mejorar con la gamificación? (Puedes seleccionar más de una) *

- Formación
- Acción social
- Actividades de Club Deportivo
- Buenas prácticas medioambientales
- Procesos administrativos (TESS, etc.)
- Incorporación
- N.S./N.C.
- Otro: _____

Del 1 al 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo ¿Cómo valorarías el impacto de la firma en el medio ambiente? *

- 1 2 3 4 5
- Extremadamente bajo Extremadamente alto

¿Qué tipo de buenas prácticas medioambientales mantienes? (Puedes seleccionar más de una) *

- Reciclaje (plásticos y papel)
- Reciclaje de tapones
- Taza/botella en vez de vaso plástico
- Poco envío de emails
- Pocos adjuntos en emails
- Reutilización de papel para impresión
- Apagar el ordenador al salir
- No utilizar removedores de café plásticos
- Pocas servilletas
- Consumo responsable de agua corriente
- Utilizar transporte público/bicicleta
- N.S./N.C.
- Otro: _____

Del 1 al 5, siendo 5 muy dispuesto y 1 nada dispuesto ¿Cómo de dispuesto estarías a implicarte en cada una de las siguientes buenas prácticas medioambientales? *

	1	2	3	4	5
Reciclaje (plásticos y papel)	<input type="radio"/>				
Reciclaje de tapones	<input type="radio"/>				
Toza en vez de vaso plástico	<input type="radio"/>				
Poco envío de emails	<input type="radio"/>				
Pocos adjuntos en emails	<input type="radio"/>				
Reutilización de papel (impresión)	<input type="radio"/>				
Apagar el ordenador al salir	<input type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
vaso plástico	<input type="radio"/>				
Poco envío de emails	<input type="radio"/>				
Pocos adjuntos en emails	<input type="radio"/>				
Reutilización de papel (impresión)	<input type="radio"/>				
Apagar el ordenador al salir	<input type="radio"/>				
No utilizar removedores plásticos	<input type="radio"/>				
Pocas servilletas	<input type="radio"/>				
Consumo responsable de agua	<input type="radio"/>				
Utilizar transporte público/bicicleta	<input type="radio"/>				

¿Crees que utilizando la gamificación los colaboradores se implicarían más? *

- Sí
- No
- N.S./N.C.

Página 7 de 9

Pregunta extra

En un sistema gamificado, ¿qué dinámicas y/o mecánicas crees importante que se aplicasen? (Puedes seleccionar más de una) *

- Sistemas de puntuación
- Insignias/medallas/títulos
- Tabla de clasificaciones
- Niveles
- Retos/misiones/pruebas
- Premios
- Personalización
- Competición
- Altruismo
- Feedback
- N.S./N.C.

Atrás **Enviar** Página 9 de 9

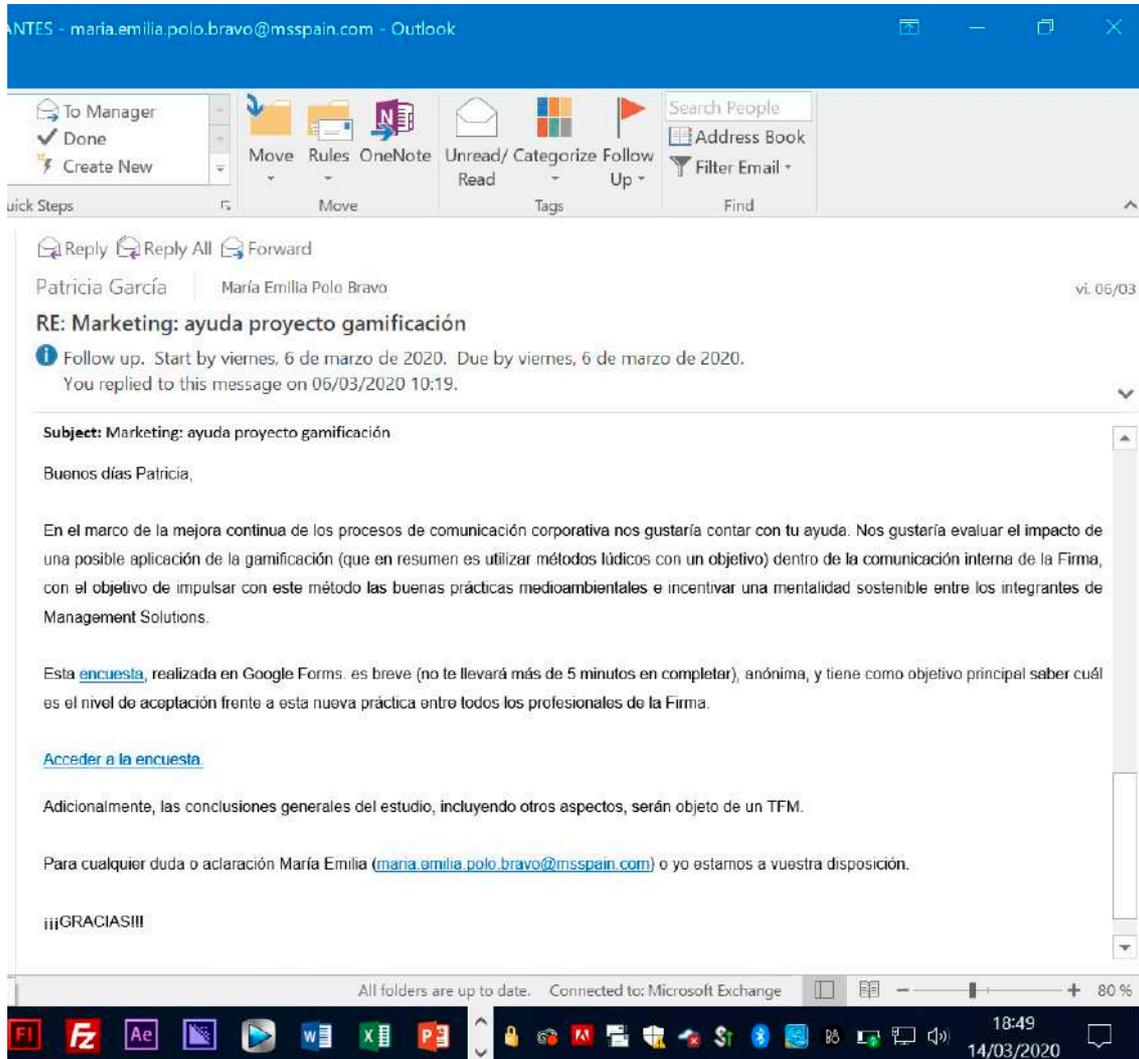
**ACEPTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN
POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE
MANAGEMENT SOLUTIONS**

Se ha registrado tu respuesta.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) · [Términos del Servicio](#) · [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

14.6. Anexo F: Modelo de *email* enviado a cada uno de los empleados a los que se les envió la encuesta (*email* personalizado hecho con *Merge* en Word)



14.7. Anexo G: Modelo de preguntas realizadas en la primera fase de la versión de prueba de la dinámica de gamificación en la plataforma Kahoot! (las respuestas correctas están subrayadas en negro)

9. ¿En qué documento/s corporativo/s puedes encontrar información sobre las actividades o prácticas que lleva a cabo la Firma en materia de medio ambiente?
 - Memoria RSC y Manual de Buenas Prácticas Medioambientales.
 - Memoria RSC, Manual de Buenas Prácticas Medioambientales y Presentación Corporativa.
 - **Memoria RSC.**
 - Manual de Buenas Prácticas Medioambientales.

2. ¿Dónde puedes consultar recomendaciones a aplicar en tu día a día en el trabajo en materia de medioambiente?
 - **En el Área de Políticas y Procedimientos de la Intranet.**
 - En el Área de Marketing de la Intranet.
 - En el Área de RRHH de la Intranet.
 - En nuestra página de LinkedIn: MS Corporate Social Responsibility.

3. ¿Qué iniciativas relacionadas con el medio ambiente ha llevado a cabo la Firma desde enero de 2019? (todas las que están en negro son correctas)
 - Charlas sobre el cuidado del medio ambiente.
 - **Recogida de tapones de plástico.**
 - Campañas de reciclaje.
 - Trabajo con fundaciones enfocadas en cuidar del medio ambiente.

4. Tienes una idea brillante sobre cómo reducir el impacto medioambiental de MS, ¿qué canal de comunicación es el más adecuado para proponer tu idea?
 - Comunicárselo a mi directivo responsable.
 - Enviar un *email* a Recursos Humanos.
 - Utilizar el buzón de peticiones de la Intranet.
 - **Utilizar el buzón de sugerencias de la Intranet.**

5. ¿El consumo anual de vasos de plástico en Management Solutions es de 130.000 unidades, verdadero o falso?
 - **Verdadero.**
 - Falso.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones contamina más?

- Buscar un concepto en un motor de búsqueda.
 - Enviar un *email*.
 - **Enviar un *email* con un documento adjunto.**
 - Ninguna de las anteriores, utilizar internet no contamina.
7. ¿Cuál de los siguientes términos no existe?
- Zero waste.
 - Greenwashing.
 - Blue economy.
 - **Resources efficiency.**
8. ¿Cuál de estas opciones puedo llevar a cabo si quiero reducir mi huella de carbono digital?
(todas las que están en negro son correctas)
- Dejar que el móvil/ordenador se cargue toda la noche.
 - Dejar el ordenador en modo “Sleep”, en vez de apagarlo.
 - **Borrar correos antiguos que tengo almacenados y no necesito.**
 - Cerrar pestañas de Internet que no se estén utilizando.
9. A continuación, un par de preguntas para comprobar si sabes reciclar correctamente...
¿Dónde tirarías el siguiente objeto? (foto de una trompeta de plástico de juguete para niños).
- Contenedor amarillo.
 - Contenedor gris (basura normal).
 - **Punto limpio.**
 - Contenedor azul.
10. ¿Se debería tirar una caja manchada de pizza en el contenedor amarillo, verdadero o falso?
(incluir foto)
- Verdadero.
 - **Falso (es el azul).**

14.8. Modelo de *email* para envío a los participantes de la muestra elegida para la dinámica

Buenos días “Elena” (por ejemplo),

Nos gustaría seguir contando con tu ayuda. Como ya te comentamos antes, cuando te pedimos ayuda con una encuesta, nos gustaría que participaras en la segunda fase del proyecto de fin de máster de María Emilia Polo sobre evaluar el impacto de una posible aplicación de la gamificación (utilizar métodos lúdicos con un objetivo) dentro de la comunicación interna de Management Solutions, con el objetivo de impulsar con este método las buenas prácticas medioambientales e incentivar una mentalidad sostenible.

En este contexto, queremos igualmente aprovechar estos días de cuarentena para seguir siendo sostenibles desde casa. Por ello, te hemos elegido para participar en una primera versión de prueba de un juego. La participación es totalmente voluntaria, pero nos gustaría contar con tu apoyo.

El juego se compone de dos fases y estará activo hasta el 4 de mayo del 2020. Para la primera fase, tendrás que responder diez preguntas en la plataforma Kahoot!, cada una con un límite de tiempo. Las preguntas tienen relación con las iniciativas de buenas prácticas medioambientales que hay en Management Solutions y datos generales sobre la sostenibilidad. Por cada pregunta respondida correctamente, tendrás una puntuación determinada, y, al final tendrás la puntuación final. Puedes jugar en el ordenador o el móvil. Para participar lo que tienes que hacer es:

1. Ingresar en este *link*: https://kahoot.it/challenge/01339088?challenge-id=f20f602f-bcd1-4c77-bf9c-96ad2738e7d6_1588009060536 (por favor ingresar desde Google Chrome, en Edge o Explorer la página no responde correctamente).
2. Escribir un *nickname* con el que quieras ser identificado.
3. Y, ¡jugar!, tu puntuación se guardará automáticamente.

La segunda fase consiste en unir la cuarentena con la sostenibilidad. Por esta razón, queremos pedirte que compartas en tus *stories* en Instagram, mencionando a @gamificacion_rsc, fotografías o videos que muestren desde tus consejos más básicos para seguir siendo sostenibles en casa (reducir el consumo, reciclar o cuidar plantas),

hasta alternativas más elaboradas. Como las que te proponemos a continuación, cada una con una puntuación (se pueden realizar varias):

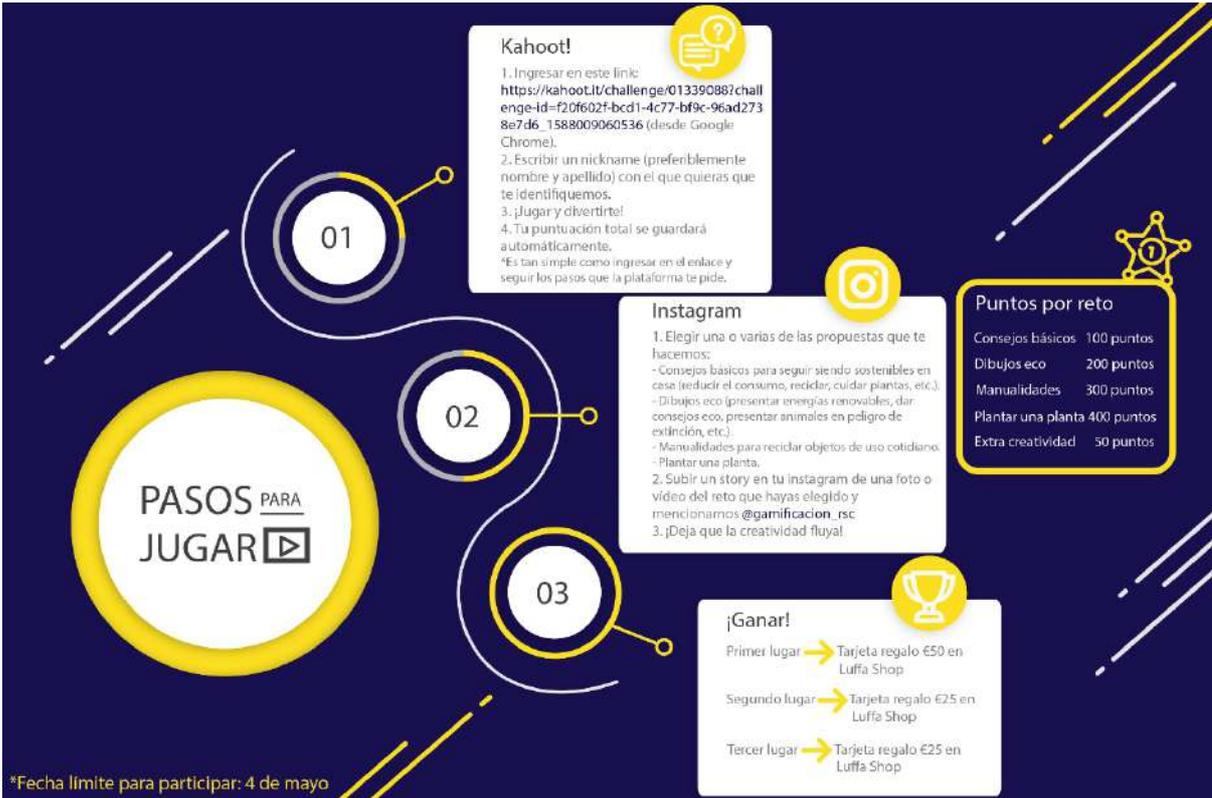
Consejos básicos para seguir siendo sostenibles en casa (reducir el consumo, reciclar o cuidar plantas)	100 puntos
Dibujos eco (presentar energías renovables, dar consejos eco, presentar animales en peligro de extinción).	200 puntos
Manualidades para reciclar objetos de uso cotidiano.	300 puntos
Plantar una planta	400 puntos
La idea más creativa tendrá un extra de	50 puntos

La puntuación obtenida en esta fase se sumará a la que obtuviste en la primera. Habrá un primero, segundo y tercer lugar. El concursante con la puntuación más alta será el primer lugar, y el segundo y tercer lugar serán las dos puntuaciones que le siguen. Los tres ganarán una **tarjeta regalo** de distintos valores de la tienda [Luffa Shop](#):

Primer lugar	Tarjeta regalo de €50
Segundo lugar	Tarjeta regalo de €25
Tercer lugar	Tarjeta regalo de €25

El martes 5 de mayo publicaremos tanto en un *story* en el perfil de Instagram @gamificacion_rsc, como en una publicación quiénes son los 3 ganadores y nos comunicaremos con ellos directamente para entregarles su respectivo premio 😊.

Te adjuntamos una infografía explicativa:



PASOS PARA JUGAR

01 Kahoot!

1. Ingresar en este link: https://kahoot.it/challenge/01339088?challenge-id=f20f602f-bcd1-4c77-bf9c-96ad2738e7d6_1588009060536 (desde Google Chrome).
2. Escribir un nickname (preferiblemente nombre y apellido) con el que quieras que te identifiquemos.
3. ¡Jugar y divertirse!
4. Tu puntuación total se guardará automáticamente.

*Es tan simple como ingresar en el enlace y seguir los pasos que la plataforma te pide.

02 Instagram

1. Elegir una o varias de las propuestas que te hacemos:
 - Consejos básicos para seguir siendo sostenibles en casa (reducir el consumo, reciclar, cuidar plantas, etc.).
 - Dibujos eco (presentar energías renovables, dar consejos eco, presentar animales en peligro de extinción, etc.).
 - Manualidades para reciclar objetos de uso cotidiano.
 - Plantar una planta.
2. Subir un story en tu Instagram de una foto o vídeo del reto que hayas elegido y mencionamos @gamificacion_rsc
3. ¡Deja que la creatividad fluya!

03 ¡Ganar!

Primer lugar	→ Tarjeta regalo €50 en Luffa Shop
Segundo lugar	→ Tarjeta regalo €25 en Luffa Shop
Tercer lugar	→ Tarjeta regalo €25 en Luffa Shop

Puntos por reto

Consejos básicos	100 puntos
Dibujos eco	200 puntos
Manualidades	300 puntos
Plantar una planta	400 puntos
Extra creatividad	50 puntos

*Fecha límite para participar: 4 de mayo

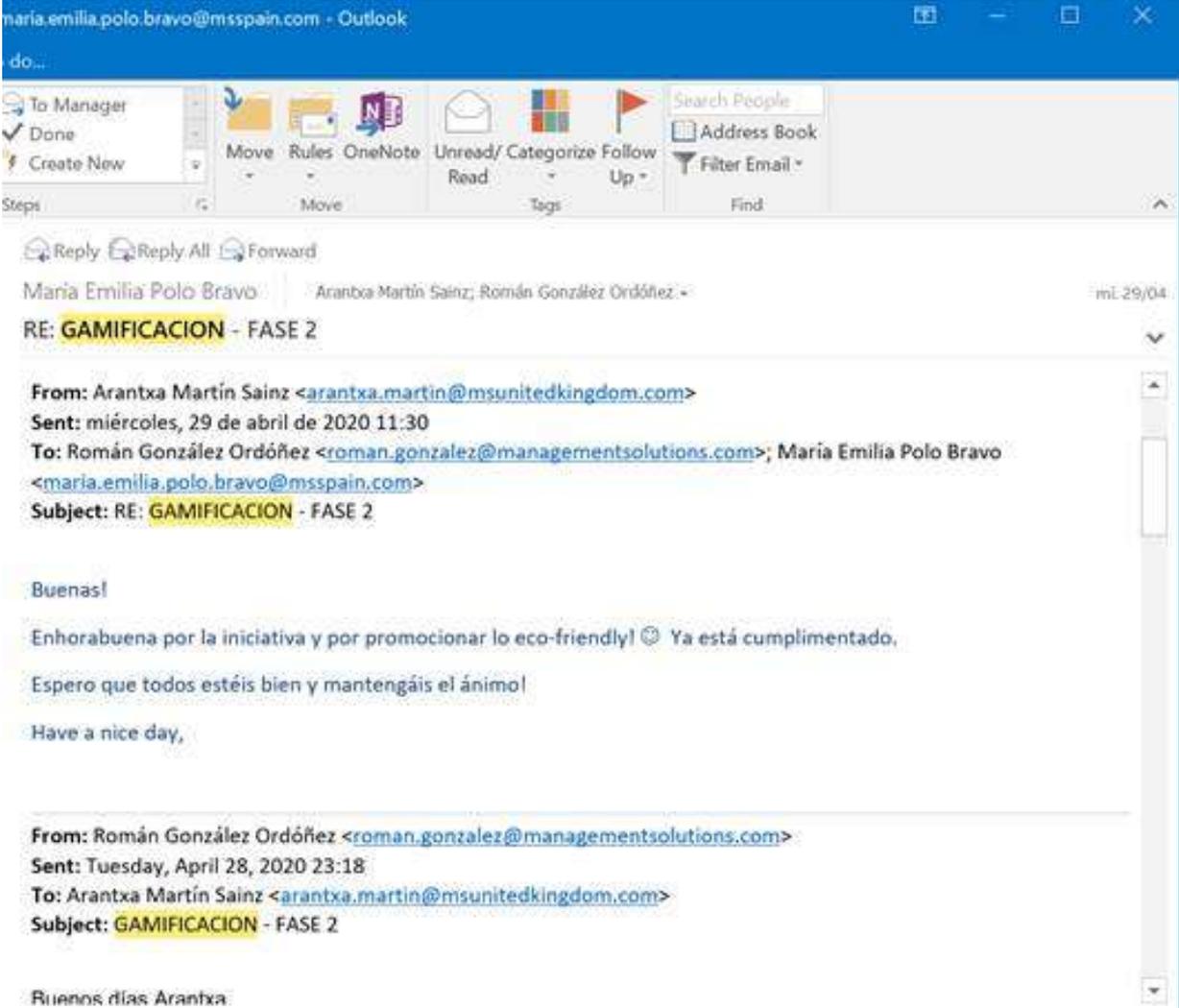
Adicionalmente, como ya te mencionamos con el tema de las encuestas, las conclusiones generales del estudio, incluyendo otros aspectos, serán objeto de un TFM.

Para cualquier duda o aclaración María Emilia (maria.emilia.polo.bravo@msspain.com) o yo estamos a vuestra disposición.

¡¡¡GRACIAS Y A POR EL PREMIO!!!

¡¡¡ESPERAMOS QUE ESTA INICIATIVA OS MOTIVE Y GUSTE TANTO COMO A NOSOTROS!!!

14.9. Anexo I: Respuesta de uno de nuestros concursantes al *email* enviado con el anuncio del juego



The screenshot shows an Outlook window with the following details:

- Subject:** RE: **GAMIFICACION - FASE 2**
- From:** Arantxa Martín Sainz <arantxa.martin@msunitedkingdom.com>
- Sent:** miércoles, 29 de abril de 2020 11:30
- To:** Román González Ordóñez <roman.gonzalez@managementsolutions.com>; María Emilia Polo Bravo <maria.emilia.polo.bravo@msspain.com>
- Subject:** RE: **GAMIFICACION - FASE 2**

The email body contains the following text:

Buenas!

Enhorabuena por la iniciativa y por promocionar lo eco-friendly! 😊 Ya está cumplimentado.

Espero que todos estéis bien y mantengáis el ánimo!

Have a nice day,

From: Román González Ordóñez <roman.gonzalez@managementsolutions.com>

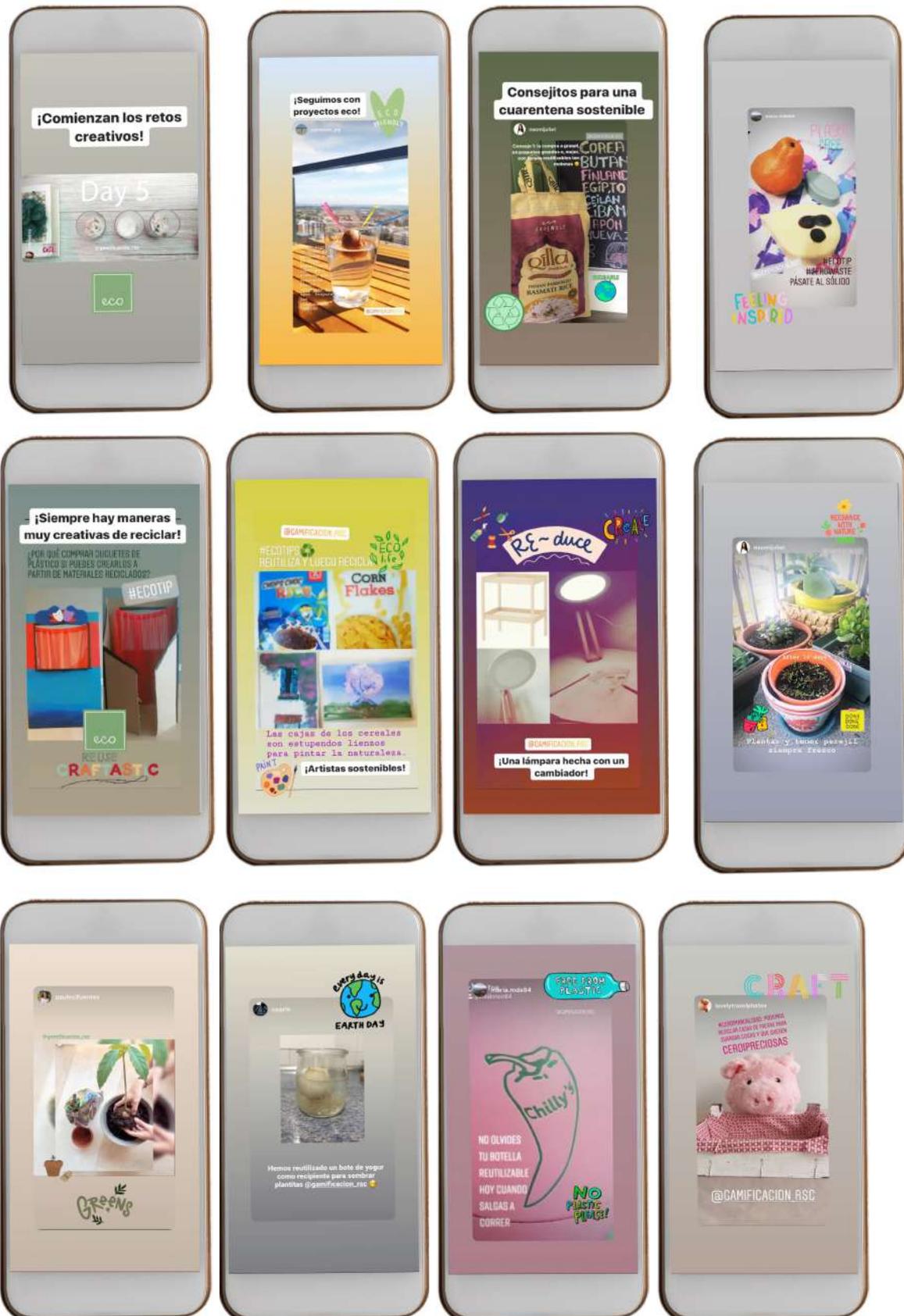
Sent: Tuesday, April 28, 2020 23:18

To: Arantxa Martín Sainz <arantxa.martin@msunitedkingdom.com>

Subject: **GAMIFICACION - FASE 2**

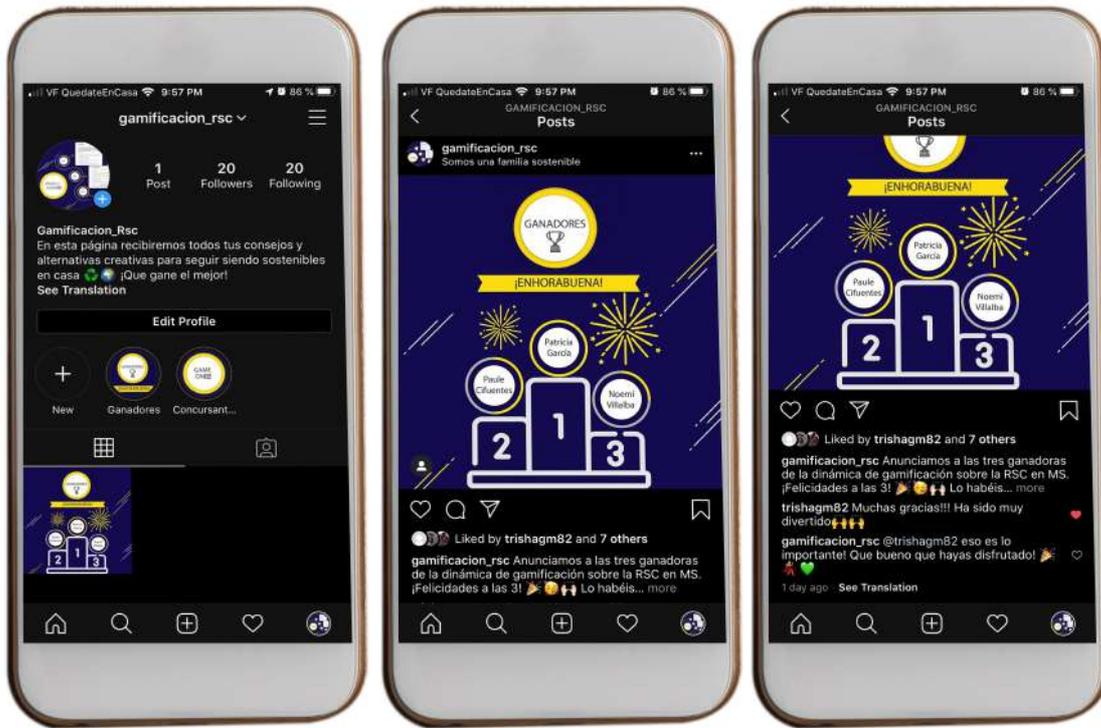
Buenos días Arantxa:

14.10. Anexo J: Ejemplos de *stories* subidos por algunos participantes de sus actividades sostenibles





14.11. Anexo K: Capturas de pantalla de cuenta de @gamificacion_rsc de Instagram



14.12. Anexo L: Tablas resumen de los resultados que obtuvieron los participantes en Kahoot!

RESUMEN GENERAL

Responsabilidad Social Corporativa en MS			
Played on	27 Apr 2020		
Hosted by	mariaemiliapolo		
Played with	35 players		
Played	10 of 10		
Overall Performance			
Total correct answers (%)	52,57%		
Total incorrect answers (%)	47,43%		
Average score (points)	5744,94 points		
Feedback			
Number of responses	0		
How fun was it? (out of 5)	0,00 out of 5		
Did you learn something?	0,00% Yes	0,00% No	
Do you recommend it?	0,00% Yes	0,00% No	
How do you feel?	■ 0,00% Positive	■ 0,00% Neutral	■ 0,00% Negative
Switch tabs/pages to view other result breakdown			

PUNTUACIONES FINALES

Responsabilidad Social Corporativa en MS				
Final Scores				
Rank	Player	Total Score (points)	Correct Answers	Incorrect Answers
1	Paule	8990	8	2
2	Mikel	8989	8	2
3	LauradF	8684	8	2
4	NikoAU	8653	8	2
5	Elena AS	8138	7	3
6	Patriciagm	8065	7	3
7	Vero	7952	7	3
8	María DA	7735	7	3
9	Carmen	7714	7	3
10	CeciO	7689	7	3
11	carlos. a. viñas	7414	6	4
12	Lorena	7077	6	4
13	Juan E	6809	6	4
14	Noemivm	6689	6	4
15	Marta	6576	6	4
16	Marcos F	6390	7	3
17	RomanGlez	5851	5	5
18	Miguel	5838	5	5
19	Dani	5639	5	5
20	Raul	5613	6	4
21	Cristina	5602	5	5
22	CE1702	5431	5	5
23	Arantxa	5175	5	5
24	Adriana	5076	6	4
25	María T	4864	5	5
26	PaulaM	4852	5	5
27	Elena M	4189	5	5
28	Paco	3776	3	7
29	Nai	3601	4	6
30	mariap	2801	3	7
31	Rafa G	2363	3	7
32	Rubenfb07	0	0	10
33	Cecilia	0	0	10
34	Marcos Sánchez	0	0	10
35	NikoI	0	0	10

14.13. Anexo M: Modelo de *email* personalizado enviado a los ganadores con información de su premio



Reply Reply All Forward

Maria Emilia Polo Bravo Patricia García ma. 16:25

PREMIO GAMIFICACIÓN

Hola Patri!!! ☺

¡De nuevo felicitaciones por haber ganado este juego y por todo el apoyo!

Siendo el primer lugar, tu premio es una tarjeta de regalo de 50€ en Luffa Shop. La tarjeta te permitirá elegir entre cualquiera de los productos de la tienda. Además, no caduca, por lo que puedes utilizarla las veces que quieras hasta que se agote el importe total de la tarjeta de regalo.

Necesito que me digas por favor un email para que te llegue la tarjeta de regalo de manera virtual y puedas usarla cuando desees.

Te paso unas indicaciones sobre cómo usarla (sacadas de Luffa Shop), por si tienes alguna duda:

¿Cómo funciona la tarjeta regalo?

Cuando realizas la compra de nuestra tarjeta regalo, la recibes automáticamente en tu email con su código correspondiente. El código de cada tarjeta es único y exclusivo para el receptor de la misma. Además, se puede utilizar en pedidos diferentes y todas las veces que sea necesario hasta que se agote el saldo total de la misma.

¿Cómo utilizo el código?

Cuando la persona que recibe la tarjeta quiera hacer uso de ella en nuestra tienda online www.luffashop.com simplemente tiene que seguir estos dos sencillos pasos:

- Seleccionar los productos que desee comprar y añadirlos al carrito de compra.
- Una vez en la página del carrito, copiar y pegar el código de la tarjeta regalo en el apartado «¿Tiene tarjeta de regalo?».

Automáticamente se descontará el importe acumulado en la tarjeta en el total de la compra. Como explicado anteriormente, si tras la compra queda saldo restante en la tarjeta regalo, se podrá utilizar en futuros pedidos hasta que se agote el saldo.

Como ves, usarla es muy sencillo, pero si todavía te queda alguna duda por resolver, puedes contactar con nosotros en contact@luffashop.com

De nuevo gracias y muchos muchos saludos! ☺

14.14. Anexo N: Modelo de encuesta de opinión sobre la dinámica de gamificación enviada a los participantes (borrador/esquema en Word porque la original se hizo en Google Forms)

OPINIÓN ACERCA DE LA DINÁMICA DE GAMIFICACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MANAGEMENT SOLUTIONS

Después de haber participado en la segunda fase del proyecto de gamificación medioambiental, es decir en el juego sobre buenas prácticas medioambientales en el ámbito empresarial (en este caso en MS), quisiéramos conocer tu sincera opinión acerca del mismo. Por ello, te haremos algunas preguntas al respecto. La mini encuesta es totalmente anónima. Sin embargo, si participaste, nos gustaría contar con tu *feedback*.

General

1. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego?

1	2	3	4	5

2. En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general?

1	2	3	4	5

Segunda fase del juego

3. ¿Has participado en la segunda fase?

- Sí (pregunta filtro, dirigido a pregunta 4)
- No (pregunta filtro, dirigido a pregunta 5)

4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase?

1	2	3	4	5

5. ¿Por qué no participaste?

(Opción de respuesta corta)

Conclusiones

6. ¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? (puedes seleccionar varias respuestas)

- El tema sostenible
- El premio
- Las preguntas en Kahoot!
- La posibilidad de desarrollar la creatividad
- Las oportunidades para ganar puntos
- El sistema de puntos
- La competitividad
- Que involucre una red social
- Otra **(se puede escribir una respuesta)**

7. ¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? (puedes seleccionar varias respuestas)

- El premio
- La duración (que esté activo por más tiempo)
- Que no incluya una parte creativa
- La temática
- Que sea más fácil (en cuanto a las preguntas en Kahoot!)
- Otra **(se puede escribir una respuesta)**

Comentarios

8. Si tienes algún comentario adicional sobre el juego, nos encantaría escucharlo:
(Opción de respuesta larga)

14.15. Anexo O: Encuesta de opinión real enviada en Google Forms (capturas de pantalla y enlace)

El enlace a la encuesta es:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJiuhE379qYhz6twbypr0MGeA0pqG8R7AiAGJeS9c09Royww/viewform?usp=sf_link

Si ahora se accede al enlace (al igual que en la otra encuesta), aparecerá un mensaje de que ya no se admiten más encuestas, ya que se cerró cuando habían 35 (las personas que participaron en el juego) Esto aparecerá si se accede ahora:



Opinión acerca de la dinámica de gamificación sobre la Responsabilidad Social Corporativa en MS

Ya no se aceptan más respuestas en el formulario Opinión acerca de la dinámica de gamificación sobre la Responsabilidad Social Corporativa en MS.
Prueba a ponerte en contacto con el propietario del formulario si crees que se trata de un error.

[Seguir recopilando respuestas \(solo los editores de formularios pueden ver este enlace\).](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



Opinión acerca de la dinámica de gamificación sobre la Responsabilidad Social Corporativa en MS

Después de haber participado en la segunda fase del proyecto de gamificación medioambiental, es decir en el juego sobre buenas prácticas medioambientales en el ámbito empresarial (en este caso en MS), quisiéramos conocer tu sincera opinión acerca del mismo. Por ello, te haremos algunas preguntas al respecto. La mini encuesta es totalmente anónima. Sin embargo, si participaste, nos gustaría contar con tu feedback.

[Siguiente](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Opinión acerca de la dinámica de gamificación sobre la Responsabilidad Social Corporativa en MS

*Obligatorio

Sección sin título

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan divertido te ha parecido el juego? *

	1	2	3	4	5	
Nada divertido	<input type="radio"/>	Muy divertido				

En una escala del 1 al 5, ¿cuánto has aprendido sobre la gestión de RSC en MS y sobre la sostenibilidad en general? *

	1	2	3	4	5	
Casi Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Atrás

Siguiente

Segunda fase

¿Has participado en la segunda fase? *

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

Sección sin título

En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto te ha ayudado a desarrollar tu creatividad y a cuidar del medio ambiente la segunda fase? *

	1	2	3	4	5	
Casi Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

Segunda fase

¿Has participado en la segunda fase? *

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

Sección sin título

¿Por qué? *

Tu respuesta

Atrás

Siguiente

Conclusiones

¿Qué es lo que más te ha gustado del juego? (puedes seleccionar varias respuestas) *

- El tema sostenible
- El premio
- Las preguntas en Kahoot!
- La posibilidad de desarrollar la creatividad
- Las oportunidades para ganar puntos
- El sistema de puntos
- La competitividad
- Que involucre una red social
- Otro: _____

¿Qué es lo que cambiarías o mejorarías en el juego? (puedes seleccionar varias respuestas) *

- El premio
- La duración (que esté activo por más tiempo)
- Que no incluya una parte creativa
- La temática
- Que sea más fácil (en cuanto a las preguntas en Kahoot)
- Otro: _____

Atrás

Siguiente

Comentarios

Si tienes algún comentario adicional sobre el juego, nos encantaría escucharlo:

Tu respuesta

Atrás

Enviar

14.16. Anexo P: Modelo de correo electrónico enviado a los participantes del juego para invitarles a hacer la encuesta (correo electrónico personalizado hecho con *Merge* en Word)

Hola “Carmen” (por ejemplo),

Gracias por haber participado en la primera fase (encuesta) y en la segunda fase (juego) para el proyecto de aplicación de la gamificación dentro de la comunicación interna (RSC) en Management Solutions. Como última fase, quisiéramos pedirte si podrías responder una pequeña encuesta final (no te tomará más de 5 minutos) para darnos un *feedback* sobre la dinámica de gamificación en la que has participado y decirnos qué opinas. La idea es poder analizar cómo ha funcionado la dinámica y saber en qué puntos se podría mejorar. De nuevo, la participación es totalmente voluntaria, pero nos encantaría contar con tu apoyo en la última fase de esta iniciativa. Podrás realizar la encuesta a través de este *link*:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeJiuhE379qYhz6twbypr0MGeA0pqG8R7AiAGJeS9c09Royww/viewform?usp=sf_link

Como ya te mencionamos varias veces antes, las conclusiones generales de todo el estudio serán objeto del TFM.

Para cualquier duda o aclaración María Emilia (maria.emilia.polo.bravo@msspain.com) o yo estamos nuevamente a vuestra disposición.

¡¡¡GRACIAS POR TODO EL APOYO A ESTA INICIATIVA!!!