



# GRAN HOTEL

## La gamificación como herramienta estratégica en los Recursos Humanos

Martínez Jarque, Sonia NIUB: 14736680

Redondo Pérez, M<sup>a</sup> Magdalena NIUB: 14531543



**Trabajo Final de Máster**

**Gestión y Desarrollo de Personas y Equipos en las Organizaciones**



Tutorizado por: Mari Carmen Martín

Septiembre 2015

Universidad de Barcelona

## ABSTRACT



Companies and organisations around the world are beginning to implement gamification plans addressed to internal purposes with employees, this is a very new and powerful trend to influence and motivate large groups of people. Gamification is a technique that adopts elements of the games in a non-gaming context in order to motivate and empower users' behaviours.

The main purpose of this work is the creation of a gamification plan; the client is a insurance organisation. After identifying their specific needs, we decided to design a plan of gamification addressed to employees of different sites in Barcelona and in the surrounding areas, aiming to promote an increase of 5% on the turnover of home insurance products.

The methodology used to make this proposal is based on the "Gamification model Canvas" which in an easy, flexible and structured way that helps to design, implement and evaluate solutions of gaming based to develop participants' key behaviours for the organisation.

To assess the different results of this implementation, we have created several quantitative key indicators (performance based on the sales improvement) and qualitative indicators such as (satisfaction and motivation); however we haven not had the opportunity to implement and verify the final results against the proposed objectives.

From an extensive literature review on the gamification and its application in the corporate environment, it is concluded this is a relatively new process whereby companies are seeing an opportunity to gain multiple benefits in the field of human resources. As for the proposed project to this customer, it is emphasized the adaptation the company needs to do, creating their own new processes of gamification, as well as highlighting the importance of aligning them with its mission, vision, values and strategic objectives.

**Keywords: gamification, organisations, gamification model canvas, performance, satisfaction, motivation, design, human resources**

## RESUMEN



Las empresas y organizaciones de todo el mundo ya están empezando a implantar planes de gamificación orientados al personal interno, una nueva tendencia poderosa para influir y motivar a grupos de personas. La gamificación es una técnica que adopta elementos propios de los juegos en contextos y aplicaciones no lúdicas con el fin de motivar y potenciar conductas en los usuarios.

El propósito principal del presente trabajo es la creación de un plan de gamificación para una organización del sector de los seguros. Tras conocer sus necesidades específicas, se decidió diseñar un plan de gamificación dirigido a los trabajadores de las diferentes delegaciones de Barcelona y alrededores con el objetivo de incrementar en un 5% la facturación de la línea de negocio de seguros de hogar.

La metodología utilizada para realizar la propuesta se basó en el “Gamification model Canvas”, que de una manera sencilla, flexible y estructurada, ayuda a diseñar, implementar y evaluar soluciones basadas en el juego con la finalidad de estimular en los participantes comportamientos clave para la organización.

Para evaluar los diferentes resultados de la implantación, se han descrito diferentes indicadores tanto cuantitativos (rendimiento en el porcentaje de ventas) como cualitativos (satisfacción y motivación). Sin embargo, al tratarse de un diseño, no hemos tenido la oportunidad de verificar los resultados y contrastarlos con los objetivos propuestos.

Tras una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la gamificación y su aplicación en la empresa, se concluye que es un proceso relativamente novedoso, mediante el cual las empresas están viendo una oportunidad para obtener múltiples beneficios en el ámbito de los recursos humanos. En cuanto al proyecto que proponemos para la organización cliente, destacamos la gran adaptación que cada compañía requiere para la creación de sus propios procesos de gamificación y la importancia de la alineación con su misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

**Palabras clave:** gamificación, organizaciones, gamification model canvas, rendimiento, satisfacción, motivación, diseño, recursos humanos

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?</b> .....	<b>5</b>
<b>ELEMENTOS DE JUEGO</b> .....	<b>7</b>
Dinámicas de juego.....	7
Mecánicas de juego.....	8
Componentes de juego.....	8
Tipos de jugadores .....	9
<b>GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES</b> .....	<b>11</b>
Impacto de la gamificación.....	12
Casos de éxito .....	14
<b>GAMIFICACIÓN, LA PROPUESTA</b> .....	<b>16</b>
Análisis de la organización .....	16
Objetivo .....	17
Participantes.....	18
Material e instrumentos .....	18
Método y procedimiento.....	19
Diseño .....	21
Gran Hotel.....	24
Dinamización .....	41
Evaluación de los resultados.....	42
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>46</b>
<b>ANEXO I: Gamification model Canvas</b> .....	<b>50</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge de una motivación por los nuevos procesos que se emplean en el ámbito de los Recursos Humanos (RRHH), en concreto el de *gamificación*, técnica que tiene que ver con sistemas interactivos basados en el juego que pretenden motivar y comprometer a los usuarios finales mediante elementos de juego (Seaborn & Fels, 2015).

La gamificación no es una idea nueva, pero sí un término nuevo en el ámbito organizacional. Actualmente, aún hay poca cohesión respecto a los fundamentos teóricos y la conceptualización del término, sin embargo, a pesar de la falta de investigación y recopilatorio de buenas prácticas en torno a su diseño e implementación, se han demostrado sus ventajas y beneficios en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014; Seaborn & Fels, 2015). Tras la investigación de este término relativamente nuevo, sabemos que se puede extrapolar a la mayoría de ámbitos dentro de la empresa tanto en relación con el cliente externo (Marketing), como con los empleados y trabajadores en ámbitos como la selección de personal, la formación, el desarrollo de competencias o el incremento del rendimiento (Ruizalba, Navarro, & Jiménez, 2013).

En el presente trabajo realizamos una propuesta de gamificación para una de las empresas líderes en seguros y asistencia en carretera, como colaboración para una de sus campañas de venta interna.

### ¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?

Los juegos han existido en las culturas humanas desde nuestros orígenes como una herramienta para el entretenimiento, la construcción de relaciones, la formación e incluso la supervivencia. Sin embargo, es ahora cuando, a causa del éxito comercial de los juegos digitales de entretenimiento, hay un creciente interés en la investigación sobre los efectos que tienen los juegos en los usuarios (Ruizalba et al., 2013; Seaborn & Fels, 2015) y la adopción de las estrategias de juego para actividades que no tienen que ver con el entretenimiento (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara, & Dixon, 2011).

El término gamificación está sujeto a diversas definiciones y usos, dado que abarca multitud de dominios, teorías de pensamiento, metodologías y razones de implantación.

En este caso nos referimos a gamificación como la utilización de elementos de juego en contextos no lúdicos (Deterding et al., 2011; Seaborn & Fels, 2015). A pesar de esta falta de consenso en su definición y delimitación, un aspecto en común en los diversos enfoques es el propósito del uso de la gamificación, siempre relacionado con la motivación y el cambio de comportamiento (Seaborn & Fels, 2015).

Una de las mayores resistencias que se han encontrado a la hora de implementar gamificación en las organizaciones es la idea de que implica “jugar en el trabajo”. Y es que en muchas ocasiones se cree que emplear elementos de juego es jugar, es importante diferenciar términos y especificar que no es realmente así. En castellano, el verbo “jugar” y el sustantivo “juego” son muy parecidos entre sí, pero en otros idiomas, provienen de raíces totalmente diferentes. Por ejemplo, en inglés, el verbo “play” (jugar) proviene del latín “paidia” que se refiere a movimiento libre que puede efectuar dentro de un determinado ámbito, por lo tanto se refiere a jugar por el mero hecho de divertirse y lógicamente esta idea se encuentra alejada de lo que se espera de nosotros en el ámbito laboral. Por otro lado, en inglés la palabra “game” (juego) proviene del latín “ludus” y se refiere a la resolución de un desafío estructurado dentro de un sistema formal y que engloba una serie de elecciones significativas para los que se encuentran involucrados (Nabhen, 2014). Si pensamos en cualquier tipo de juego, observaremos que todos comparten:

- Objetivo/s definido/s.
- Obstáculos que hay que superar para llegar al/los objetivo/s.
- Reglas constitutivas que limitan nuestro campo de acción.
- La voluntariedad de los participantes.

Esta idea del juego, se acerca mucho más a lo que puede ser una solución para el mundo laboral, lo que nos da muchas posibilidades si se vuelcan las suficientes dosis de creatividad (Nabhen, 2014).

Esto nos puede llevar a pensar que la utilización de la gamificación puede extrapolarse a cualquier actividad de carácter laboral o formativo, pero no es del todo cierto. Existen tareas, que por su propia naturaleza, no deben derivarse bajo una estructura de gamificación, por ejemplo cuando ya existe una motivación suficiente en los participantes, cuando se trata de tareas críticas como cirujanos o bomberos, cuando

cuestiones éticas nos sugieren que debemos abstenernos de utilizarla, dado que su efectividad puede conducir a malos hábitos o vicios y, finalmente, cuando las tareas que se vinculan sean demasiado variables y/o poco estructuradas (Nabhen, 2014).

## ELEMENTOS DE JUEGO

La gamificación se basa en elementos propios de los juegos, por lo tanto, para entender cómo se utiliza en la práctica primero es necesario entender qué son y cómo se utilizan estos elementos.

### Dinámicas de juego

Las dinámicas son aspectos globales a los que un sistema gamificado debe orientarse. Está relacionado con las motivaciones y necesidades que se pretenden generar en el participante (Gené, 2015).

Según teorías clásicas, estas motivaciones y necesidades humanas son universales y, por lo tanto, aplicables a cualquier persona (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1997; Maslow, 1991; Skinner, 1977). A continuación, enumeramos las más comunes:

- **Recompensa:** otorgar algo de valor, ya sea tangible o intangible, al participante por realizar algún tipo de acción. De esta manera, si acompañamos una acción particular por algo deseable para el individuo, será más factible que la persona esté más motivada en su consecución (Skinner, 1977).
- **Reconocimiento:** es la necesidad que tenemos las personas por ser apreciadas y respetadas por los demás y la confirmación de que hemos realizado un trabajo importante (Herzberg et al., 1997; Maslow, 1991).
- **Logro:** motivación por lograr algo difícil a través de repetidos y prolongados esfuerzos, las metas deben ser moderadamente difíciles pero alcanzables para ser motivadoras (Herberg et al., 1997).
- **Autonomía:** muchas personas quieren y necesitan expresar su autonomía y originalidad. Tiene que ver con el deseo de mostrar el propio estilo, identidad y personalidad, según Maslow (1991) forma parte de la necesidad de autorrealización del ser humano.

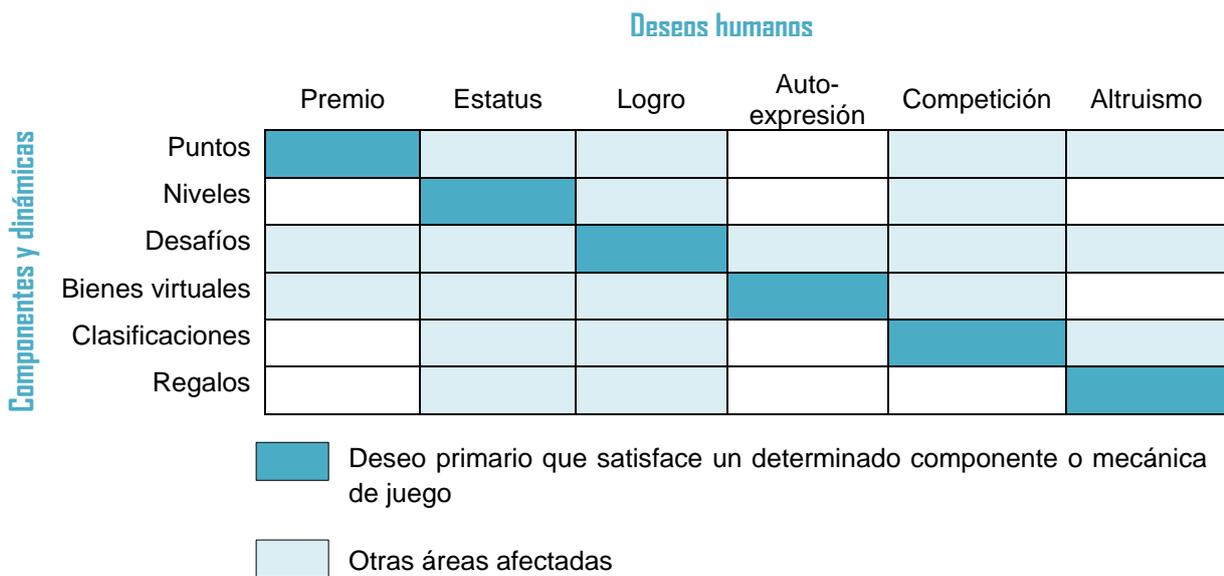
- **Competencia:** como en el caso de la autonomía, también forma parte de la necesidad de autorrealización del ser humano (Maslow, 1991). En ciertas circunstancias es un elemento motivador poder comparar nuestro rendimiento con el de los demás y competir para ser el ganador. De este modo, obtenemos feedback acerca de nuestro rendimiento comparándolo con el de los demás.
- **Altruismo o relación con los demás:** El ser humano es un ser social y tiene la necesidad de crear relaciones de compañerismo, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado por los demás (Maslow, 1991). Realizar acciones altruistas, como hacer regalos o colaborar en equipo, es un fuerte motivador si se busca fomentar relaciones.

### **Mecánicas de juego**

Las mecánicas son las diversas acciones, comportamientos y mecanismos de control que se ofrece al jugador dentro de un contexto de juego (Hunicke, LeBlanc, & Zubek, 2004). Dicho de otra manera, describe las reglas mediante los componentes de juego, que a continuación describiremos, para crear las dinámicas de juego. Algunos ejemplos son: establecer retos, para sacar a los usuarios de un ambiente de confort; plantear la forma idónea en la que los usuarios tienen que comportarse en el juego (competición, colaboración, oportunidades, etc); determinar los turnos del jugador, es decir, cuándo y cómo interactuar con el juego o los participantes; si la superación de retos u obstáculos irá acompañado de alguna recompensa, puntos, etc; o cómo se realizará la retroalimentación a los participantes.

### **Componentes de juego**

Son elementos concretos o características asociados a las dinámicas y mecánicas de juego (Gené, 2015). Algunos de estos componentes son: puntos, niveles, desafíos, bienes virtuales, clasificaciones o regalos.



**Figura 1. Relación entre los componentes y dinámicas de juego y los deseos humanos**  
 Fuente: BBVA (2012). Gamification: the business of fun. *Innovation Edge* (p. 18)

## Tipos de jugadores

Se han propuesto diversos modelos acerca de los tipos de jugadores a partir de teorías de la personalidad basados en la psicología social, sin embargo, los resultados han sido inconsistentes (Orji, Vassileva, & Mandryk, 2014). BrainHex es un modelo relativamente nuevo que establece una tipología de jugadores y se basa en ideas de hallazgos neurobiológicos, así como los resultados demográficos de modelos de diseño de juegos anteriores (DGD1 y DGD2) (Nacke, Bateman, & Mandryk, 2011). El modelo establece siete arquetipos distintos que describen la experiencia particular del jugador (Nacke et al., 2011):

- 1) **Buscador:** siente curiosidad por el mundo en el que juega y disfruta descubriendo. Se siente motivado por el mecanismo de interés, que se relaciona con el área del cerebro en procesar la información sensorial y la asociación de la memoria. Cuando encuentran patrones interpretables se produce una liberación de endorfinas.
- 2) **Superviviente:** el terror es una fuerte experiencia negativa, no obstante este tipo de jugador disfruta de la intensidad de la experiencia asociada. La epinefrina, neurotransmisor asociado a esta emoción, aumenta los efectos de la dopamina

(que se activa cuando se recibe una recompensa). El estado de excitación asociado con epinefrina se convierte en el de terror como resultado de la acción del centro del miedo, que se vuelve hiperactivo cuando una situación se evalúa como aterradora (basado en la experiencia previa y ciertas aversiones instintivas). No está todavía claro si el disfrute de miedo debe evaluarse en términos de la intensidad de la experiencia de terror en sí, o es causado por la sensación de alivio después de la experiencia de terror.

- 3) **Temerario:** el comportamiento relacionado con este arquetipo se centra en la búsqueda de emociones, excitación y toma de riesgos, relacionado con el neurotransmisor epinefrina, que podría actuar como un potenciador en la recompensa.
- 4) **Cerebro:** disfrutan resolviendo puzzles y elaborando estrategias, así como tomar las decisiones más eficientes. Cuando los jugadores se enfrentan a la resolución de los puzzles o tienen que idear estrategias, el centro de decisión del cerebro y la estrecha relación entre este y el centro del placer, asegura que las buenas decisiones que se tomen serán intrínsecamente gratificantes.
- 5) **Conquistador:** les motiva luchar contra la adversidad hasta lograr la victoria y superar a otros jugadores en vez de ganar fácilmente. Canalizan su ira para lograr la victoria. Cuando los mamíferos se enfrentan a situaciones difíciles su cuerpo produce epinefrina (adrenalina) y norepinefrina, el primero activa y produce excitación y la segunda está asociada con la ira y las tendencias combativas. La ira sirve para motivar a luchar y persistir en el desafío.
- 6) **Socializador:** les gusta relacionarse con la gente, ayudar y tener gente de confianza en el juego, por lo que tienden a confiar en los demás. Este comportamiento está relacionado con el centro social, y es que la principal fuente neural es la oxitocina, neurotransmisor relacionado con la confianza.
- 7) **Triunfador:** mientras que el conquistador está más orientado al desafío, el arquetipo triunfador está más orientado a objetivos, motivado por los logros a

largo plazo y con finalización definitiva. La satisfacción que sienten consiguiendo los objetivos está determinada por la dopamina (centro de placer).

## **GAMIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES**

La tendencia de la gamificación está generando una enorme expectación en las organizaciones a causa del éxito y enganche que tienen los juegos en la sociedad actual, como los videojuegos, los juegos sociales o los juegos móviles (Gallego & De Pablos, 2012; M2 Research, 2012). Gartner (2011), sugiere que más del 70% de las empresas del ranking global 2000 de Forbes habrán aplicado la gamificación hacia el año 2015. Sin embargo, también advierte que la gamificación no alcanzará la meseta de la productividad hasta dentro de unos 5 a 10 años.

Las empresas han visto las ventajas de aplicar elementos de juego como son las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas (Gartner, 2011), tanto en clientes externos (clientes) como internos (empleados), en este caso nos referiremos siempre al cliente interno, dado que es el tema que nos atañe.

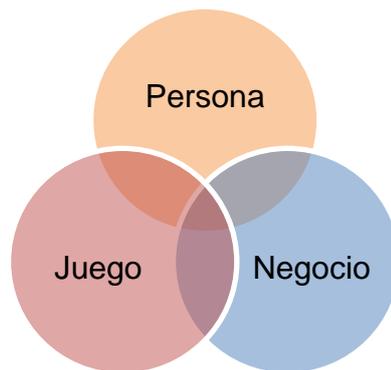
El objetivo es crear en los empleados la sensación de que se están divirtiendo mientras trabajan y mejorar su experiencia, con la finalidad de aumentar el rendimiento y promover actitudes afectivas positivas (Mollick & Rothbard, 2014).

Los aspectos principales que permiten atraer la colaboración de los empleados a través de este proceso son (Gartner, 2011):

- Mayor rapidez en la respuesta, al aumentar la velocidad de los circuitos de retroalimentación empresarial (carácter dinámico).
- Objetivos y reglas bien definidas para asegurar que los jugadores pueden alcanzar las metas. Los objetivos deben ser reales para hacerlos llegar a la compañía.
- Sintaxis que anime a involucrar a los jugadores a participar y lograr los objetivos de su actividad.

- Tareas desafiantes pero alcanzables a corto plazo para mantener el foco de atención en el objetivo y la motivación.

Estos diversos elementos deben coexistir con motivaciones de uso. Además se han de tener en cuenta aspectos como el reconocimiento al usuario. Esta práctica, promueve la colaboración entre usuario y empresa, para conseguir a través del juego estrategias de co-creación de valor. (Payne, Storbacka, & Frow, 2008)



**Figura 2. Punto de confluencia entre persona y empresa**

Fuente: Gallego, C. & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital* (p.804)

## **Impacto de la gamificación**

Un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana (Werbach & Hunter, 2013). Psicológicamente, el ser humano responde de manera diferentes a estímulos que presenta el juego y por lo tanto, el diseño es, sin duda, uno de los elementos más determinantes a la hora de involucrar y comprometer al jugador; despierta la atención y lo motiva a hacer algo que de otra forma no haría. Si el diseño del juego es lo suficientemente atractivo para una persona, es posible que el juego logre cambiar la conducta del individuo, independientemente en el espacio donde se implemente, de forma virtual o en un entorno físico (Aguilera, Fúquene, & Ríos, 2014).

Según la teoría del “flow” o “flujo”, los juegos y la gamificación pueden crear un estado de flujo en las personas, este estado se alcanza cuando el individuo se sumerge completamente en la actividad que está realizando, dicho de otra manera, cuando alcanza una total implicación con esta (Csikszentmihalyi, 1990). En este estado de abstracción del ser, el usuario llega a estar tan involucrado en la experiencia que incluso

puede olvidarse de lo que hay a su alrededor. Para alcanzar el “flow” en la experiencia, es necesario que los objetivos sean claros, exista un balance positivo entre las destrezas percibidas y los retos percibidos, y feedback claro e inmediato (Aguilera et al., 2014). Las personas que experimentan este estado tienen una motivación de tipo intrínseca, que se da cuando la persona hace una actividad por su inherente satisfacción y no por una consecuencia o recompensa esperable (Ryan & Deci, 2000).

En la misma línea, según la teoría de la autodeterminación, el éxito de la gamificación se basaría en proporcionar un contexto que crea esta motivación intrínseca en los usuarios, dado que se basa en satisfacer necesidades humanas, como la competencia o la relación con los demás (Ryan & Deci, 2000). Sin embargo, las prácticas basadas en el juego también incorporan otro tipo de elementos basados en la motivación extrínseca, que se da cuando se realiza una actividad por la recompensa esperada (Ryan & Deci, 2000), por ejemplo las recompensas tangibles, los tableros de clasificación, etc. Diferentes estudios evidencian que recompensas tangibles y extrínsecas tienden a disminuir la motivación intrínseca por realizar una tarea (Deci, Ryan, & Koester, 1999). Por lo tanto, recompensar a los empleados por realizar una tarea sin incluir todo el contexto lúdico que proporciona la gamificación no es suficiente para garantizar involucración e incluso podría disminuir la satisfacción inherente por realizar dicha tarea, sobre todo si estas son interesantes o creativas (Deci et al., 1999). Según este tipo de teorías, una experiencia de gamificación debería tener un impacto positivo en la motivación de los usuarios.

Otra idea diferente es que la gamificación no tiene por qué estar relacionada con la motivación intrínseca, dado que este tipo de motivación humana requiere que la tarea sea gratificante o atractiva, la gamificación no reconoce que la tarea sea inherentemente gratificante, sino que busca la manera de ocultar la naturaleza de la tarea bajo una capa de juegos divertidos, es decir, no hace más interesante la tarea en sí, sino que hace la experiencia de trabajo más agradable (Mollick & Rothbard, 2014), según esta teoría la gamificación en el trabajo estaría más relacionada con otro tipo de variables como la satisfacción de los empleados.

En cuanto a estudios empíricos específicos sobre gamificación y su impacto en ciertas variables, no hay mucha investigación al respecto, seguramente por ser una tendencia relativamente nueva. Estudios recientes como los de Hamari et al. (2014), que han

realizado una revisión de estudios empíricos para investigar los efectos de la gamificación, han evidenciado efectos positivos tanto en variables cualitativas como la motivación, el compromiso y la satisfacción, como en variables cuantitativas. Sin embargo, los efectos dependen en gran medida del contexto en el que se ejecuta la gamificación y de los usuarios que lo utilizan, por lo que es necesario investigación más concreta al respecto.

### **Casos de éxito**

A pesar de la poca investigación a nivel teórico, a nivel práctico muchas organizaciones han obtenido grandes beneficios a raíz de implementar gamificación (Ruizalba et al., 2013). A continuación presentamos algunos casos reales y el impacto obtenido:

- Lawley Insurance, empresa especializada en seguros de propiedad y accidentes, beneficios para los trabajadores y consultoría en gestión de riesgos, organizó un concurso de dos semanas de duración para limpiar el sistema de ventas en su CRM bajo el eslogan “Clean Up the Pipeline!”. Mediante la gamificación aumentó de tal manera el rendimiento que consiguieron crear en el sistema el mismo número de actividades en dos semanas que en los siete meses y medio anteriores (Engelhardt, 2012).
- Deloitte es una de las mayores consultoras internacionales especializada en llevar a cabo prácticas de negocio responsable y rentable. En 2008 lanzaron “Deloitte Leadership Academy” (DLA), programa de formación que ha aplicado la gamificación en más de 20.000 ejecutivos desde su implantación. Algunos de los componentes que plantea DLA son misiones, insignias y tablas de clasificación para aumentar el compromiso de los participantes retándolos para la consecución de objetivos dentro de los programas de formación. Los comentarios de algunos clientes es que la DLA se ha convertido en adictiva (Deloitte Digital, 2012). Después de tres meses desde su implantación, ha habido un aumento del 46,6% de usuarios que vuelven a la plataforma todos los días y un 36,3% que ingresan cada semana (Deloitte Digital, 2012; Meister, 2013).

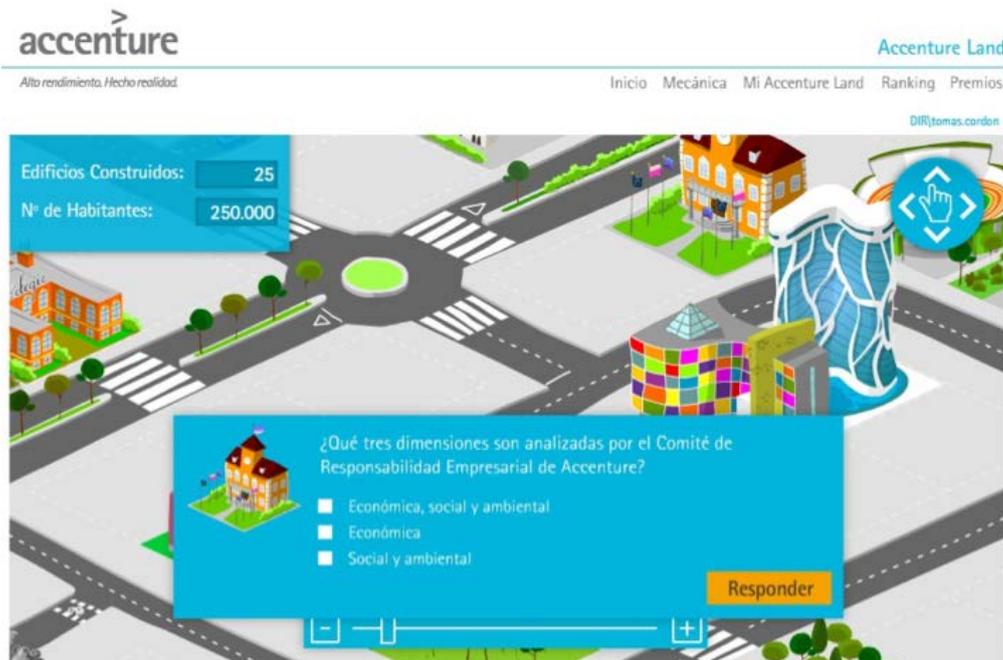
The screenshot displays the user interface of the Deloitte Leadership Academy. At the top, there is a search bar and navigation tabs for 'My learning', 'Learn', 'Certificates', and 'Blog'. The main content area is divided into a left sidebar menu and a right profile section. The profile section for Kimberly Martin includes her name, title 'Director - Deloitte Leadership Academy', and a bio. Below the bio, there is a 'Showcase' section with a 'Missions' row containing four progress indicators: 'Self 50%' (0/4), 'Team 50%' (0/4), 'Enterprise 50%' (0/4), and 'Graduate' (0/12). A 'Latest Update' box on the right of the showcase mentions earning a 'Harvard specialist' badge.

**Figura 3. Deloitte Leadership Academy**

Fuente: Funahasi, C. K. (2013). *Gamification. Deloitte Leadership Academy*

- Accenture, multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing, usó la gamificación para cambiar conductas y motivar a introducir una serie de hábitos en sus empleados. Uno de los proyectos que llevan a cabo es “Accenture Land”, dinámica basada en preguntas y respuestas relacionadas con la propuesta de valor de la compañía a sus empleados. El objetivo que se plantea es que los participantes construyan su propia ciudad y para ello deben superar diferentes niveles que se lanzan de forma semanal, durante un mes (Gallego & De Pablos, 2013). Los responsables de la iniciativa aseguraron que el clima laboral mejoró en un 7%, la fidelización de los empleados en un 5% y la rotación disminuyó un 2% (Fernández, 2011).

## Accenture Land



**Figura 4. Accenture Land**

Fuente: Lumbreras, S. (2012). *Accenture: engaging through gamification*.

## GAMIFICACIÓN, LA PROPUESTA

La propuesta de gamificación del presente proyecto está totalmente adaptada a la organización cliente. La necesidad de las compañías de hoy en día exigen nuevos métodos para alcanzar sus objetivos, que a su vez sintonicen con su misión, visión y valores y, por encima de todo, garanticen el retorno de la inversión (ROI).

### Análisis de la organización

La organización con la que colaboramos es una empresa dedicada al ámbito de los seguros. El objetivo que persigue es que en todos los aspectos de la organización se trabaje para conseguir un alto nivel de calidad de servicio. Esto requiere de una cultura que priorice valores de compromiso con la calidad, la innovación y la integridad profesional. La organización está formada por una plantilla mayoritariamente joven, entre el 60% y 70% de la plantilla son menores de 30 años.

Uno de los retos estratégicos para esta organización es impulsar los seguro de hogar, para que sea una línea de negocio con mayor rentabilidad.

Es por esta razón que el departamento de comunicación interna quiere dinamizar la red de ventas de seguros de hogar para que las delegaciones facturen más. Este departamento tiene tres funciones fundamentales:

- **Gestionar la información corporativa.** Forma parte del 90% de las tareas que realiza el departamento. Los canales de comunicación más habituales son la Intranet social (espacio de comunicación 360°), las reuniones presenciales, la comunicación en cascada (a través de los mandos) y mediante Branding interno.
- **Gestionar la información operativa.** Es decir, toda aquella información necesaria para que los trabajadores puedan realizar su trabajo. Las novedades, mayoritariamente se comunican en el foro de la Intranet, espacio social mediante el cual se puede recopilar gran cantidad de información sobre los intereses de los empleados, el nivel de participación, valoraciones de las actividades, etc.
- **Gestionar el compromiso.** Mediante la gestión del compromiso consiguen que los trabajadores aporten todo su potencial en el desarrollo de su quehacer profesional. Se trabajan tres elementos: los estilos de liderazgo internos, los factores higiénicos y la transparencia, coherencia y escucha a los empleados.

Una de las formas que el departamento tiene para ayudar a la organización a dinamizar las ventas de seguros de hogar es mediante la gamificación, técnica que ya habían puesto en marcha con anterioridad y había repercutido de forma exitosa en el desempeño de los empleados, además al final de la actividad obtuvieron un índice de satisfacción de 9,28.

## **Objetivo**

Mediante la implantación de la gamificación se busca un aumento en los participantes de variables cualitativas como la motivación y la satisfacción, y variables cuantitativas como el rendimiento, con el objetivo final de aumentar el porcentaje de ventas en seguros de hogar como mínimo en un 5%. Este objetivo final se extrae del aumento de las demás líneas de negocio, con las cuales se quiere alinear nuestro producto objetivo.

El objetivo del proyecto está alineado con el objetivo estratégico de la organización, que es impulsar la rentabilidad la línea de negocio de seguros de hogar.

## **Participantes**

Participan todos los empleados de las diferentes delegaciones de Barcelona y alrededores. En total son unos 100 participantes agrupados en 46 delegaciones.

## **Material e instrumentos**

La organización cliente proporcionó los siguientes materiales para la propuesta (por razones de confidencialidad pactada, no han sido incluidos en el anexo).

- Mapa de red de delegaciones de Cataluña.
- Análisis económico de cada delegación con datos de facturación, de unidades de venta por producto y sus porcentajes.
- Información del personal humano (cuadro de competencias para comerciales y para directores de delegación)
- Organigrama de cada delegación.
- Argumentario de ventas del producto seguro de hogar.
- Indicadores del 2015 sobre accesos, visualización de material informativo y participación en actividades relaciones en la Intranet social.

Además de la información proporcionada por la organización, proponemos la utilización de dos instrumentos externos a la organización, para poder relacionar el proceso de gamificación con variables como la satisfacción y la motivación de los empleados:

- Cuestionario de satisfacción Laboral s10/12. (Meliá & Peiró, 1989). Versión simplificada (12 ítems) del cuestionario de satisfacción S4/82 (82 ítems), diseñado para obtener una evaluación útil y breve de la satisfacción laboral teniendo muy en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a las que puede estar expuesto el consultor en el contexto organizacional sin perjuicio de mantener la calidad de la medida. Este

cuestionario permite evaluar la satisfacción con la supervisión, con el ambiente de trabajo físico y con las prestaciones recibidas por parte de la empresa.

- Cuestionario abreviado del Cuestionario ASH-ICI (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000). Instrumento para evaluar posibles resultados significativos en la motivación dentro de la organización. Este cuestionario encaja con nuestros objetivos de evaluar las diferentes variables de la motivación de un empleado y cumple el requisito de no ocupar demasiado tiempo de aplicación. Como ocurre con el cuestionario de satisfacción anterior, es un test con un elevado número de ítems, corre el riesgo de hacer inviable su utilización en las organizaciones ya que, estas se hallan preocupadas por el tiempo empleado en la administración de cuestionarios y por los costes psicológicos y económicos, directos e indirectos que ello implica (Quijano & Navarro, 2012)

## **Método y procedimiento**

Inicialmente y tras un primer contacto con la organización, se concertó una entrevista con el manager del departamento de comunicación interna y uno de los empleados del mismo departamento, experto en gamificación. En esta primera entrevista se extrajeron las necesidades y los objetivos de cara al próximo año, y a partir de estos, un objetivo viable para poder gamificar. El objetivo final del diseño de nuestro juego sería el de incrementar las ventas de seguros de hogar, mínimo un 5% respecto al año anterior.

Tras conocer nuestra empresa cliente y el objetivo, decidimos emprender el proyecto. Con el fin de ajustar nuestra propuesta a la necesidad real de la organización, se realizaron dos reuniones más que resultaron de utilidad para alcanzar la meta conjunta.

En el siguiente diagrama (Tabla 1), se muestra el registro de toda la planificación del diseño del proyecto con todas sus fases, así como su futura implantación y seguimiento.

**Tabla 1. Diagrama gantt del proyecto**

	abr-15				may-15				jun-15				jul-15				oct-15				abr-16			
	sem. 1	sem. 2	sem. 3	sem. 4	sem. 5	sem. 6	sem. 7	sem. 8	sem. 9	sem. 10	sem. 11	sem. 12	sem. 13	sem. 14	sem. 15	sem. 16	sem. 17	sem. 18	sem. 19	sem. 20	sem. 21	sem. 22	sem. 23	sem. 24
<b>DISEÑO</b>																								
Revisión bibliográfica																								
Diseño gamificación																								
Reuniones																								
<b>IMPLANTACIÓN</b>																								
Dinamización																								
Gamificación																								
<b>SEGUIMIENTO</b>																								
Evaluación																								

Durante la fase de revisión bibliográfica no hemos encontrado ejemplos de empresas u organizaciones que utilicen la gamificación con el objetivo de aumentar el rendimiento con una consiguiente repercusión en las ventas de un producto concreto. Posiblemente se deba a la reticencia de la empresas en publicar este tipo de dinámicas y mucho más si se trata de un análisis exhaustivo del diseño, dado que la competencia podría acceder con facilidad. Por lo tanto, la propuesta está basada en la revisión bibliográfica sobre teoría y modelos de gamificación, la información proporcionada por la organización y la propia creatividad, siempre alineado con su estrategia, así como sus valores, misión y visión.

Para realizar el diseño hemos utilizado un modelo denominado “Gamification Model Canvas”, herramienta basada en los modelos formales del diseño de juegos y soluciones de gamificación, concretamente en la investigación de Hunicke et al. (2004) y otro modelo denominado “Business Model Canvas” (Strategyzer, 2015).

<b>PLATAFORMA</b> Entorno en el cual se va a implementar la mecánica de juego.	<b>MECÁNICA</b> Reglas del juego con instancias de componentes para la creación de dinámicas de juego.	<b>DINÁMICAS</b> Dinámicas de juego en tiempo de ejecución actuando sobre el jugador a lo largo del tiempo.  Es el apartado más cercano a los factores motivacionales.	<b>ESTÉTICA</b> Respuesta emocional de los jugadores cuando interactúan con el juego, es el apartado más cercano a la diversión.	<b>JUGADORES</b> Quién y cómo son los participantes.
	<b>COMPONENTES</b> Características del		<b>COMPORTAMIENTOS</b> Comportamientos o	

	juego para crear dinámicas o dar retroalimentación.		acciones necesarias que queremos que nuestros jugadores desarrollen para conseguir el retorno de la inversión.	
<b>INVERSIÓN</b> Costes y presupuesto disponible del proyecto.		<b>BENEFICIOS</b> Entorno económico o social de la solución con la introducción de la gamificación.		

-  Secciones de contexto
-  Secciones de juego

**Figura 5. Gamification Model Canvas**

Fuente: Adaptación de Game Marketing (2013). *Gamification Model Canvas*.

Por último, aunque la implantación y el seguimiento de la propuesta no se hayan llevado a cabo, las hemos incluido en la planificación con el fin de especificar cómo se deberían llevar a cabo.

## Diseño

A partir del “Gamification Model Canvas” hemos realizado la siguiente propuesta:

- **Beneficios:** el beneficio económico esperado a partir de dicha intervención es el aumento de por lo menos un 5% en la facturación de las ventas de seguros de hogar, el porcentaje calculado ha sido estimado para garantizar el retorno de la inversión del proyecto y cumplir con los objetivos deseados por la organización. Los beneficios psicosociales esperados es un aumento de la satisfacción y la motivación por parte de los participantes en su desempeño como profesionales y con la organización.
- **Jugadores:** los participantes serán los vendedores de seguros de hogar y los directores de todas las delegaciones de Barcelona y alrededores. Las competencias requeridas en los vendedores es la iniciativa, la orientación a resultados, la orientación al cliente, la planificación y dotes comunicativas. Las competencias requeridas para el perfil de director de delegación es la orientación a resultados, la orientación al cliente, la planificación, dotes de liderazgo y toma

de decisiones. Es un colectivo joven, ya que la mayoría tiene entorno los 30 años de edad.

- Comportamientos:** El comportamiento esperado y deseado de los participantes es que aumenten su desempeño para ganar el premio y conseguir reconocimiento social. El aumento del desempeño repercutirá en un aumento de la facturación de la delegación. Más que la cantidad de seguros vendidos se busca aumentar la facturación total en seguros de hogar por delegación, por lo tanto, prima más la calidad que la cantidad.
- Plataformas:** la Intranet social es la plataforma donde se realizaría la actividad, dado que es una de las herramientas más utilizadas por el departamento y es cómoda y de fácil acceso para los trabajadores.
- Inversión:** La inversión del proyecto es aproximado, ha sido calculado a partir de los costes de consultoría que tendría que pagar la empresa demandante por el diseño, la implantación y el seguimiento del proyecto y el presupuesto disponible otorgado al departamento de comunicación interna para el premio final. En la Tabla 2 se muestran los detalles aproximados de la inversión del proyecto en caso de que el diseño se llevara a cabo por una consultora y la implantación, la dinamización y la evaluación de los resultados por la organización cliente.

**Tabla 2. Inversión del proyecto**

Acción	Descripción	Importe
Diseño en la intranet	Un experto en diseño web para incorporar la interfaz dentro de la intranet.	200 €
Diseño de la estrategia	Dos consultores externos expertos en gamificación para el diseño.	31 días - 8 festivos = 19 días x 4 horas = 76 horas x 2 consultores junior = 152 horas x 20 € = <b>3.040 €</b>
Implantación, dinamización y evaluación de los resultados	Un técnico de recursos humanos interino del departamento de comunicación interna de la organización.	20 horas x sem de 40 horas = 50% del sueldo del empleado = 50% de 2.500 = <b>1.250€</b>

Premio final	Coste de los premios que se otorgarán a los ganadores de la actividad. El importe dependerá del número de empleados de las delegaciones ganadoras.	3.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7.490 €</b>

**Nota.** Los importes se han calculado de forma aproximada.

- Estética:** A los participantes les puede atraer aquello que tenga que ver con el ocio y la interacción social, ya que en los indicadores recopilados acerca de la Intranet social, el tipo de información más visualizada en general es la que tiene que ver con actividades de ocio relacionadas con la empresa, por lo tanto, la actividad tiene que ser percibida como algo lúdico e informal. La alta participación en espacios colaborativos como foros y wikis de la Intranet social de la organización, nos hace pensar que pueden encajar en un estilo de jugador de tipo Socializador (orientado a la relación con los demás). También en los arquetipos Conquistador (orientado a la consecución de retos o desafíos puntuales) o Triunfador (orientado a la consecución de objetivos finales), dado que una de las competencias más importantes que este colectivo debe poseer es la orientación a resultados.
- Dinámicas:** Dado el perfil de los participantes y los arquetipos de jugador que encajan mejor con dicho perfil, a este colectivo les puede motivar, en primer lugar, actividades orientadas al logro como un objetivo concreto a alcanzar o retos puntuales de corta duración. Debe ser un objetivo o reto difícil pero a la vez alcanzable para que no se convierta en un factor desmotivador. En segundo lugar, la competencia en la consecución de este objetivo o reto como mecanismo para obtener feedback del propio rendimiento comparándolo con el de los demás también puede ser un factor motivacional. En tercer lugar, la relación con los demás, como hemos comentado antes es un grupo que le gusta socializar. Por último, a pesar de que en algunos casos la simple consecución del objetivo o desafío es suficiente motivación para algunas personas, para otras puede no ser suficiente, por esta razón creemos recomendable incorporar dinámicas de

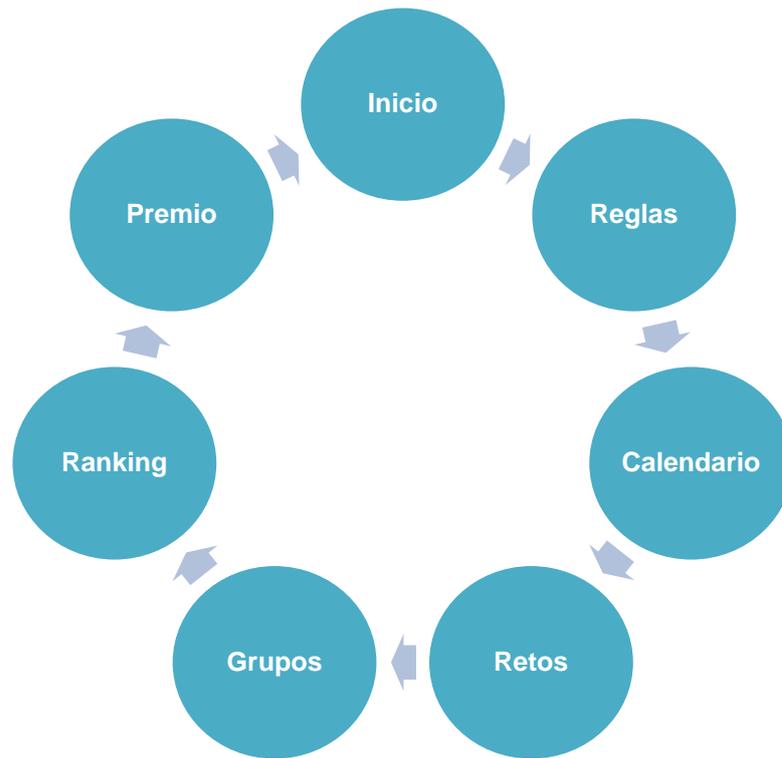
reconocimiento social, para otorgar feedback del propio rendimiento y algún tipo de recompensa.

- **Componentes:** los componentes incorporados que encajan mejor con el tipo de dinámica es un sistema de puntuación, retos puntuales y clasificaciones de los retos, un ranking global y un premio final.
- **Mecánicas:** cada una de las delegaciones forma un equipo que tiene que competir con el resto de delegaciones por un premio final, ganará la delegación que más puntuación tenga. La puntuación irá en función de la cantidad de seguros de hogar que vendan y de la calidad (facturación) de esas ventas. De forma puntual se plantean retos que permitirán obtener puntuación extra. La retroalimentación será de forma semanal.

## **Gran Hotel**

A continuación, se desarrollan con más detalle los elementos de juego de la propuesta, así como también el diseño de la interfaz de la Intranet.

La actividad ha sido dividida en siete categorías diferenciadas para facilitar la navegación por la interfaz del “juego”, al que hemos llamado Gran Hotel.



**Figura 6. Categorías Gran Hotel**



Gran Hotel tiene el objetivo de ser una actividad divertida, basada en la competición entre equipos (delegaciones), para aumentar la cantidad de las ventas, pero sobretodo la calidad de estas.

En la pantalla de inicio de la interfaz (ver Figura 8), aparte de incorporar los botones que dan acceso a los Retos, los Grupos, el Ranking y el Premio, incorpora un espacio denominado “La noticia de la semana”, espacio de comunicación sobre las novedades y avances de la competición, actualizable de forma semanal.

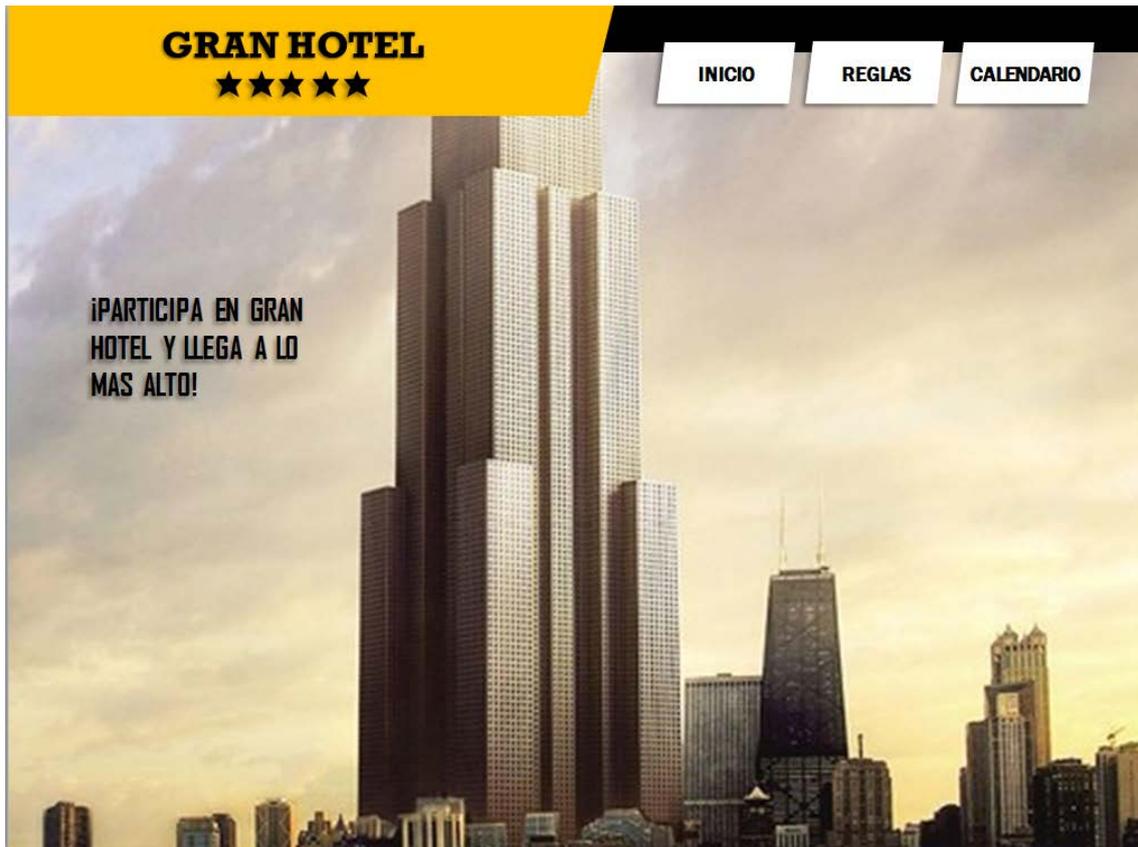


Figura 7. Diseño interfaz Gran Hotel: Portada



Figura 8. Diseño interfaz Gran Hotel: Inicio



El objetivo principal es construir el hotel con 5 estrellas más alto. Para ello, se utilizan dos tipos de indicadores:

- **Plantas de hotel.** La altura del edificio se consigue a través de plantas de hotel en la ficción, que en la realidad es la cantidad de pólizas vendidas (1 póliza de seguro de hogar vendida = 1 planta de Hotel).

Medición: Este indicador se mide a través de los datos de venta de cada delegación, que la central recoge diariamente.

- **Las estrellas.** Las estrellas se consiguen a través del objetivo mensual de ventas de seguros de hogar que fija previamente el departamento comercial (ver Figura 9).



Figura 9. Insignias disponibles para el indicador “Estrellas”

El criterio que se utiliza para otorgar las estrellas se basa en el objetivo de facturación mensual de seguros de hogar que cada delegación tiene. Se trata de un indicador vivo, es decir, va fluctuando dependiendo de la facturación del año anterior en concordancia con la tendencia del mercado.

Medición: Este indicador se propone una semana antes de iniciar el mes, junto con los demás objetivos de facturación de otros productos y el objetivo de

facturación total de la delegación. En la Figura 10 está representado un ejemplo, si el objetivo fijado de una delegación fuera de 100 euros.



Figura 10. Ejemplo objetivos de facturación e insignias (“Estrellas”)

- **Retos.** Son retos puntuales que irán apareciendo a lo largo de la dinámica que permitirán conseguir plantas extra a los vencedores de cada reto.



Figura 11. Diseño interfaz Gran Hotel: Reglas (pag. 1)

- **Duración.** La actividad tendrá un mes de duración. Tiempo suficiente para ver resultados en las ventas y para que los participantes no se aburran con la dinámica.
- **Requisitos para ganar el premio.** Las delegaciones ganadoras, deben tener como mínimo 4 estrellas. En ningún caso podrá ganar una delegación que no alcance este parámetro, se exige que cumplan con el objetivo de facturación de seguros de hogar, ya que la organización estaría mandando un mensaje contradictorio al premiar una delegación que no cumple con su objetivo de facturación.
- **Qué sucede en caso de empate.** En el juego, prevalece la calidad de las ventas, por lo que la puntuación basada en las estrellas es la más importante. En caso de empate de estrellas, ganará la sucursal con el hotel más alto, es decir, con el mayor número de plantas. En caso de empate de estrellas y de número de plantas, ganará la delegación que haya superado el objetivo de facturación de ventas de hogar en mayor proporción. En el ejemplo representado en la Figura 12 ganaría la sucursal B, ya que supera su objetivo en un + 65%, frente al + 35% de la sucursal A.



Figura 12. Ejemplo empate número de estrellas y plantas

En el caso improbable de empatar en número de estrellas, en el número de plantas y también en la progresión del objetivo, ganará la tienda con una mayor facturación total, teniendo en cuenta todos los productos, no solamente los seguros de hogar.

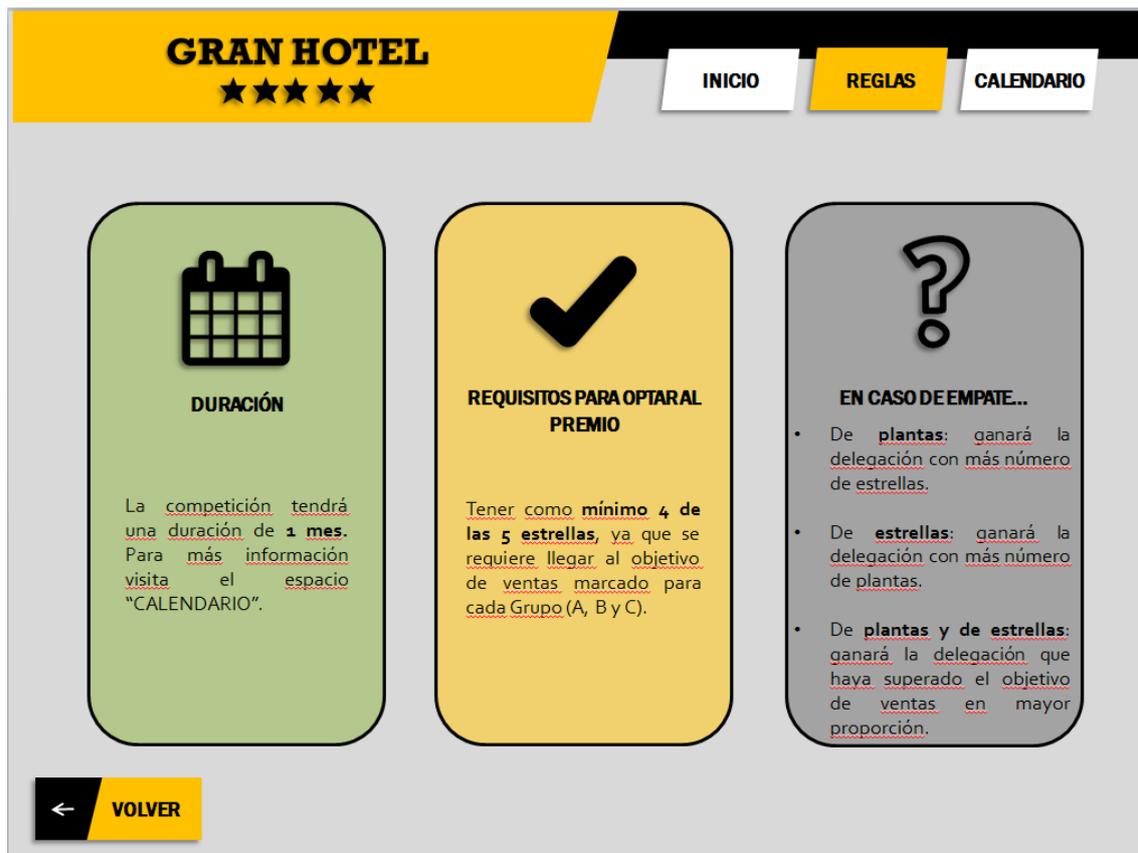


Figura 13. Diseño interfaz Gran Hotel: Reglas (pag.2)



En el transcurso del desafío principal, aparecen retos intermitentes de menor duración, para mantener la motivación de todas las delegaciones participantes. Estos retos persiguen reducir las diferencias entre delegaciones para asegurar la equidad en diferentes factores, como por ejemplo, que una oficina tenga clientes con un mayor poder adquisitivo.

Los retos serán comunicados a los jugadores un día laborable antes de su inicio, es decir, si un reto empieza el lunes de la semana 2, el reto se comunicará a las delegaciones el viernes de la semana 1.

Los retos, podrán aumentar el número de plantas pero no las estrellas, ya que se trata de un indicador requisito, indispensable para valorar si se gana el premio o no, y que dejaría de ser útil por dejar abierta la posibilidad de que pueda ganar una delegación que realmente no haya alcanzado los objetivos de facturación mínimo.

## **RETO 1: ¡A por las alturas!**

 <p><b>OBJETIVO</b></p>	 <p><b>DURACIÓN</b></p>
<p>Otorgar el doble de puntuación a las delegaciones que más cantidad de pólizas vendan, dando más posibilidades a las delegaciones con un perfil de clientes con menor poder adquisitivo y por consiguiente, menos facturación y lograr el mantenimiento de la motivación y compromiso hasta el final.</p>	<p>1 SEMANA</p>  <p><b>DINÁMICA</b></p> <p>Las ventas de pólizas de hogar vendidas, valdrán el doble de plantas de hotel:        1 póliza = 2 plantas de hotel</p>

Figura 14. Reto número 1

## **RETO 2: AUTOSUPERATE**

 <p><b>OBJETIVO</b></p>	 <p><b>DURACIÓN</b></p>
<p>Otorgar un bonus extra a las delegaciones que logren superarse a sí mismas. Se persigue premiar la capacidad de superación y la mejora respecto a periodos anteriores.</p>	<p>1 SEMANA</p>  <p><b>DINÁMICA</b></p> <p>La delegación que más facturado realice de seguros de hogar, dentro de cada grupo, respecto al mismo mes del año anterior, tendrá un bonus de 5 plantas de hotel extra.</p>

Figura 14. Reto número 2

## RETO 3: EL ÚLTIMO EMPUJÓN

 <p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Otorgar un bonus extras a las sucursales que más se esfuercen en la recta final del juego. Se premia a la delegación de cada grupo con más facturación en ventas de seguros de hogar realizado.</p>	 <p><b>DURACIÓN</b></p> <p>1 SEMANA</p>  <p><b>DINÁMICA</b></p> <p>La sucursal que en la última semana facture más seguros de hogar, se le otorgará un bonus de 10 plantas extras.</p>
---	--

Figura 14. Reto número 3



**GRAN HOTEL**  
★★★★★

INICIO | REGLAS | CALENDARIO

RETOS

- Los retos tendrán 1 semana de duración (5 días).
- Para saber las fechas de los retos visita el espacio "Calendario".

**A POR LAS ALTURAS!**  
 Ver clasificaciones  
 OBJETIVO: Haz que tu Hotel sea el más alto.  
 Durante esta semana, las pólizas de hogar vendidas valdrán el DOBLE.  
 1 póliza= 2 plantas de Hotel

**AUTOSUPERATE!**  
 Ver clasificaciones  
 OBJETIVO: Aumenta tu facturación respecto al año anterior y gana un Bonus.  
 Durante esta semana, la delegación de cada Grupo que facture más respecto a la misma semana del año anterior, tendrá 5 PLANTAS EXTRA.

**LA RECTA FINAL!**  
 Ver clasificaciones  
 OBJETIVO: Sé la delegación que MÁS FACTURE, gana un Bonus y desmárcate de tus contrincantes.  
 Durante esta semana, la delegación de cada Grupo que facture más, tendrá 10 PLANTAS EXTRA.

← VOLVER

Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 →

Figura 15. Diseño interfaz Gran Hotel: Retos



Figura 16. Diseño interfaz Gran Hotel: Retos (ganadores reto 1)



Figura 17. Diseño interfaz Gran Hotel: Retos (ganadores reto 2)



Figura 18. Diseño interfaz Gran Hotel: Retos (ganadores reto 3)



Para garantizar la igualdad de oportunidades y la motivación de todos los participantes, se dividirán las delegaciones en Grupos por nivel de facturación. El baremo exacto de corte entre los 3 grupos lo implanta la empresa, basándose en diferentes variables de facturación que controlan habitualmente y para la facilitación de gestión de los datos económicos:

- Grupo 1 (Delegaciones con facturación menor)
- Grupo 2 (Delegaciones con facturación media)
- Grupo 3 (Delegaciones con facturación alta)

Cada delegación competirá con las delegaciones de su mismo grupo, por lo que se realizarán tres competiciones independientes.



Figura 19. Diseño interfaz Gran Hotel: Equipos

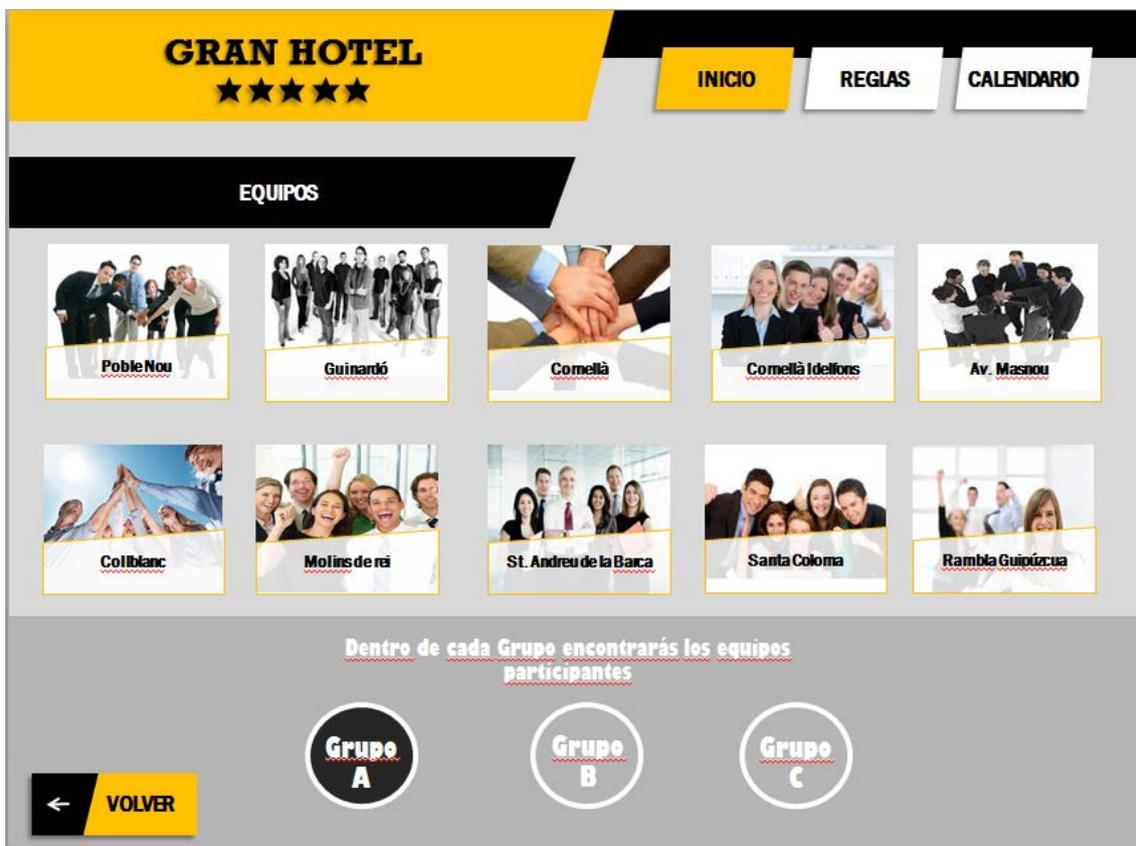


Figura 20. Diseño interfaz Gran Hotel: Equipos (Grupo A)

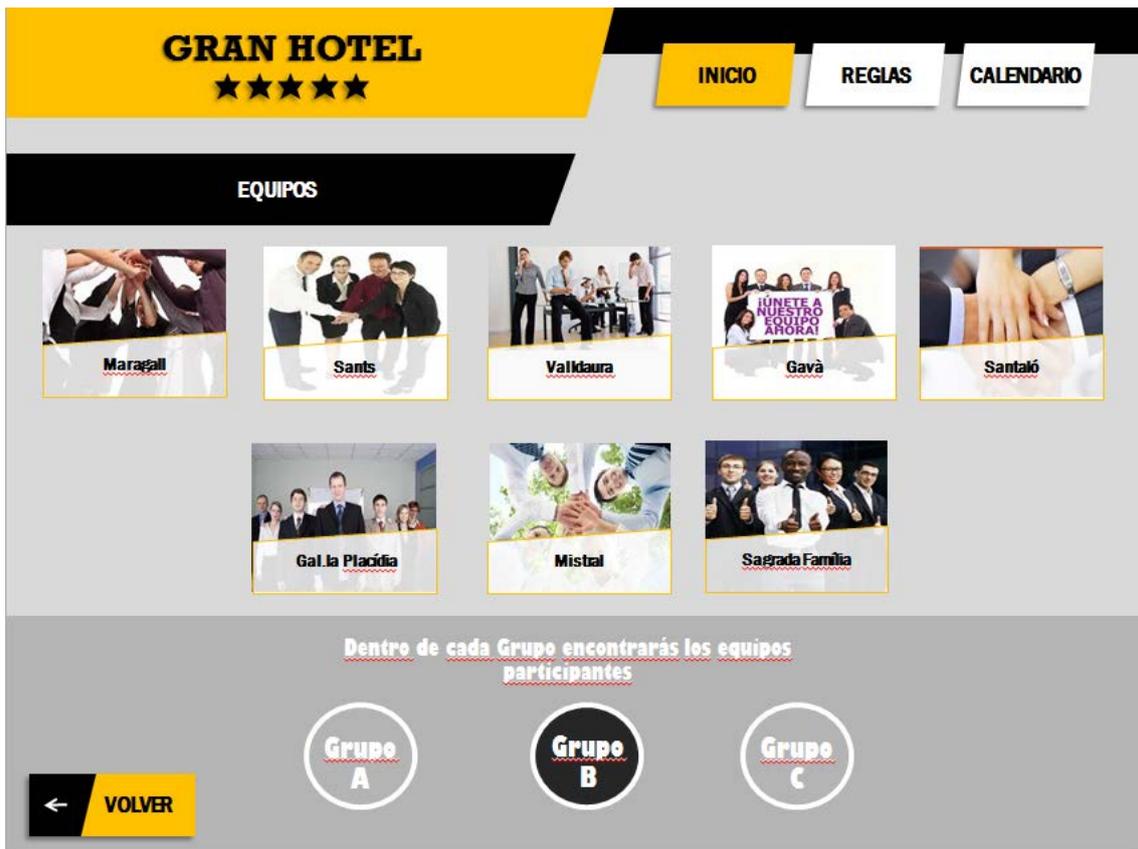


Figura 21. Diseño interfaz Gran Hotel: Equipos (Grupo B)

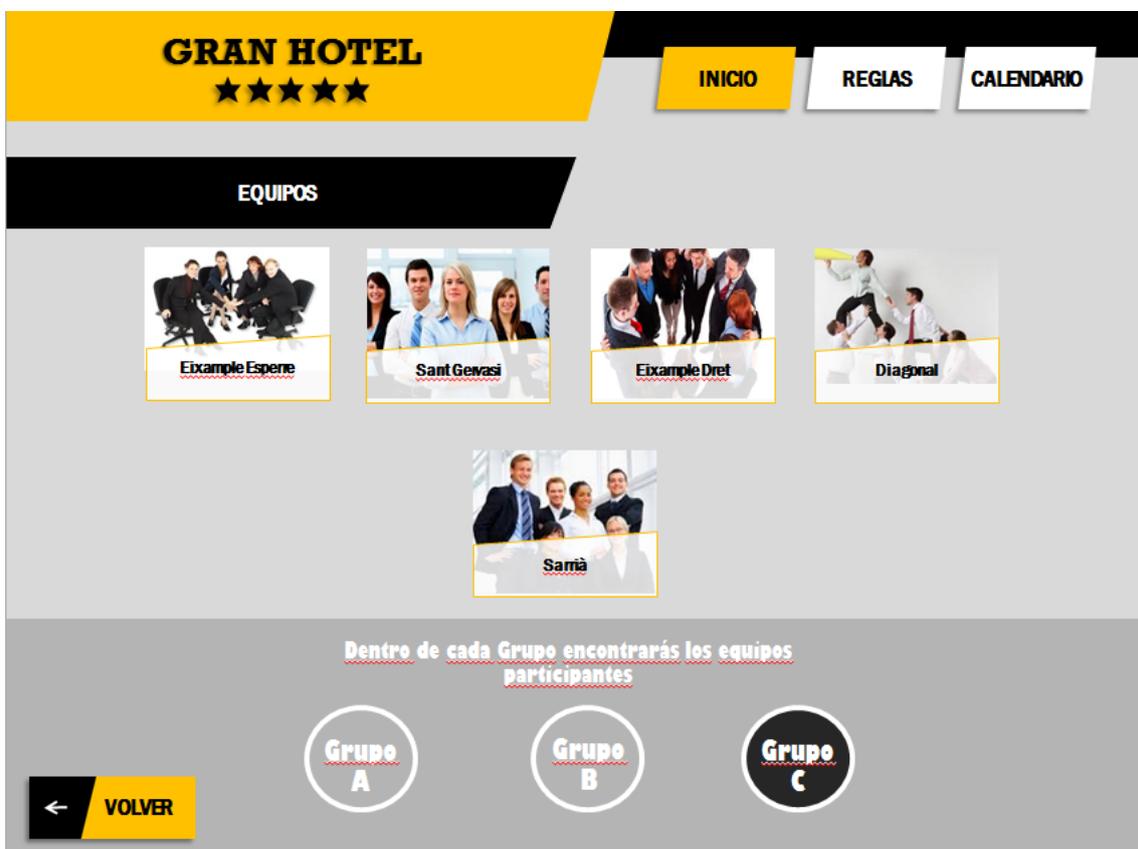


Figura 22. Diseño interfaz Gran Hotel: Equipos (Grupo C)



Los rankings se dividirán en los tres grupos que explicamos en el apartado anterior.

Por otro lado, las diferentes informaciones sobre el estado de los ranking se actualizarán en la intranet una vez a la semana, el martes, ya que el primer día de la semana, lunes, siempre existen demasiadas tareas administrativas y de puesta en marcha de toda la semana.

Dentro de cada grupo se mostrarán los equipos (delegaciones) con un respectivo gráfico que indicará el número de estrellas y número de plantas de cada equipo (Figura 24,25 y 26).



Figura 23. Diseño interfaz Gran Hotel: Ranking

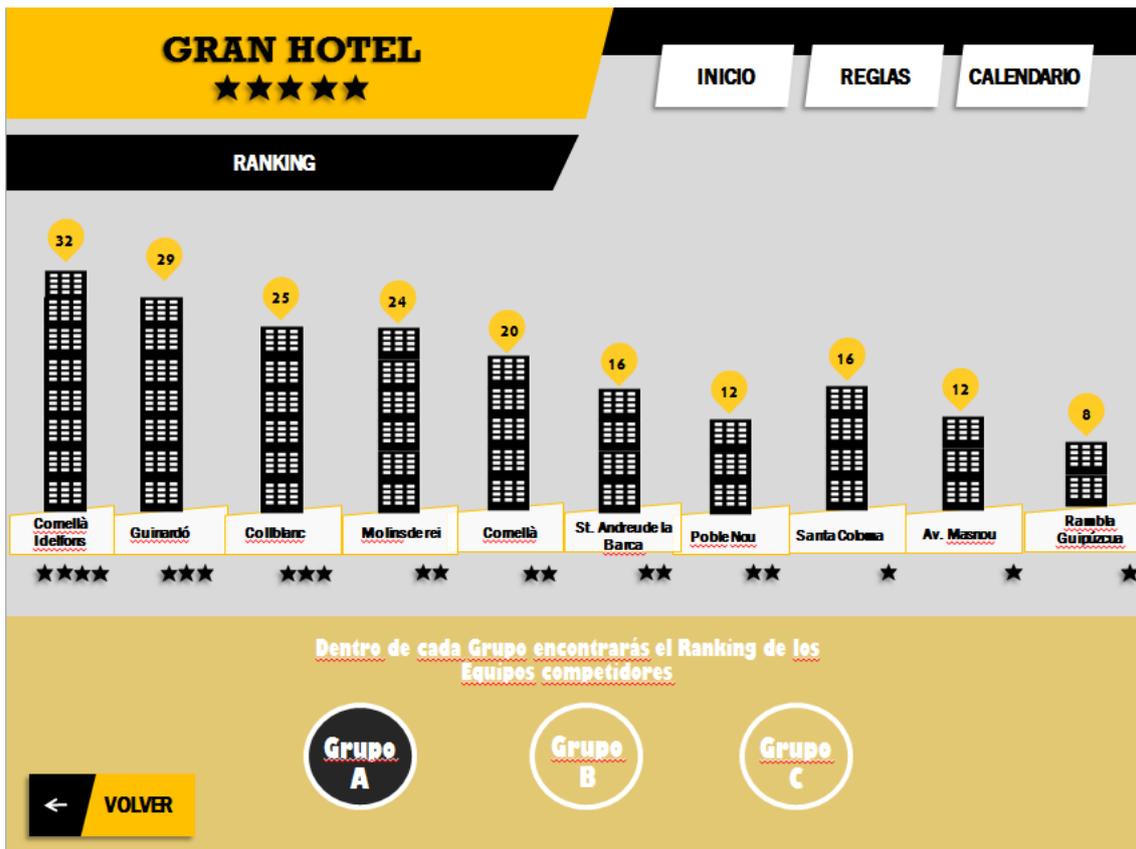


Figura 24. Diseño interfaz Gran Hotel: Ranking (Grupo A)

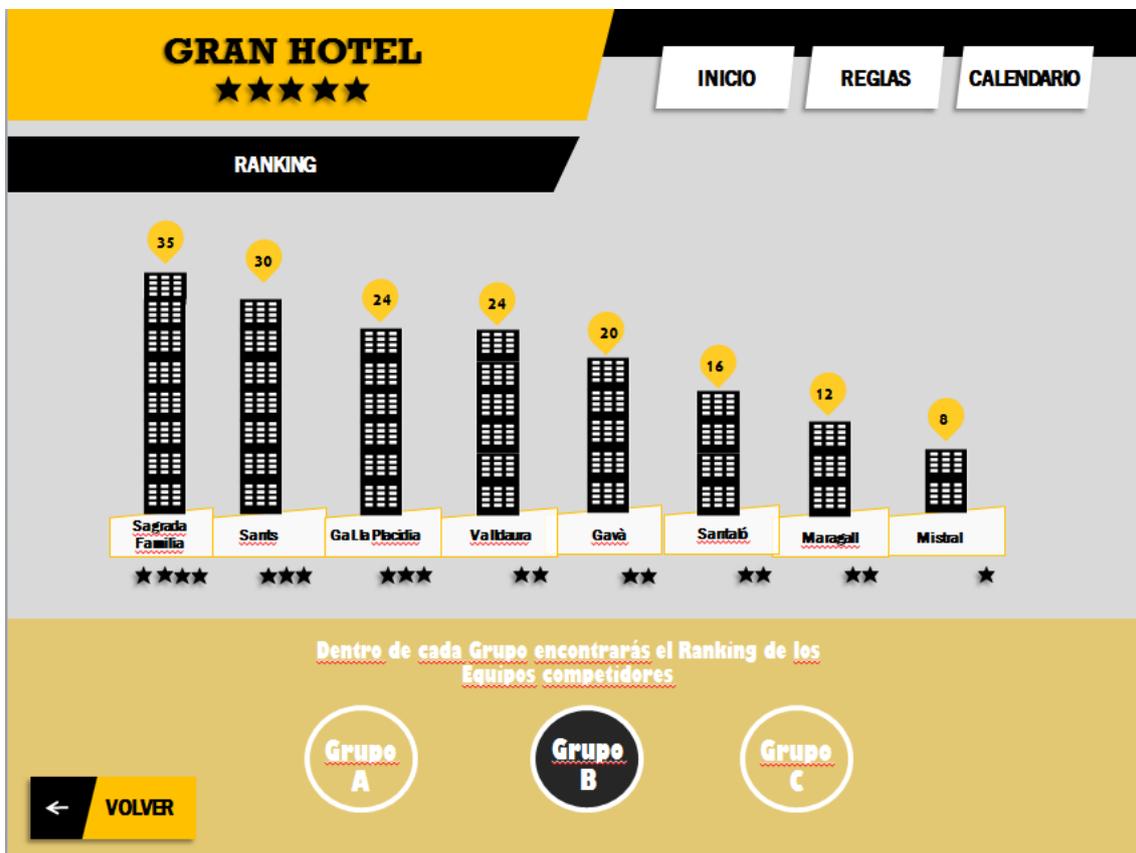


Figura 25. Diseño interfaz Gran Hotel: Ranking (Grupo B)

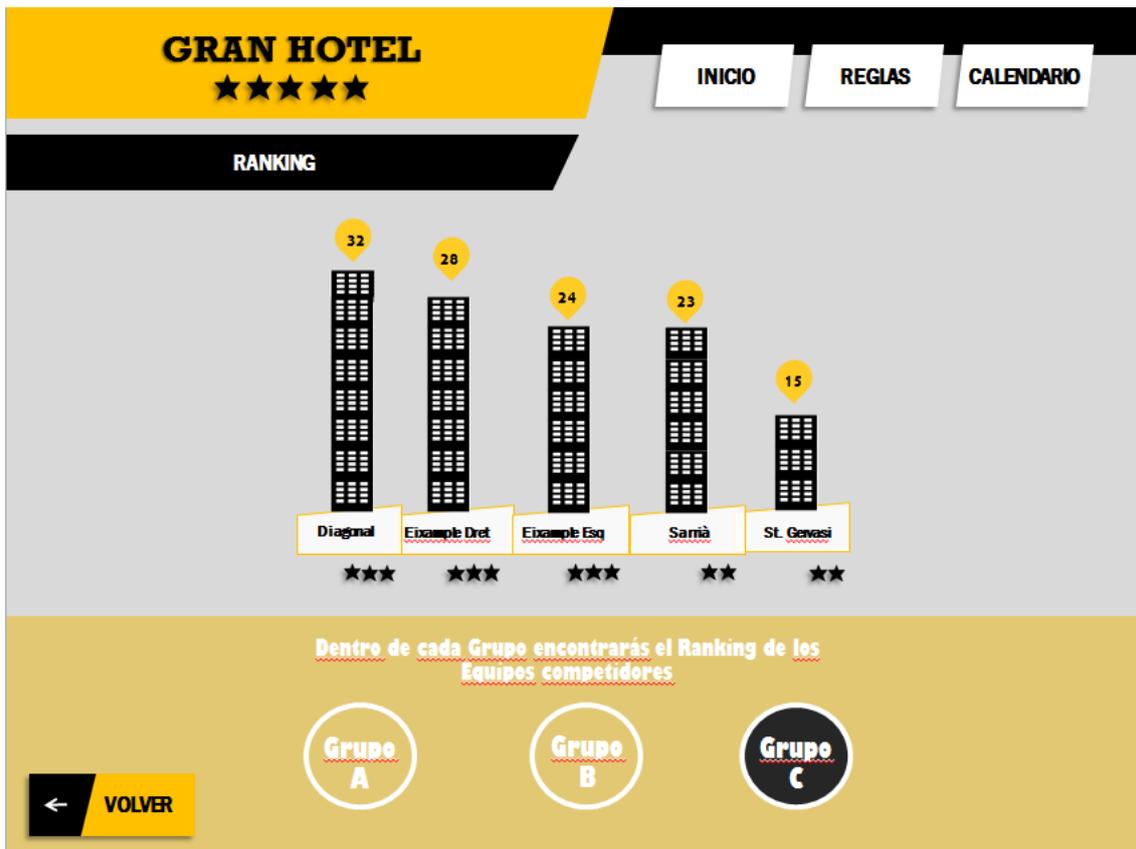


Figura 26. Diseño interfaz Gran Hotel: Ranking (Grupo C)



El premio final se otorgará a los ganadores de la competición, los tres equipos de cada grupo que tengan el Hotel de cinco estrellas más alto (ver Figura 27)



Figura 27. Premio final

El equipo comercial ya dispone de retribución variable, una compensación económica extra si superan los objetivos de facturación de su respectiva delegación. Por lo tanto,

este premio quiere premiar la excelencia y debería ser algo distinto a una compensación económica. Proponemos que el premio sea una experiencia relacionada con la temática de la dinámica, como por ejemplo una estancia en un Hotel de cinco estrellas.

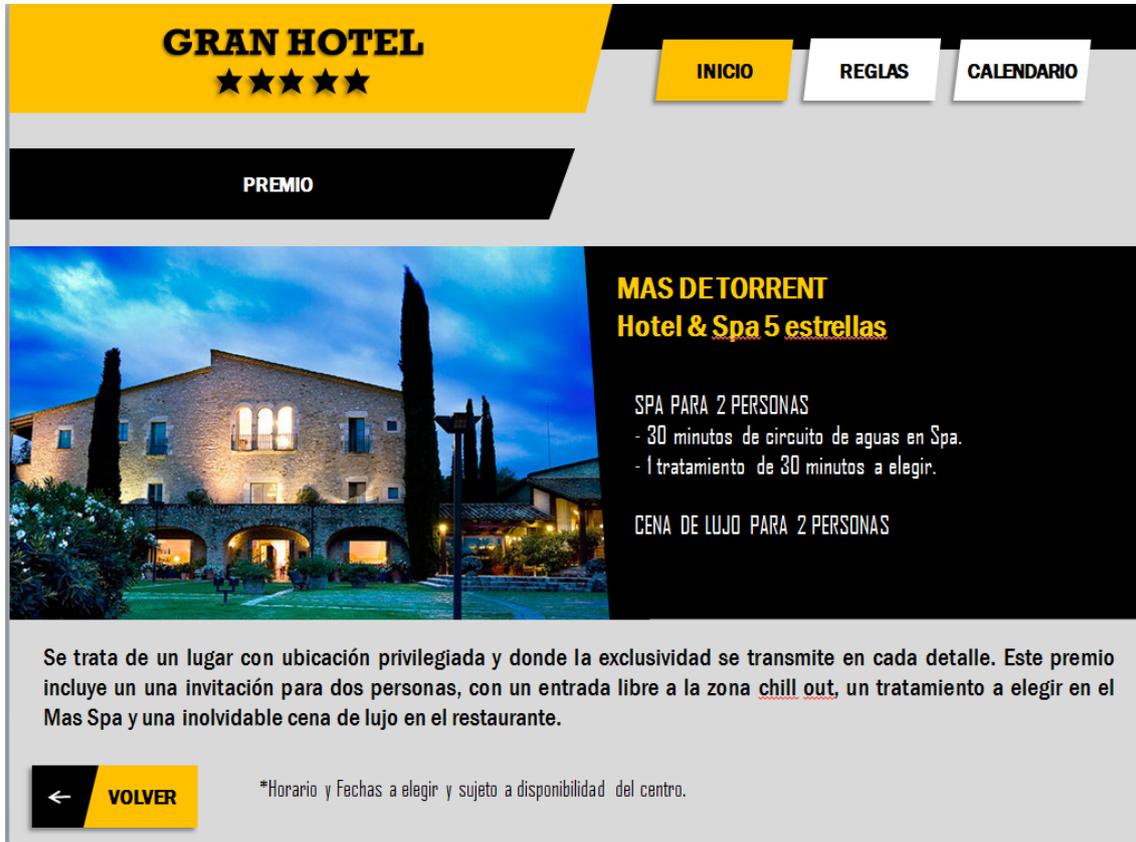


Figura 28. Diseño interfaz Gran Hotel: Premio final



Mediante el espacio “Calendario”, los participantes pueden saber la duración de cada reto y cuando se actualizará en la intranet los ganadores de los retos, así como el Ranking global (ver Figura 29).



Figura 29. Diseño interfaz Gran Hotel: Calendario

## Dinamización

Antes, durante y después de la implantación es vital realizar un acompañamiento en todas las fases del proceso para garantizar que todos los usuarios entienden cómo funciona la dinámica, se involucren, se resuelvan las posibles dudas e incidencias y se actualice la información correspondiente.

Teniendo en cuenta las posibilidades de la organización cliente, proponemos el siguiente plan de dinamización.

Antes de la implantación:

- Explicar el funcionamiento y reglas de la dinámica que se llevará a cabo, así como despertar el interés y curiosidad de los participantes. Presentado de una forma sencilla, clara y atractiva, como por ejemplo mediante un montaje audiovisual o una infografía.

- Implicar a los participantes y fortalecer el sentimiento de equipo pidiéndoles que ellos mismos se pongan un nombre de equipo y escojan una fotografía o graben un pequeño video amateur para colgar en la plataforma del juego.

Durante la implantación:

- Actualizar los resultados de los Rankings y los ganadores de los retos de forma semanal, para proporcionar feedback a los equipos de su desempeño.
- Actualizar en el espacio “Inicio” la “Noticia semanal”, con información de cómo va evolucionando el proceso, entrevistas a alguna de las delegaciones ganadoras, etc.
- Recordar y seguir animando a usuarios de participar en la dinámica (vía email).
- Solucionar dudas de los usuarios y posibles incidencias que puedan suceder a lo largo de la dinámica.

Después de la implantación:

- Agradecer a todos los usuarios su participación, felicitar a los ganadores y explicar el funcionamiento de los premios. Esta fase se podría realizar de forma virtual mediante email o de forma presencial como un acto de reconocimiento a los ganadores y espacio de celebración para que todos los participantes de las diferentes delegaciones puedan conocerse.
- Pasar los cuestionarios de evaluación de los resultados y hacer llegar a los usuarios la importancia de que contesten la breve encuesta.

## **Evaluación de los resultados**

La evaluación de los resultados del plan de gamificación propuesto persigue comprobar que se han alcanzado los objetivos previstos, justificar la inversión del departamento de comunicación interna y mejorar las acciones que se hagan en este sentido en un futuro.

En este caso aún no se ha materializado el proyecto y por ello, se desarrollan las vías e indicadores que se utilizarán para medir el resultado:

1. Facturación de ventas de seguros de hogar por delegaciones

2. Facturación de ventas de seguros de hogar global
3. Número de ventas de seguros de hogar por delegaciones
4. Número de ventas de seguros de hogar global
5. Facturación mensual por delegación
6. Facturación mensual global
7. Comparativa respecto al año anterior de los diferentes indicadores.

Los resultados de estos indicadores, se obtendrán justo al terminar la implantación del juego. Este resultado muestra de una manera directa si hemos alcanzado el objetivo propuesto al inicio del proyecto, aumentar las ventas de seguros de hogar en un 5%. Además, este resultado otorga el indicador de facturación mensual, muestra si la delegación cumple o no con sus objetivos habituales y exigidos por la organización.

Para medir el posible impacto de la gamificación en la satisfacción y la motivación, proponemos pasar el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 y el cuestionario abreviado del ASH-ICI sobre motivación en el puesto de trabajo a los empleados de las delegaciones que participan en el proyecto, una semana antes de comunicar el inicio del juego y también unos seis meses después. De esta manera, comprobamos si tras el proceso gamificado, los empleados han disminuido, han aumentado o se encuentran en el mismo punto de satisfacción laboral. Estas correlaciones no procederán como válidas científicamente ya que el tamaño de la muestra no es el suficiente y tampoco se pueden controlar todas las variables que pueden afectar tanto a la satisfacción como a la motivación, además del proceso gamificado.

## **DISCUSIÓN**

La implicación teórica del presente proyecto es proporcionar un marco teórico basado, en la medida de lo posible, en bases científicas como la neurociencia y la psicología social. Durante la revisión bibliográfica, hemos visto que mucha de la información sobre la gamificación y su aplicación en el mundo de la empresa y las organizaciones carece de fundamento científico, ya que en la práctica las empresas no siempre recurren a ella para aplicar nuevos métodos, sino que utilizan los indicadores y previsiones a partir de la propia experiencia para asegurar que el proyecto en el que invertirán, será rentable.

Por otro lado, las implicaciones prácticas del proyecto están orientadas, en primer lugar, a proporcionar un diseño personalizado de gamificación, así como su implementación y seguimiento a la organización cliente. En segundo lugar, proporcionar una propuesta, que aunque está adaptada a las necesidades de esta organización en concreto, puede servir como referencia a otras empresas para crear una dinámica de gamificación, ya que proporcionamos un análisis detallado de todo el proceso y por el momento no existe gran cantidad de información sobre la gamificación pensada para personal interno del ámbito comercial de una organización.

La primera limitación, como ya hemos comentado con anterioridad, es la inexistencia de ejemplos sobre un diseño de gamificación destinado a los empleados que tratan directamente con el cliente, con la finalidad de aumentar las ventas con su consecuente registro de indicadores. Por otro lado, por diferentes colaboraciones con empresas, sabemos de la existencia de estos proyectos pero no se publican para la libre utilización en los medios. Otra de las limitaciones que encontramos en la creación de un proceso de gamificación dentro del ámbito comercial, es la imposibilidad de alcanzar la justicia en los sistemas de puntuación y por consiguiente, de los resultados finales. Todo lo referido al registro de ventas, no solo depende del desempeño de los empleados, sino también de la tendencia del mercado, del nivel adquisitivo de la zona donde se sitúan, de diferentes razones que surgen de forma inesperada, etc, y esto puede causar desmotivación y frustración en los participantes. Aun así, creemos que mediante la separación de los equipos por grupos de facturación y la presentación de retos, hemos igualado bastante la competición para que sea lo más justa posible. Por último, la dificultad de medir, en un entorno real de trabajo, el impacto de una actividad gamificada en variables cualitativas y garantizar su validez.

En relación a las propuestas de futuras investigaciones, la línea de trabajo podría centrarse en medir si existe correlación significativa entre la gamificación y el rendimiento, satisfacción y motivación, tal y como proponemos en el presente proyecto a través de pasación de cuestionarios pre y post. Sin embargo, también pueden surgir otras líneas de investigación centradas en medir el impacto de la gamificación y otros indicadores como el compromiso, la rotación, la cohesión de equipo, etc, dado que existe muy poca investigación al respecto. Otra de las vías de investigaciones futuras, podría tratar sobre si existen diferencias significativas en la motivación, satisfacción y

rendimiento de los empleados experimentando una actividad gamificada frente el sistema de retribución variable al uso.

Creemos que tratándose de un ámbito tan novedoso, creativo y adaptable como es la gamificación aplicado a los recursos humanos, las posibilidades de aplicación por parte de la empresa y las posibles líneas de nuevas líneas de investigación, se multiplican.

## CONCLUSIONES

La creación de un plan de gamificación no es una tarea sencilla ni aleatoria, un proceso de este tipo que haya funcionado en una empresa no tiene porqué funcionar en otra, por lo que es vital que el plan esté alineado e inmerso en la misión, visión, valores y estrategia concretos de la organización. En esta misma línea, hay que tener en cuenta la adaptación de modelos teóricos en la que el proyecto sustenta su base y los objetivos de facturación de la organización, así como el retorno de la inversión estimada.

Por otro lado, el diseño de gamificación orientado al equipo de ventas supone varios retos, en primer lugar que los participantes perciban la competición como justa en relación a los sistemas de puntuación, ya que entran en juego variables difíciles de controlar como hemos comentado anteriormente. En segundo lugar, otro reto implícito en cualquier tipo de gamificación, es conseguir la participación de los usuarios a los que va dirigido el programa. Para promover esta participación es fundamental, aparte de presentar la dinámica en un diseño sencillo, atractivo y con una recompensa que atraiga, acompañar la implantación con un plan de dinamización. Por último, otro de los retos es la justificación que el departamento encargado de este tipo de dinámicas debe hacer a la dirección para garantizar el retorno de la inversión del proyecto y cómo el plan de gamificación repercutirá en indicadores cuantitativos o cualitativos clave para la organización, por lo tanto la evaluación de los resultados es una parte también muy importante del proceso.

Si bien es verdad que hay un enorme auge de la utilización de la gamificación en el ámbito de la empresa por las múltiples ventajas que puede proporcionar, ya sea con el cliente externo o en nuestro caso, con el cliente interno, aún falta un marco teórico más desarrollado y basado en la investigación científica.

La adaptabilidad y los innumerables usos que se pueden extraer de la gamificación, con una buena planificación, en sinergia con la empresa y cubriendo todos los objetivos que se persiguen es enorme e implica un trabajo de metodología riguroso, con revisiones de las bases científicas junto con altas dosis de creatividad.

En referencia a todo lo anterior, creemos que se pueden desarrollar muchas investigaciones futuras en este tema, ya que queda mucho por investigar, y cuantiosas aplicaciones en el ámbito empresarial, contribuyendo así hacia unos recursos humanos más orientados a las personas, a sus verdaderas necesidades y haciendo del trabajo una experiencia más divertida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A., Fúquene, C. & Ríos, W. (2014). Aprende jugando: el uso de técnicas de gamificación en entornos de aprendizaje. *IM-Pertinente*, 2(1), 125-143. Recuperado de [http://www.academia.edu/7866623/Aprende\\_jugando\\_el\\_uso\\_de\\_t%C3%A9cnicas\\_de\\_gamificaci%C3%B3n\\_en\\_entornos\\_de\\_aprendizaje](http://www.academia.edu/7866623/Aprende_jugando_el_uso_de_t%C3%A9cnicas_de_gamificaci%C3%B3n_en_entornos_de_aprendizaje)
- BBVA (2012). Gamification: the business of fun. *Innovation Edge*, 3, 4-62. Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/en/innovation-edge/gamification>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow the psychology of optimal experience*. New York: Harper Collins.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivations. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10589297>
- Deloitte Digital (2012). Deloitte Leadership Academy launches new leadership content with gamification mechanics. Recuperado de <http://www.deloittedigital.com/au/news/deloitte-leadership-academy-launches-new-leadership-content>
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K. & Dixon, D. (2011). Gamification: using game-design elements in non-gaming context. In *Proceedings of the 2011 Annual Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI EA'11)*. Vancouver, BC, Canada. 2425–2428. doi:10.1145/1979482.1979575

- Engelhardt, T. (2012). Gamifying activity logging and opportunity management. *Salesforce Buffalo User Group Meeting*. Recuperado de <http://ofslides.com/storage/s1/video/ac/83/ac83c6f2abf4f72ce0a0668db6e36daa/slides.pdf>
- Fernández, T. (2011). El orgullo de pertenencia se valora jugando. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/accesible/2011/11/18/empleodesarrollo-de-carrera/1321627837.html>
- Funahasi, C. K. (2013). *Gamification. Deloitte Leadership Academy*. Recuperado de <http://ckeikofunahashi.com/blog/2013/01/29/gamification-deloitte-leadership-academy/>
- Galicia, F. A. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y administración*, 200, 5-10.
- Gallego, C. & De Pablos, C. (2013). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822. doi:10.3926/ic.377
- Game Marketing (2013). *Gamification Model Canvas*. Recuperado de <http://www.gamkt.com/implementa/gamification-model-canvas/>
- Gartner, B. B. (2011). *Maverick Research: Motivation, momentum and meaning: How Gamification can inspire engagement*. United Kingdom: Gartner Research.
- Gené, O. B. (2015). *Fundamentos de la gamificación*. Madrid: UPM. Recuperado de <http://oa.upm.es/35517/>
- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. In *Proceedings of the Forty-Seventh annual Hawaii international conference on system sciences*. Hawaii, USA, 3025-3034. Recuperado de [http://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari\\_et\\_al\\_does\\_gamification\\_work.pdf](http://people.uta.fi/~kljuham/2014-hamari_et_al_does_gamification_work.pdf)
- Herzberg, F., Mausner, B. Y. & Snyderman, B. (1997). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley
- Hunicke, R., LeBlanc, M. & Zubek, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. In *Proceedings of the challenges in Game al Workshop, 19<sup>th</sup> national conference on artificial intelligence*, San José: AAAI Press. Recuperado de <http://www.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>

- Lumbreras, S. (2012). *Accenture: engaging through gamification*. Recuperado de <https://www.simply-communicate.com/case-studies/enterprise-2-0/accenture-engaging-through-gamification>
- M2 Research (2012). *Gamification in 2012: Trends in Consumer and Enterprise Markets with Metrics*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/wandameloni/gamification-in-2012-trends-in-consumer-and-enterprise-markets-13453048>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Meister, J. C. (02 January 2013). *How Deloitte Made Learning a Game* [Blog entry]. Recuperado de [http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/how\\_deloitte\\_made\\_learning\\_a\\_g.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/how_deloitte_made_learning_a_g.html)
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187. Recuperado de [http://www.uv.es/meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS10\\_12.PDF](http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF)
- Mollick, E. & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: consent, gamification and the impact of games at work. *The Wharton School Research Paper Series*, 1-54. doi:10.2139/ssrn.2277103
- Nabhen, I. (2014). Gamification: qué, dónde, porqué?. Recuperado de <http://www.nabhen.com>
- Nacke, L. E., Bateman, C. & Mandryk, R. L. (2011). BrainHex: Preliminary results from a neurobiological game typology survey. *Entertainment Computing*, 5(1), 55-62. Recuperado de <http://hci.usask.ca/publications/view.php?id=231>
- Orji, R., Vassileva, J. & Mandryk, R. L. (2014). Modeling the efficacy of persuasive strategies for different gamer types in serious games for health. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 24(5), 453-498. doi: 10.1007/s11257-014-9149-8
- Payne, A.F., Storbacka K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Quijano, S.D. & Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo. Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193-216. Recuperado de

<http://www.researchgate.net/publication/249963243> Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo Conceptualización y Medida

- Quijano, S.D & Navarro Cid, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 159-177. Recuperado de <http://www.researchgate.net/publication/269095560> La autoeficacia y la motivación en el trabajo
- Ruizalba, J. L., Navarro, F. & Jiménez, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible Capital*, 9(4), 1113-1144. doi: 10.3926/ic.455
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Seaborn, K. & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. *Int. J. Human-Computer Studies*, 74, 14–31. doi:10.1016/j.ijhcs.2014.09.006
- Skinner, B. (1977). *Sobre el conductismo*. Barcelona: Fontanella
- Strategyzer (2015). *The Business Model Canvas*. Recuperado de: [http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?\\_ga=1.204040976.1489833045.1439906659](http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc?_ga=1.204040976.1489833045.1439906659)
- Werbach, K. & Hunter, D. (2013). Gamificación: Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos. Madrid: Pearson.
- Werbach, K. (2013). Behaviorism in Gamification. Recuperado de <https://class.coursera.org/gamification-002/lecture>

# ANEXO I: Gamification model Canvas

## GAMIFICATION MODEL CANVAS

Project name: \_\_\_\_\_ Design for: \_\_\_\_\_ On: \_\_\_\_\_

Iteration: \_\_\_\_\_

<p><b>PLATFORMS</b></p> <p>Describe the platforms on which to implement game mechanics</p> <p>What platforms do we have available for incorporating mechanics?</p> <p>What platforms can we use to bring mechanics to the player?</p> <p>What platforms will the game run on?</p>	<p><b>MECHANICS</b></p> <p>Describe the rules of the game with components for creating game dynamics</p> <p>How will we use the selected components to bring behaviors?</p> <p>How can we explain the mechanics to our players?</p> <p>How can we include an ability of motivation over time?</p> <p>Examples of mechanics:</p> <p>Watch this video and get 10 points</p> <p>Answer this survey and get expert level</p> <p>Complete this mission and get a badge</p> <p>Buy something to complete this mission</p> <p>Recommend something to your friend</p> <p>Recommend something and get this prize</p>	<p><b>COMPONENTS</b></p> <p>Describe the elements or characteristics of the game to create mechanics or to give feedback to the players</p> <p>What components will we use to create our dynamics?</p> <p>What components will be used to provide feedback?</p> <p>Some components:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Points</li> <li>Badges</li> <li>Achievements</li> <li>Leaderboards</li> <li>Countdown</li> <li>Friction</li> <li>Progress Bar</li> <li>Messages</li> <li>Avatar</li> <li>Virtual Objects</li> <li>Real Prizes</li> <li>Virtual Currency</li> </ul>	<p><b>DYNAMICS</b></p> <p>Describe the functions behavior of the mechanics acting on the player over time</p> <p>What dynamics will we use to create the aesthetics of our game?</p> <p>What dynamics work best for our players?</p> <p>How do these dynamics work in our game?</p> <p>Some dynamics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alignment</li> <li>Blocks</li> <li>Random</li> <li>Reveal</li> <li>Discovery</li> <li>Identity</li> <li>Probability</li> <li>Abstraction</li> </ul>	<p><b>AESTHETICS</b></p> <p>Describe the aesthetic emotional responses evoked in the player when they interact with the game</p> <p>Why elements will grab the attention of our players?</p> <p>Why should they play?</p> <p>How can our players have fun?</p> <p>Some aesthetics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Narrative</li> <li>Challenge</li> <li>Story</li> <li>Humor</li> <li>Personality</li> <li>Friction</li> <li>Submission</li> </ul>	<p><b>PLAYERS</b></p> <p>Describe who and what the players are that in whom we want to bring feedback.</p> <p>Who are our players?</p> <p>What are your players like?</p> <p>What do our players need?</p>
<p><b>COSTS</b></p> <p>Describe the main costs or investment for the development of the game</p> <p>What are the main costs of the game?</p> <p>What are the main costs over time, based on the challenges met?</p> <p>Can we reduce costs over time, based on the achievement of objectives?</p>	<p><b>REVENUES</b></p> <p>Describe the economic or social return of the solution with the introduction of gamification</p> <p>What economic or social challenges set out the game?</p> <p>What results do we have to achieve from the game?</p>	<p><b>BEHAVIORS</b></p> <p>Describe the behaviors or actions necessary to develop in our players in order to get returns from the project</p> <p>What behaviors do we need to improve the challenges of the game?</p> <p>What behaviors would our players like to improve?</p> <p>What behaviors will be improved?</p> <p>Examples of behaviors:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Watch video</li> <li>Answer survey</li> <li>Complete mission</li> <li>Buy something</li> <li>Recommend something</li> <li>Recommend something</li> <li>Go to a website</li> <li>Post email</li> </ul>	<p><b>AESTHETICS</b></p> <p>Describe the aesthetic emotional responses evoked in the player when they interact with the game</p> <p>Why elements will grab the attention of our players?</p> <p>Why should they play?</p> <p>How can our players have fun?</p> <p>Some aesthetics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Narrative</li> <li>Challenge</li> <li>Story</li> <li>Humor</li> <li>Personality</li> <li>Friction</li> <li>Submission</li> </ul>	<p><b>PLAYERS</b></p> <p>Describe who and what the players are that in whom we want to bring feedback.</p> <p>Who are our players?</p> <p>What are your players like?</p> <p>What do our players need?</p>	<p><b>PLATFORMS</b></p> <p>Describe the platforms on which to implement game mechanics</p> <p>What platforms do we have available for incorporating mechanics?</p> <p>What platforms can we use to bring mechanics to the player?</p> <p>What platforms will the game run on?</p>

**WWW.GAMEONLAB.COM**

Please send us your valuable feedback! [canvas@gameonlab.com](mailto:canvas@gameonlab.com)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike license. For more information, see <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 177 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.