

TESIS DE MAESTRÍA

Maestría en Administración de Negocios

Título:

"Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina. Casos de estudio."

Autor: Lic. Ignacio Ariel López

Director de Tesis: Dra. Sandra Patricia Fernández

Buenos Aires - 2019

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

DEDICATORIA

A Silvina, mi madre, quien con el ejemplo de vida me enseñó la importancia de superarse siempre, a pesar de lo difícil que puedan ser las adversidades que nos presente la vida.

A Gabriela, mi compañera de vida, quien me apoya incondicionalmente en cada proyecto y su amor hace que todo sea posible.

A Maru, mi hermana, con quien aprendí a ver la vida desde otra perspectiva.

A Sandra, mi directora, quien me brindó su generosa ayuda desde el primer momento y su pasión y calidad humana fueron clave para haber podido realizar este trabajo.

ÍNDICE

Lista de Tablas	4
Lista de Figuras	4
Resumen	5
Palabras clave.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	7
Introducción al tema de la tesis.....	7
Descripción del problema	10
Objetivos de la investigación.....	14
Organización de la Tesis.....	16
Capítulo 2: Desarrollo del marco teórico	17
Fundamentos de la motivación	17
Teorías clásicas de motivación	20
Estrategias de Motivación basadas en teorías clásicas de motivación.....	31
Fundamentos de la Gamificación	39
Componentes de Gamificación y relación con teorías clásicas de Motivación	49
Capítulo 3: Análisis de empresas argentinas.....	59
Encuestas de Motivación	59
Resultados de Encuestas de Motivación.....	61
Análisis de Resultados de Encuestas de Motivación	63
Oportunidades de Mejora en estrategias de motivación actuales con Gamificación.....	66
Capítulo 4: Conclusión y recomendaciones	75
Resumen de Hallazgos.....	75
Recomendaciones	79
Áreas para próximas investigaciones.....	81
Bibliografía.....	82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Programas Motivacionales	8
Tabla 2 Tipos de Teorías de Motivación	20
Tabla 3 Comparación teorías basadas en necesidades	24
Tabla 4 Comparación Teorías basadas en procesos.....	30
Tabla 5 Estrategia motivación y Componentes de Gamificación	57
Tabla 7 Resultados de Evaluación de las Afirmaciones sobre Estrategias de Motivación.....	61
Tabla 8 Resultados de Evaluación de Afirmaciones sobre Motivación.....	63
Tabla 9 Resultados de Evaluación de Estrategias de Motivación.....	64
Tabla 10 Análisis de Desvío y Potencial de Resultados de Estrategias de Motivación.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 2 La Pirámide de Maslow	22
Figura 3 Teoría de Reforzamiento de Skinner	26
Figura 4 Teoría de las expectativas.....	27
Figura 5 Teoría de establecimiento de metas.....	29
Figura 6 Factores más valorados por los empleados.....	31
Figura 7 Taxonomía de Roles	40
Figura 8 Metodología Octalysis.....	44
Figura 9 Gráfico de Resultados de Evaluación de Estrategias de Motivación	64

RESUMEN

La motivación tiene relación directa con la productividad y la consecución de los objetivos organizacionales.

El capital humano hace la diferencia entre las organizaciones exitosas y el resto. Cuando los empleados carecen de motivación, tienden a llevar a cabo comportamientos que repercuten negativamente en el desempeño de su trabajo y la consecución de objetivos de la organización. Este es un problema clave en la dirección y desarrollo de las organizaciones. La Gamificación, implementación de elementos de los juegos en contexto no lúdicos, se presenta como una herramienta que aumenta la motivación de los empleados. El propósito de este trabajo es comprender el vínculo de la Gamificación con la motivación, analizar la efectividad de las estrategias de motivación actuales en Argentina y descubrir cómo mejorar las mismas a través de componentes de Gamificación. El resultado brinda información relevante y nuevas herramientas que pueden ser adoptadas por las empresas para complementar y mejorar sus sistemas de motivación. Esta temática es de importancia crítica para las personas con responsabilidad de liderazgo en las organizaciones, quienes deben dominar los mecanismos de trabajo que promuevan la motivación de cada empleado.

PALABRAS CLAVE

GAMIFICACIÓN, MOTIVACIÓN, EMPLEADOS, COMPORTAMIENTO, TRABAJO, ORGANIZACIÓN, ARGENTINA

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

ABSTRACT

Motivation is directly related to productivity and the achievement of organizational objectives.

Human capital makes the difference between successful organizations and the rest. When employees lack motivation, they tend to engage in behaviors that negatively affect their job performance and the achievement of organizational goals. This is a key problem in the direction and development of organizations. Gamification, implementation of elements of games in non-game contexts, is presented as a tool that increases employee motivation. The purpose of this work is to understand the link of Gamification with motivation, analyze the effectiveness of current motivation strategies in Argentina and discover how to improve them through Gamification components. The result provides relevant information and new tools that can be adopted by companies to complement and improve their motivational systems. This topic is of critical importance for people with leadership responsibility in organizations, who must master the work mechanisms that promote motivation for each employee.

KEYWORDS

GAMIFICATION, MOTIVATION, EMPLOYEES, BEHAVIOR, JOB, ORGANIZATION, ARGENTINA

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN AL TEMA DE LA TESIS

Existen numerosas teorías de la motivación humana que sientan los fundamentos conceptuales para todas las acciones que persigan mejorar la motivación de los empleados. La jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1943), los dos factores de Herzberg (Herzberg, 1959), las tres necesidades de McClelland (McClelland, 1987), las expectativas de Vroom (Vroom, 1970), el reforzamiento de Skinner (Skinner, 1957), el Establecimiento de metas de Locke (Locke, 1991).

Haciendo un análisis de alto nivel sobre las principales teorías de la motivación se encuentran dos tipos de categorías: intrínseca y extrínseca; y diferentes jerarquías: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y auto-realización.

Los factores motivacionales intrínsecos son auto-confianza, autonomía y membresía mientras que los factores motivacionales extrínsecos son incentivos de alto poder, reconocimiento, promoción y estabilidad (Cruz & Cantero, 2009).

La motivación intrínseca está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa. La motivación extrínseca se genera por las influencias externas al individuo. Generalmente, la motivación extrínseca se utiliza para lograr los resultados que una persona no podría obtener de la motivación intrínseca.

El éxito de las organizaciones depende fuertemente de la motivación de los empleados. Si una compañía entiende por qué sus empleados llegan a tiempo, eligen continuar trabajando para ella y son productivos, entonces la compañía podría lograr que todos sus empleados se comporten de la misma forma y de esta manera lograría una ventaja competitiva sobre sus competidores que sufrirán ausentismo, costo de re-entrenamiento, y baja productividad (Kovach, 1987).

En algunos trabajos (Robbins, 2005) se observa que existen diferentes programas que utilizan las organizaciones dentro de sus sistemas motivacionales asociados a las teorías motivacionales principales.

Tabla 1 Tipos de Programas Motivacionales

Categoría de Motivación	Programa	Ejemplos	Teoría
Motivación Intrínseca (Auto-satisfacción)	Reconocimiento de Empleados	Notas de agradecimiento, Certificados de apreciación	Reforzamiento
	Involucramiento de Empleados	Gestión participativa, Círculos de pertenencia, propiedad de acciones	3 Necesidades
	Rediseño de trabajo	Trabajo compartido, rotación, crecimiento, tiempo flexible	2 Factores
Motivación Extrínseca (Recompensas externas)	Remuneración variable	Paga por productividad, planes de ganancias compartidas, bonos	Expectativas
	Remuneración basada en habilidades	Bonos basados en habilidades, competencia, conocimiento	3 Necesidades
	Beneficios Flexibles	Planes modulares, planes centrales, planes gastos flexibles	Expectativas

Las técnicas de motivación tradicionales serán analizadas con mayor profundidad en el cuerpo de este trabajo.

Entre las actividades de la vida cotidiana que generan una motivación intrínseca y también satisfacen necesidades de las jerarquías más altas se encuentran los juegos de videos. Los mismos generan interés en personas de distinta personalidad, niveles de educación, generaciones, etc.

Gamificación es un concepto relativamente nuevo considerando que el término ha sido acuñado por primera vez en 2002 por Nick Pelling (Diseñador de videojuegos) en la aplicación de una interfaz usuaria diseñada como un juego para transacciones electrónicas. Con el correr de los años, el término se ha visto potenciado como consecuencia del auge del entorno digital y fue adquiriendo un espectro más amplio, refiriéndose a la aplicación de características de video juegos en entornos no relacionados con los juegos.

La Gamificación es definida como la utilización de los juegos (diseño, dinámicas, componentes, etc.) en contextos no lúdicos que modifiquen los comportamientos y actitudes de los usuarios por medio de acciones sobre su motivación (Teixes, 2014). Otro autor también menciona que tiene como objetivo mejorar la motivación de los usuarios hacia comportamientos deseados y mejorar tanto la cantidad como la calidad de la producción relacionadas con estos comportamientos (Morschheuser, Werder, Hamari, & Abe, 2017).

El origen de esta relación se considera dada en el ámbito educativo. No se registra una fecha exacta de inicio ya que se dio naturalmente, los juegos de aprendizaje son probablemente tan antiguos como la educación institucional (reglas nemotécnicas, puntuaciones de exámenes, etc.), la pedagogía y los juegos se encuentran fuertemente relacionados. En el Siglo XX se introdujeron juegos específicos cuyo último fin no era el entretenimiento sino el aprendizaje llamados juegos serios (Serious games). Este enfoque es un ejemplo de Gamificación antes de que el término se comenzara a utilizar. Luego se dio el salto a la industria de la salud, principalmente la rehabilitación, donde se requiere la repetición para lograr mejores resultados. De esta forma se dio un paso natural de juegos serios a juegos de salud potenciados con tecnologías como la consola de Nintendo Wii que permite detectar movimientos en tres dimensiones para la interacción con los videojuegos.

En los años recientes se comenzó a trabajar de forma consciente en expandir estos beneficios a nuevos sectores como los procesos de negocio. Se pueden encontrar antecedentes desde mediados del siglo XX; por ejemplo, en empresas aerolíneas los programas de viajeros frecuentes donde se entregan bonos o recompensas, o en fábricas de la Unión Soviética donde otorgaban Puntos de desempeño a los empleados quienes podían ganar recompensas en caso de superar umbrales definidos. En los últimos años se generalizan las prácticas y puede verse como se implementan en áreas de Call Center para gestionar el desempeño de agentes y supervisores, tanto para potenciar la productividad como para identificar necesidades de entrenamiento o brechas en el cumplimiento de los procedimientos. Se considera que el principal motivo de la expansión está dado por la posibilidad de medir procesos de servicios que son más difíciles de estructurar en comparación con industrias de producción (Colombino, Castellani, & Grasso, 2012).

También se han estudiado los aspectos psicológicos y fisiológicos de las mecánicas y dinámicas de Gamificación. En el aspecto psicológico se han identificado relaciones con las principales teorías de motivación así como también la caracterización de diferentes roles en relación con los aspectos lúdicos. En el aspecto fisiológico la sensación de satisfacción por las mecánicas de juegos está generada por la segregación de dopamina. Este neurotransmisor es utilizado por nuestro

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

sistema nervioso para estimular y reforzar los comportamientos que conducen a la maximización de las recompensas.

Se distinguen tres categorías relevantes de elementos de juego para la Gamificación: dinámicas, mecánicas y componentes que serán estudiados en profundidad en este trabajo (Werbach & Hunter, 2012). Asimismo, se indica que existen tres componentes comunes en casi todos ellos que son considerados los principales responsables de la motivación generada, es lo que se conoce como PET, acrónimo de Puntos, Emblemas y Tabla de clasificación (PBL en inglés, acrónimo de Points, Badges and Leaderboard) (Werbach & Hunter, 2012).

Se observa que el diseño de sistema gamificado, es decir, la forma en que se aplican los componentes de Gamificación, tiene especial relevancia en los resultados. Werbach enfatiza que el efecto de los componentes utilizados y la satisfacción de las necesidades psicológicas de las personas dependen de la estética y la calidad de las implementaciones del diseño. (Werbach K. , 2014)

Se considera entonces que existen marcos teóricos suficientes para creer en la relación entre la Gamificación y el aumento de motivación por parte de los empleados lo que permitirá abordar los objetivos propuestos en este trabajo de tesis.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La motivación de los empleados resulta un tema de gran importancia en la materia de administración de negocios debido a su relación directa con la productividad y la consecución de los objetivos organizacionales. Si las organizaciones pueden motivar a los empleados para convertirlos en efectivos solucionadores de problemas y alcanzar o exceder las expectativas de los clientes, entonces los objetivos de la organización pueden ser alcanzados (Harvard, 2005).

En innumerables trabajos de investigación se encuentran correlaciones entre la motivación de un grupo o equipo de trabajo y la productividad del mismo. Un empleado motivado trabajará mejor y generará más resultados en menos tiempo -considerando que requiere menos supervisión-, estará menos propenso a cometer errores y a entrar en conflicto y disminuirá su nivel de ausentismo.

En un mundo caracterizado por la competencia, el foco en el cliente y la necesidad de rapidez y flexibilidad, las organizaciones dependen día a día de sus empleados. Se vuelve necesario emplear individuos talentosos que deben ser desarrollados, motivados, reconocidos y provistos de la cultura

y los procesos de trabajo organizacionales para hacerlos exitosos. El capital humano y el compromiso hacen la diferencia entre las organizaciones exitosas y el resto (Storey, 2001).

La productividad está muy ligada a la competitividad en la actualidad y, en muchos casos, es una condición necesaria para la supervivencia de la organización en el largo plazo.

Estudios muestran que el 70% de las iniciativas de transformación de las empresas fracasan por falta de motivación de los empleados (Newman, How to Drive Employee Engagement with Workplace Gamification, 2017).

El proceso de la motivación se produce de la interacción entre los empleados y su ambiente laboral, una buena gestión gerencial es un factor crítico para lograrlo. A pesar de ser un tema muy renombrado en los ámbitos empresariales y académicos, son pocas las empresas donde se ha desarrollado una política de motivación integral. Según estudios en Estados Unidos el 90% de los líderes consideran que una estrategia de motivación tiene impacto en el éxito del negocio, pero sólo 25% de las empresas poseen una estrategia definida (Accor Services, 2008).

Varios autores han demostrado que la remuneración no es el principal factor motivacional para los empleados. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones sólo consideran un sistema de incentivos a través de recompensas económicas sujetos al cumplimiento de objetivos (por ejemplo bonos). Una encuesta revela que el 69% de los empleados son más motivados por factores no monetarios (PR NEWSWIRE, 2015).

Los resultados de encuestas realizadas en Estados Unidos indican que el 70% de los empleados no se encuentran motivados en sus trabajos (Gallup, 2018) lo que indica que existen grandes oportunidades para mejorar.

En una encuesta realizada a más de 500 organizaciones se identificaron 7 factores claves relacionados a la falta de motivación en los trabajos. La falta de promoción de la cultura de la empresa, la insatisfacción con su supervisor directo, la limitación en las oportunidades de crecimiento profesional, la ausencia de herramientas para hacer el trabajo, el no sentirse valorado, el poco reconocimiento entre pares, bajo nivel de camaradería con pares (TINYpulse, 2014).

Por otro lado, la participación en los videojuegos se ha convertido en la forma más popular de la recreación humana. Los ingresos anuales por videojuegos han superado a los de Hollywood (Yi, 2004), convirtiéndolos en el medio más grande de entretenimiento del mundo.

Se puede tomar como ejemplo los mundialmente conocidos Candy Crush o Pokémon Go que generaron que cientos de millones de personas de todo el mundo elijan dedicar su tiempo y atención a estos juegos. El Pokémon Go es un juego de realidad aumentada, desarrollado por la

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

empresa Niantic para dispositivos Android e iOS, lanzado en el año 2016. Este juego cuenta con 21 millones de usuarios activos diarios que dedican en promedio 43 minutos diarios al juego (Dogtiev, 2018). El Candy Crush es un juego de lógica de la empresa Activision Blizzard lanzado en el año 2012. Cuenta con 20 millones de usuarios activos diarios (Dogtiev, 2018) que dedican un promedio de 35 minutos diarios al juego (Chan, 2017).

Dicho esto, surge la siguiente pregunta ¿Qué componentes y mecánicas de los videojuegos pueden ser llevados a un ámbito organizacional apuntando a la motivación y compromiso de los empleados para mejorar la productividad? La respuesta está en la Gamificación.

La Gamificación es una propuesta novedosa que consiste en la aplicación de componentes y principios de juegos de videos a otros contextos. Debido a su actualidad, es un campo poco explorado a nivel teórico y en cuestiones prácticas en relación a las teorías de la motivación tradicionales pero presenta una gran potencialidad.

Estos componentes generan en los empleados interés en las actividades por la oportunidad de conseguir reconocimientos, sentido de control de la situación, guía en cuanto a las próximas acciones a realizar y un sentido de competencia con ellos mismos y con sus pares (Newman, Workplace Gamification driving employee engagement, 2016).

De acuerdo a estudios realizados, el 91% de los empleados son más productivos y más comprometidos cuando sus tareas involucran algún aspecto de Gamificación. Usando componentes de Gamificación se logra un aumento del 30% del compromiso en las tareas. 72% de las personas consideran que la Gamificación los inspira a trabajar de manera más ardua (PR NEWSWIRE, 2015).

La razón del éxito de la Gamificación se encuentra en la total contemporaneidad de sus planteamientos, porque la Gamificación no solamente pretende resolver problemas que afectan a la motivación de las personas, sino que también está especialmente enfocada a los perfiles psicológicos de la llamada “Generación Y”, ya que tiene unas necesidades y una manera de relacionarse con el entorno muy distinta a la que se había visto hasta el momento (Teixes, 2014).

Se sabe que los factores principales de motivación han cambiado a lo largo del tiempo. Los resultados de encuestas realizadas en 1946, 1985, 1987 y 1992 demuestran esta variación. En 1946 la motivación principal estaba dada por el reconocimiento del trabajo, seguido por buenas remuneraciones y el interés en el trabajo en sí mismo. Sin embargo las encuestas más recientes mostraron mayor valoración en el interés en el trabajo, seguido por el reconocimiento y luego las remuneraciones (Wiley, 1997).

Nos encontramos en la era de la transformación digital de los negocios donde el uso de las tecnologías habilita a nuevas formas de interacción con clientes, proveedores y empleados, lo que permite dar pasos agigantados hacia la automatización, estandarización y escalabilidad de acciones. Este impulso permite llevar a la Gamificación a una expansión exponencialmente más grande del terreno ganado hasta el momento. El concepto de motivación digital a través de los juegos promete generar nuevos niveles de motivación a los empleados (Newman, How to Drive Employee Engagement with Workplace Gamification, 2017). Cuando se usa adecuadamente la Gamificación mejora la productividad y el compromiso de los empleados (Leddy, 2017).

En 2011 Gartner predijo con optimismo que el 70% de las empresas de Global 2000 tendría al menos una aplicación o sistema “Gamificado” para el 2014. Las grandes empresas ya dieron el primer paso. Por ejemplo, Nissan brinda Puntos a las personas que conducen de una manera ecológica y pueden competir con sus amigos en Facebook. Xerox empleó el uso de Misiones en sus líneas de gerentes que trabajan en colaboración en línea y desafíos y tableros de posiciones en sus vendedores para incrementar las ventas. Microsoft implementó componentes de Gamificación para la tediosa tarea de traducir su Windows 7 en diferentes lenguajes (K. Robson, 2015).

Este trabajo de investigación persigue identificar los aspectos que no se encuentran cubiertos en los sistemas de motivación actuales y analizar cómo podría complementarse y/o mejorarse a través de la Gamificación. Con este conocimiento se podrían implementar soluciones innovadoras a un problema clave en la dirección y desarrollo de las organizaciones como es la desmotivación de los empleados. El resultado podría plantear un nuevo enfoque práctico para mejorar los sistemas integrales de motivación de personal.

Considerando la relación previamente mencionada entre la motivación y el éxito en los negocios, el estudio propuesto resulta de gran interés para la dirección y gerencia de empresas, tema principal de la maestría en administración de negocios.

Con respecto a la vinculación de este trabajo de tesis con el perfil del graduado de la Maestría en Administración de Negocios, el tema queda inserto dentro de las competencias orientadas a la formación de personas y para desarrollar e implementar soluciones innovadoras y cambios apropiados a los problemas de dirección, renovación y desarrollo de las organizaciones. Este abordaje articula transversalmente contenidos procedentes de distintos seminarios cursados, tales como Comportamiento Organizacional y Gestión del Cambio, Gestión del Conocimiento y de la Innovación Tecnológica y Gestión de Personas.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de este trabajo es aportar información para la mejora de los sistemas de motivación actuales a través de Gamificación en empresas de Argentina a través de casos de estudio.

Como objetivo secundario se analizarán las principales teorías de motivación, las estrategias de motivación y su vínculo con los componentes de Gamificación para evaluar el grado de madurez de los sistemas de motivación actuales utilizados por las empresas.

Objetivos específicos:

- Relevar las técnicas de motivación actualmente utilizadas en las empresas argentinas.
- Identificar aspectos motivacionales no cubiertos por las técnicas de motivación actuales.
- Evaluar el grado de madurez de los sistemas de motivación actualmente utilizados.
- Analizar los Componentes de Gamificación que podrían contribuir a mejorar las técnicas actuales y abordar los aspectos no cubiertos.
- Proponer un modo de complementar y/o mejorar las técnicas de motivación actuales con Gamificación.

Metodología de desarrollo

Pregunta Guía: ¿Cómo podrían mejorarse los sistemas de motivación actuales de las empresas en Argentina con componentes de Gamificación?

La metodología para el presente trabajo se plantea en cuatro fases:

1. Fase de Investigación teórica:

La primera fase del trabajo consiste en la búsqueda del material bibliográfico y su estudio sobre las principales teorías y estrategias de Motivación y las contribuciones de la Gamificación con el objetivo de desarrollar en profundidad la disciplina en la que se basa la tesis.

2. Fase de Relevamiento de Datos:

La segunda fase consiste en el análisis de encuestas y el relevamiento de datos.

La estructura de las encuestas estará orientada a relevar los aspectos de los sistemas de motivación de manera integrada incluyendo un apartado dedicado a los puntos de relación con los principios de Gamificación en base al contenido teórico analizado en la fase anterior.

3. Fase de Procesamiento de Datos y Análisis:

La tercera fase consiste en el análisis de los datos relevados en comparación con las técnicas de motivación tradicionales y los componentes de Gamificación.

En esta fase se identificarán cuáles aspectos de los sistemas motivaciones están cubiertos (y cuáles no) por las empresas relevadas. Del análisis se identificarán las oportunidades de mejora que existieran por el uso de componentes de Gamificación.

4. Fase de Desarrollo de Oportunidades de Mejora:

En esta última fase consiste en desarrollar las oportunidades de mejora que permitieran complementar o mejorar los sistemas de motivación actuales de las empresas objeto de estudio.

Justificación del Método

El método elegido se encuadra en la tesis de investigación básica, en este caso orientada a la utilización de prácticas modernas para abordar la motivación que es una problemática central de las empresas.

Este trabajo se centraliza en la investigación descriptiva y de análisis sobre el tema de estudio para producir información de utilidad que podrá ser empleada como base en futuros trabajos orientados a profundizar el análisis de algún aspecto en particular o de investigación experimental para comprobar empíricamente la eficacia de las conclusiones arribadas.

El trabajo se realizará centrado en los sistemas de motivación actuales de las grandes empresas instaladas en Argentina.

Para el relevamiento de la información se utilizarán los resultados de las empresas argentinas incluidas en la encuesta de Great Place to Work 2018. Esta encuesta es reconocida a nivel mundial y las empresas más importantes se encuentran suscriptas a la misma. La metodología utilizada en esta encuesta resulta de un alto nivel de confianza. Los resultados de la encuesta son representativos de toda la organización dado que todos los empleados son invitados a participar.

El propósito de esta tesis se focaliza en la posibilidad de utilizar técnicas de Gamificación para mejorar los sistemas de motivación actuales. Por lo mencionado se optó por utilizar los resultados de la encuesta GPTW ya que realizar un relevamiento en el marco de este trabajo no podría alcanzar la calidad de datos ni el tamaño de la muestra de esta encuesta.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

ORGANIZACIÓN DE LA TESIS

Este trabajo se presenta organizada en 4 capítulos para facilitar su lectura y comprensión de conclusiones.

En el primer capítulo se realiza la introducción al trabajo. Se elabora la justificación del tema elegido en relación con la importancia del mismo para las organizaciones y se fundamenta en base a los conocimientos que han sido producidos hasta la actualidad sobre la temática de Motivación y Gamificación.

En el segundo capítulo se detalla en profundidad el marco teórico sobre la temática de Motivación en las organizaciones y la teoría de la Gamificación. Se comienza con la definición de los principales conceptos de Motivación, luego se revisa la literatura de las teorías clásicas basadas en necesidades y basadas en procesos, y se identifican las estrategias organizacionales que tienen relación directa con la motivación de los empleados. A continuación, se introducen los conceptos fundamentales de Gamificación, recorriendo ejemplos prácticos y críticas sobre el tema, y se finaliza detallando los componentes de un sistema Gamificado considerando su relación con las teorías y estrategias de motivación.

En el tercer capítulo se analizan los resultados de encuestas sobre la motivación y se evalúa la efectividad en la implementación de estrategias de motivación en empresas argentinas. Para concluir, se presentan los componentes de Gamificación que podrían aplicarse a las estrategias de motivación actuales para incrementar la efectividad de las mismas.

En el cuarto capítulo se exponen las conclusiones del trabajo y se presentan recomendaciones para la implementación de un sistema gamificado en las organizaciones.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTOS DE LA MOTIVACIÓN

Existen numerosas definiciones de lo que es la motivación. De acuerdo a la Real Academia Española, “La Motivación es la acción o efecto de motivar siendo el motivo la causa o el efecto que mueve algo”. Es común que las cualidades sean incluidas en la mayoría de las definiciones de motivación: (1) es una presunta fuerza interna, (2) que energiza para la acción, y (3) determina la dirección de la acción (Russell, 1971). Con la intención de simplificar, se puede definir la motivación como el deseo que impulsa una conducta en busca de un determinado objetivo.

Mitchell identificó cuatro características que marcan la definición de motivación (Mitchell, Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice, 1982):

1. La motivación es tipificada como un fenómeno individual: cada persona es única, y las principales teorías de la motivación permiten que esta singularidad sea demostrada de una u otra forma.
2. La motivación suele ser intencional: se supone que la motivación está bajo el control del empleado, y los comportamientos que son influenciados por la motivación, como el esfuerzo aplicado, son vistos como opciones de acción.
3. La motivación es multifacética: los dos factores de mayor importancia son:
 - Qué impulsa al empleado (estímulo).
 - La fuerza de un individuo para comprometerse con el comportamiento deseado (elección del comportamiento).
4. El propósito de las teorías motivacionales es predecir el comportamiento. La motivación no es el comportamiento en sí mismo, ni tampoco es el desempeño. La motivación involucra las acciones y las fuerzas internas y externas que influyen en las acciones de una persona.

La importancia de este tema no es discutida en la actualidad dado que se ha generado vasta evidencia sobre su relación con la productividad y la satisfacción de las personas. Si el trato de los empleados es razonablemente bueno, pero ellos expresan pocas actitudes positivas para su trabajo y no están dispuestos a realizar algún esfuerzo extra por la compañía, entonces la organización tiene un problema motivacional (Herzberg, 1959).

Por la complejidad del tema es necesario adentrarse en los mecanismos cognitivos y buscar evidencias empíricas a través de postulaciones y estudios. Esto llevó a lo largo de los años a

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

desarrollar innumerables teorías sobre las verdaderas razones detrás del comportamiento de los individuos. En la próxima sección de este capítulo se expondrán de manera sucinta las principales.

Si bien motivación de los empleados y compromiso (engagement) suelen utilizarse como sinónimos, a efectos de este trabajo es importante identificar y delimitar las diferencias.

Diferencias entre Motivación y Compromiso

El IES (Institute for Employment Studies) ofrece la siguiente definición del compromiso: es una actitud positiva tomada por el empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido está al tanto del contexto del negocio, y trabaja con sus colegas para mejorar el desempeño de su trabajo en beneficio de la organización. (Robinson, Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research, 2003)

Se cree que una fuerza laboral altamente comprometida ofrece un tipo especial de ventaja competitiva a las organizaciones. Esto se debe a la dificultad inherente de la imitación por parte de los competidores; es fácil adaptar un producto y su precio, pero crear una fuerza laboral altamente comprometida es algo completamente diferente.

De acuerdo al IES el impulsor más fuerte del compromiso es la sensación de sentirse valorado e involucrado. Esto tiene un sentido intuitivo, dado que los componentes del indicador de "sentirse valorado e involucrado" se relacionan con varios aspectos:

- Participación en la toma de decisiones.
- Posibilidad de los empleados de expresar sus ideas y que la organización escuche estos puntos de vista y valore las contribuciones de los empleados.
- Las oportunidades que tienen los empleados para desarrollar sus trabajos.
- La medida en que la organización se preocupa por la salud y el bienestar de los empleados.

Si bien puede verse que motivación y compromiso son conceptos similares, la motivación tiene relación directa del empleado con el desempeño de sus tareas y el compromiso tiene relación con las actitudes de los empleados para el bien común de la organización, más allá de las tareas específicas. Un empleado entonces puede estar motivado con su trabajo pero no comprometido con su organización y viceversa (Edwards, 2018).

Este trabajo se focalizará en mayor medida en la motivación del empleado, y no en el compromiso, debido a su relación directa con la tarea que es el foco de trabajo de la Gamificación. Trabajar en el compromiso implicaría el estudio y la implementación de otras estrategias.

Diferencias entre Motivación y Desempeño

Aguinis ha proporcionado su versión de factores de rendimiento del desempeño. Postula que las diferencias individuales en el desempeño son una función de tres factores principales:

- Conocimiento declarativo
- Conocimiento procedural
- Motivación

El conocimiento declarativo se refiere al conocimiento teórico sobre hechos, principios y objetos, entre otros. Representa el conocimiento de los requisitos de una tarea dada. El conocimiento procedural se trata de tener ciertas habilidades para saber qué hacer y cómo hacerlo. Es decir, el empleado requiere ciertas habilidades técnicas para poder realizar una tarea. El conocimiento procedural también se relaciona con el nivel de inteligencia y la capacidad física. (Aguinis, 2013)

Como puede observarse, la motivación es uno de los factores del desempeño pero no debe considerarse como el único factor determinante.

Beneficios de la Motivación en los empleados

Los beneficios de desempeño debidos a una mayor motivación de los empleados se han demostrado ampliamente en la literatura. (Robinson, Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research, 2003) Para enumerar sólo algunos, estos incluyen:

- Mayor satisfacción laboral (Vandenberg y Lance 1992)
- Mayor rendimiento en el trabajo (Mathieu y Zajac, 1990)
- Mayor rendimiento total para los accionistas (Walker Information Inc., 2000)
- Incremento de ventas (Barber et al., 1999)
- Disminución de la rotación de empleados (Cohen, 1991)
- Disminución de la intención de irse (Balfour y Wechsler, 1996)
- Disminución de la intención de buscar empleadores alternativos (Cohen, 1993)
- Disminución del ausentismo (Cohen, 1993, Barber et al., 1999)

Estos beneficios dan la posibilidad de desarrollar indicadores para medir la efectividad de las acciones de mejora de la motivación de los empleados que lleven adelante las organizaciones.

TEORÍAS CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN

Existen muchas teorías de la motivación de diferentes autores. Este trabajo se centrará en las teorías de motivación más reconocidas en los ámbitos académicos.

Se puede distinguir entre las teorías de motivación basadas en necesidades y las basadas en procesos. Las teorías de necesidades son las primeras teorías de motivación y persiguen identificar cuáles son las necesidades de las personas, y relacionan la motivación con la satisfacción de esas necesidades (¿Qué?). Trata de dar respuesta a los interrogantes ¿qué cosas nos generan motivación? ¿Por qué valoramos algunas cosas más que otras? Las teorías de proceso persiguen identificar los tipos de procesos que pueden influenciar la motivación (¿Cómo?). Se debe notar que trata de dar respuesta a otro tipo de interrogantes. ¿Qué factores hacen que se materialicen conductas? ¿Por qué sobre la misma motivación tenemos conductas diferentes en distintos contextos?

En este trabajo se tomarán como referencias la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las tres necesidades de McClelland, la teoría del refuerzo de Skinner, la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de establecimiento de metas de Locke.

Tabla 2 Tipos de Teorías de Motivación

Tipo	Teoría	Autor	Año
Basadas en necesidades	Jerarquía de Necesidades	Maslow	1943
	Los 2 factores	Herzberg	1959
	3 Necesidades	McClelland	1987
Basadas en procesos	Refuerzo	Skinner	1957
	Expectativas	Vroom	1970
	Establecimiento de Metas	Locke	1990

Maslow

Este autor plantea la existencia de una pirámide de necesidades que comienza en su base por las más básicas y a medida que éstas se cubren surgen nuevas necesidades más complejas. Comienzan con las necesidades fisiológicas hasta llegar a las espirituales o mentales.

Postula que la motivación del individuo está arraigada a la necesidad de menor nivel no cubierta. La necesidad más dominante activa a un individuo a actuar para cumplirlo. Las necesidades satisfechas no motivan. Los individuos persiguen buscar una necesidad más alta cuando se satisfacen las necesidades más bajas. En términos prácticos la interpretación de la teoría dice que si una persona no tiene cubierta las condiciones básicas (ej. de seguridad sobre su integridad) estará mayormente motivado a satisfacer ese nivel que a lograr aumentar su nivel de estima o desarrollo personal.

Según Maslow, los empleados tienen cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización.

1. Necesidades fisiológicas (por ejemplo: comida, agua, refugio, sueño)
Incluye las necesidades más básicas para que los humanos sobrevivan, como el aire, el agua y los alimentos. Nuestro cuerpo y mente no pueden funcionar bien si estos requisitos no se cumplen. Estas necesidades fisiológicas son las más dominantes de todas las necesidades. Por lo que si alguien por alguna razón no pudiera satisfacer alguna de las necesidades de este tipo, probablemente la motivación principal sea cumplir con sus necesidades fisiológicas sobre cualquier otra.
2. Seguridad y protección (fuente segura de ingresos, un lugar para vivir, salud y bienestar)
Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, aparecerán nuevas necesidades, las llamadas necesidades de seguridad. Éstas se refieren al deseo de seguridad o protección de una persona.
3. Pertenencia y amor (integración en grupos sociales, sentirse parte de una comunidad o un grupo; relaciones cariñosas). Si se satisfacen tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad, el afecto, el amor y la necesidad de pertenencia cobran protagonismo. Maslow afirmó que las personas necesitan pertenecer y sentirse aceptadas entre sus grupos sociales. Los grupos sociales pueden ser grandes o pequeños.
4. Estima (respeto por una persona como un ser humano útil y honorable). En nuestra sociedad, la mayoría de las personas anhelan una valoración estable y alta de sí mismas,

por la estima de los demás y por la autoestima. Maslow dividió dos tipos de necesidades de estima: una versión "inferior" y una "superior". La versión "inferior" de la estima es la necesidad de respeto de los demás: por ejemplo, la atención, prestigio, estatus y cariño. La versión "superior" es la necesidad de autoestima: por ejemplo, la persona puede necesitar independencia, libertad y confianza en sí mismo.

5. Auto-actualización (el deseo del individuo de crecer y desarrollarse a su máximo potencial). La autorrealización refleja el deseo de un individuo de crecer y desarrollarse al máximo potencial. A la gente le gustan las oportunidades, elegir sus propias versiones, posiciones desafiantes o tareas creativas. Maslow describió este nivel como la "necesidad de lograr todo lo que uno puede, para convertirse en lo máximo que uno puede ser". Maslow creía que la gente debía superar sus otras necesidades -descrito anteriormente -, no sólo lograrlas. En este nivel, las diferencias individuales son las más grandes.

Figura 1 La Pirámide de Maslow



Herzberg

Este autor plantea una teoría donde existen dos tipos de factores. Los intrínsecos, que producen satisfacción y motivación (motivacionales) y los extrínsecos que evitan el descontento, pero no generan motivación (higiénicos).

Los factores extrínsecos son externos a la persona, pero tienen algún tipo de relación con la actividad que realiza. Son las variables de contexto o entorno que rodean la actividad. Si el factor Higiene falta, causa insatisfacción debido que no se está cubriendo una condición básica para la

actividad. Sin embargo, la cobertura del mismo no implica que la persona esté motivada. Es condición necesaria pero no suficiente.

Los cinco factores de insatisfacción laboral de Herzberg (factores de higiene):

- Políticas de la empresa y administración.
- Supervisión.
- Salario.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones laborales.

Mediante diversos factores extrínsecos puede aplacarse el descontento, pero sólo temporalmente dado que este mecanismo no perdura a largo plazo si no se balancea con factores intrínsecos.

Los factores intrínsecos están arraigados a la naturaleza de la tarea o al beneficio que esta conlleva. De acuerdo al autor, esta es la verdadera causa de motivación y se puede lograr mediante el otorgamiento de responsabilidad, el reconocimiento y la posibilidad de progreso.

Los cinco factores de satisfacción laboral de Herzberg (factores motivadores):

- Logro.
- Reconocimiento.
- Trabajo en sí mismo.
- Responsabilidad.
- Avance.
- Crecimiento.

En términos prácticos, la interpretación de la teoría dice que para que una persona se encuentre motivada deben ser cubiertos los factores extrínsecos de higiene para evitar el descontento y deben existir factores intrínsecos para que exista una motivación sustentable a largo plazo.

McClelland

Este autor postula que existen tres necesidades humanas básicas a satisfacer: logros, poder y afiliación.

- Necesidad de logros: Se refiere al esfuerzo por destacarse, el logro en relación con el cumplimiento de objetivos, la obtención del éxito. Este tipo de personas son persistentes, presentan responsabilidad personal en el rendimiento, les gusta enfrentarse a desafíos fijándose metas moderadamente difíciles pero no imposibles, sienten la necesidad de

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

retroalimentación sobre su rendimiento y poseen la cualidad de innovar para hacer las cosas mejor.

- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir posiciones de liderazgo, que las personas se comporten en una manera controlada, es decir se refiere al deseo de impactar, influir y controlar a los demás. Este tipo de personas son más competitivos y agresivos, tienen inclinación hacia profesiones influyentes, buscan el prestigio continuamente, y prefieren escoger problemas extremadamente difíciles de resolver.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionamiento con las demás personas, entablar relaciones interpersonales y cercanas con los demás empleados de la organización. Este tipo de personas tienden a actuar para evitar conflictos, evitan juegos competitivos y no suelen ocupar cargos jerárquicos en las organizaciones.

Todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor medida, independientemente de la edad, género o cultura. De acuerdo a la necesidad que más predomine en la persona, se tendrán que utilizar diferentes técnicas de motivación.

Los empleados tienen mayor rendimiento cuanta más alta es su necesidad de logros. Estos empleados tienden a establecer metas que son moderadamente difíciles, a buscar retroalimentación sobre su desempeño y, en general, a preocuparse por los logros. En términos generales:

- Las personas motivadas por el logro tienden a ser más eficaces a nivel individual y también pueden serlo en equipo.
- La motivación de afiliación es óptima para el trabajo en grupo porque se genera un ambiente que favorece las relaciones y el intercambio de conocimiento, resultando en una mejora en el rendimiento global del equipo.
- La necesidad de poder favorece la competencia y el liderazgo, lo que resulta de utilidad en las negociaciones y los procesos de decisión.

Comparación de Teorías basadas en necesidades

Las distintas teorías basadas en necesidades presentan algunas diferencias entre sí, enunciadas en los apartados anteriores; sin embargo, se pueden encontrar similitudes que permiten realizar un mapeo de los tipos de necesidades que postula cada teoría. Con el objetivo de resumir estas teorías y favorecer el entendimiento de los puntos en común, se elaboró el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 3 Comparación teorías basadas en necesidades

Maslow	Herzberg	McClelland
Fisiológicas	Factores de Higiene	-
Seguridad		
Sociales		
Estima	Factores de Motivación	Poder
Autorrealización		Logro

Skinner

Este autor plantea que ante un estímulo se produce una respuesta voluntaria por las personas, la cual puede ser reforzada o castigada provocando que la conducta se fortalezca o debilite.

El refuerzo consta de recompensas por conductas que son valoradas, produciendo el incremento de este tipo de comportamientos de manera deseable. El castigo está conformado por consecuencias o amenazas que generan un decremento en el comportamiento. De acuerdo a esta teoría el refuerzo positivo es una técnica motivacional mucho mejor que el castigo.

De acuerdo con la teoría del refuerzo, un gerente puede controlar el comportamiento de un empleado a través del control de las consecuencias de tal comportamiento.

La teoría del refuerzo se puede aplicar utilizando un conjunto de técnicas conocidas como modificación del comportamiento. El autor plantea cuatro tipos de técnicas.

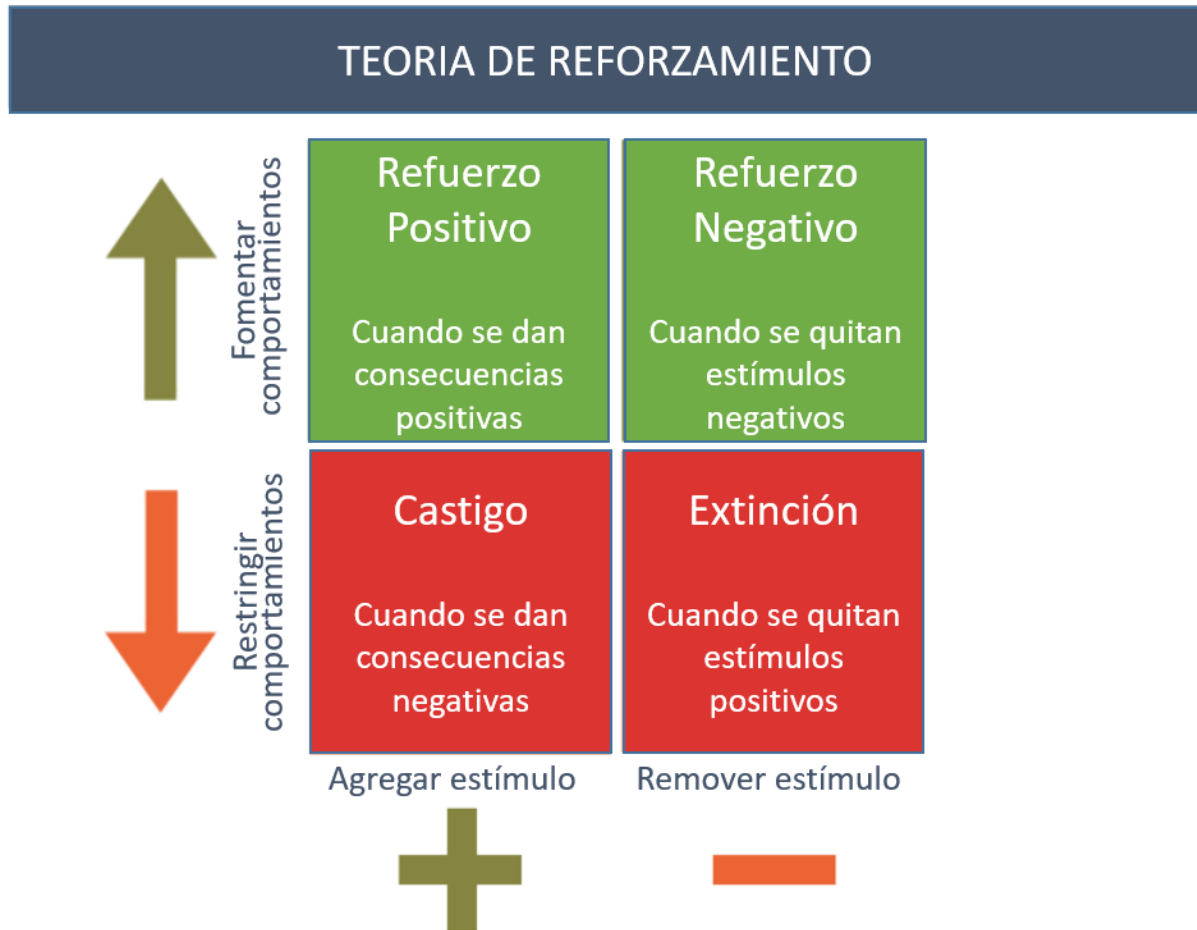
1. El refuerzo positivo se refiere a aumentar la frecuencia de un comportamiento siguiendo el mismo con una consecuencia placentera.
2. El refuerzo negativo aumenta la frecuencia de un comportamiento al eliminar algo aversivo una vez realizado el comportamiento.
3. La extinción busca disminuir la frecuencia de un comportamiento al quitar la posibilidad de lograr el objetivo que lo está reforzando.
4. El castigo busca disminuir la frecuencia de un comportamiento mediante la introducción de una consecuencia aversiva inmediatamente después del comportamiento.

Una vez que cierto comportamiento ha sido condicionado mediante refuerzo repetitivo, la eliminación del refuerzo disminuirá la motivación para realizar ese comportamiento. Por lo tanto

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

es mejor no dar una recompensa cada vez. El refuerzo en el lugar de trabajo debe realizarse de forma parcial o irregular.

Figura 2 Teoría de Reforzamiento de Skinner



Vroom

Este autor plantea una teoría de motivación que persigue explicar la elección de las personas sobre un conjunto de acciones alternativas. Esta teoría se basa en la relación existente entre las expectativas (probabilidad de lograrlo), los esfuerzos para lograrlo y las recompensas obtenidas. La teoría de Vroom se basa en la creencia de que el esfuerzo de los empleados conducirá al rendimiento y el rendimiento conducirá a recompensas. Las recompensas pueden ser positivas o negativas. Cuanto más positiva sea la recompensa, más probable será que el empleado esté altamente motivado. A la inversa, cuanto más negativa sea la recompensa, menos probable será que el empleado esté motivado.

Esta teoría se compone de tres factores: Expectativa, Instrumentalidad y Valencia.

- Expectativa: es la creencia de una persona de que un mayor esfuerzo dará como resultado el éxito. Si trabajas más duro, obtendrás un mejor rendimiento. En este caso, la pregunta es: "¿Soy capaz de obtener un buen desempeño si me esfuerzo?"
- Instrumentalidad: la creencia de la persona de que existe una conexión entre la actividad y la meta. En este caso, la pregunta es: "¿Obtendré la recompensa prometida por un buen desempeño?" La evaluación de este factor se basa en la precisión y la consistencia de la calificación. Si un día obtengo una buena calificación y otro día obtengo una mala calificación por el mismo desempeño, la motivación disminuirá.
- Valencia: es el grado en que una persona valora la recompensa, los resultados del éxito. En este caso, la pregunta es: "¿Valoro la recompensa que recibo?" La evaluación de este factor se basa en la importancia, la buena calificación y el buen desempeño en general.

Esta teoría reconoce a cada persona como individuo, dado que no hay dos personas que tengan las mismas valoraciones para las metas o perciban de la misma forma una recompensa.

En términos prácticos, la interpretación de la teoría dice que el nivel de motivación de la persona va a ser mayor si considera alta la probabilidad subjetiva de obtener el resultado esperado y relativamente bajo el nivel de esfuerzo. La valencia, expectativa e instrumentalidad se multiplican para determinar la motivación. Esto significa que si alguna de estas variables es cero, la motivación también será cero.

Figura 3 Teoría de las expectativas

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS



Locke

Este autor postula que la definición de objetivos específicos y desafiantes, la aceptación de esos objetivos y la retroalimentación sobre el desempeño son determinantes claves de la motivación. Los objetivos describen un futuro deseable y pueden derivar los comportamientos necesarios para la consecución de los mismos. Con el logro de esos objetivos se retroalimenta la motivación de las personas.

Los objetivos más difíciles son los que producen niveles más elevados de esfuerzo y rendimiento. Y el rendimiento disminuye, o se estabiliza, solo cuando se alcanzan los límites de las competencias y habilidades profesionales.

Las metas afectan al rendimiento de cuatro formas:

- Cumplen una función de dirección dirigiendo el esfuerzo hacia objetivos relevantes, obviando aquellas que no son significativas.
- Cumplen una función de energía. Los objetivos más desafiantes propician mayor esfuerzo que los objetivos pocos ambiciosos.
- Afectan a que el esfuerzo perdure. El plazo de los objetivos ofrece la opción de trabajar más intensamente durante poco tiempo; o más despacio durante más tiempo. Ante un plazo

ajustado de entrega de un trabajo, el ritmo de su actividad es mayor que ante un plazo de entrega menos ajustado.

- Los objetivos afectan a la acción por el estímulo a aplicar sus conocimientos y estrategias de trabajo ya utilizadas o a experimentar y probar otras estrategias.

Para ser efectivos los objetivos tienen que tener características de especificidad, medición, dificultad y aceptación. Esta teoría postula cinco principios a seguir al establecer metas. Los objetivos deben considerar:

- Claridad. Un objetivo claro y medible es más alcanzable que uno que está mal definido. Las metas más efectivas tienen una línea de tiempo específica para completarlas.
- Desafío. El objetivo debe tener un nivel de dificultad suficiente para motivarlo a esforzarse por alcanzar el objetivo.
- Compromiso. El objetivo debe ser aceptado por la persona y no impuesto, para aumentar su responsabilidad para alcanzar ese objetivo. En general, especialmente en el entorno de un equipo, es más probable que las personas trabajen más arduamente para lograr un objetivo si han estado involucradas para establecerlo.
- Realimentación. Debe utilizarse un método de retroalimentación sobre el progreso hacia un objetivo. Esto permite ajustar la meta y su enfoque para alcanzarla. La retroalimentación no necesariamente tiene que venir de otras personas, también puede venir del juicio propio.
- La complejidad de la tarea. La complejidad del objetivo puede afectar la moral, la productividad y la motivación. Los objetivos altamente complejos pueden volverse abrumadores para las personas. Para tales objetivos, las personas deben contar con tiempo suficiente para trabajar hacia el objetivo, mejorar el rendimiento, practicar o aprender lo que es necesario para el éxito.

Figura 4 Teoría de establecimiento de metas

TEORIA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Claridad

Desafío

Compromiso

Retroalimentación

Complejidad de Tarea

Comparación de Teorías basadas en procesos

Las distintas teorías basadas en procesos presentan algunas diferencias entre sí, la principal que se puede observar es que Skinner presenta instrumentos posteriores a la acción para favorecer o extinguir un comportamiento dado, mientras que Vroom y Locke presentan las condiciones previas que explican el origen de ese comportamiento. Con el objetivo de resumir estas teorías y favorecer el entendimiento de los puntos en común se elaboró el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 4 Comparación Teorías basadas en procesos

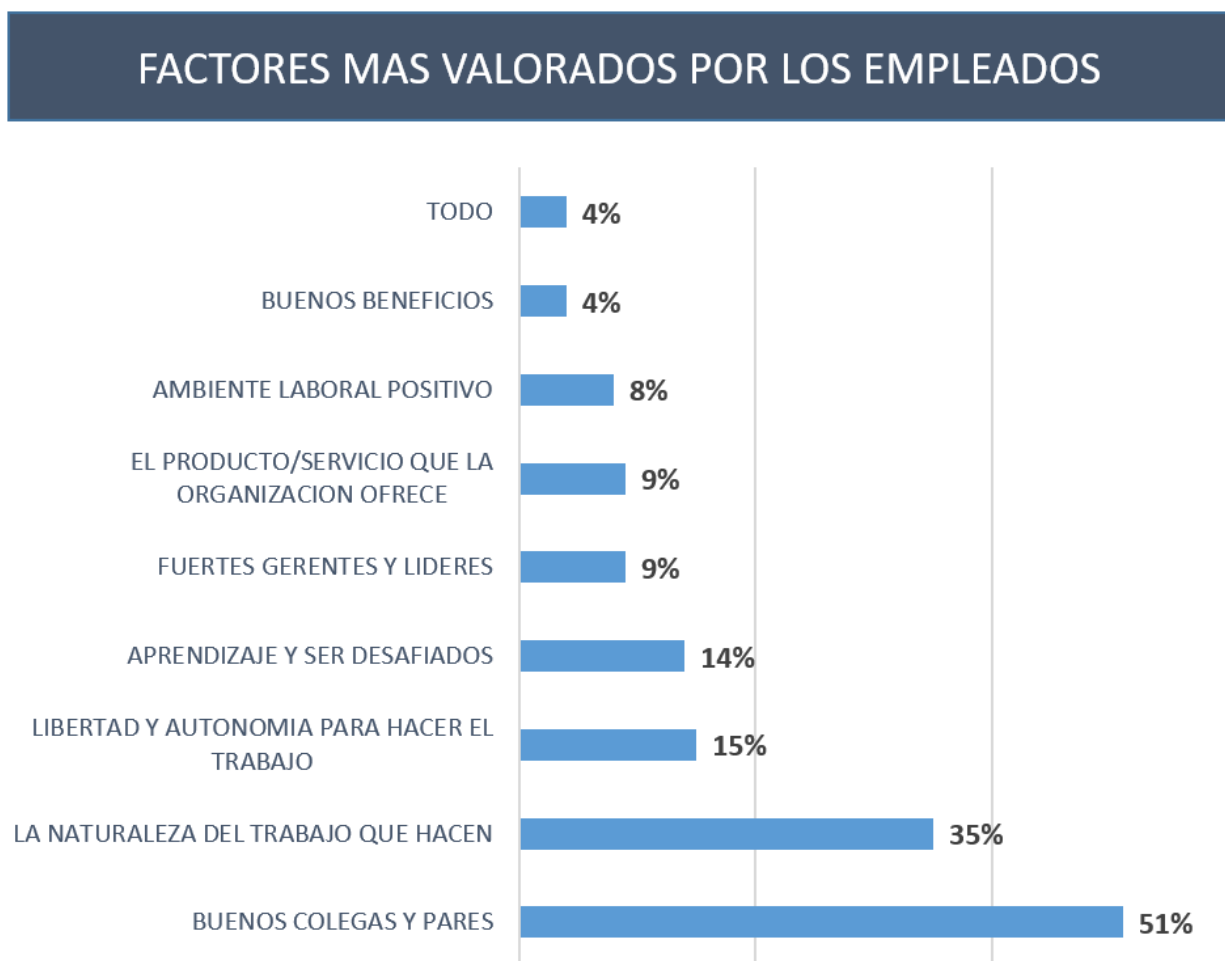
Tipo de Comportamientos	Skinner	Vroom	Locke
Comportamientos deseados	Refuerzos	Factores de Higiene	Objetivos bien definidos
Comportamientos no deseados	Extinción/Castigos	Valencia, Expectativa o Instrumentabilidad = 0	Sin objetivos/ Objetivos mal definidos

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN BASADAS EN TEORÍAS CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN

Partiendo del análisis de los conceptos y las teorías clásicas de motivación, se identifica una serie de estrategias como medios para motivar a los empleados.

En una encuesta realizada por TinyPulse a 200 organizaciones en 2015, se identificaron los factores principales que los empleados valoran de sus trabajos. Los factores más elegidos por los empleados fueron el compañerismo, la naturaleza del trabajo que hacen, la libertad y autonomía y el aprendizaje continuo. (TINYpulse, 2014)

Figura 5 Factores más valorados por los empleados



Algunos encuestados escogieron más de una razón por lo cual la suma de todas las razones es mayor que 100%.

Las siguientes estrategias de motivación son de gran importancia para este trabajo, ya que brindan una visión más clara en términos prácticos de cómo se puede promover la motivación dentro de las organizaciones.

- Reconocimiento de Empleados

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

- Involucramiento de Empleados
- Enriquecimiento del Puesto de Trabajo
- Remuneración
- Desarrollo Profesional
- Promoción de Puestos
- Entrega de Recompensas
- Gestión de Objetivos
- Fomento de Trabajo en equipo

Es importante notar que no se incluyeron las estrategias relacionadas a la relación entre el empleado y su supervisor, así como los beneficios organizacionales (ej. Prepagas, políticas de flexibilidad, etc.) dado que no tienen una relación directa con el puesto de trabajo, lo cual es el foco de la Gamificación y del presente trabajo.

Reconocimiento de Empleados

Es más probable que las personas estén motivadas si trabajan en un entorno en el que se las valora por lo que son y por lo que hacen. Para ello se le debe proporcionar a un empleado elogios y reconocimiento de sus éxitos. Este reconocimiento debe provenir tanto de sus superiores como de sus compañeros (Herzberg, 1959).

Resulta importante hacer una referencia a la diferencia entre reconocimiento y recompensa. El reconocimiento es la distinción de un logro, servicio o mérito. En cambio, la recompensa es algo dado o recibido por el logro, servicio o mérito. Los empleados necesitan recompensas y reconocimiento para motivarlos a dar lo mejor de sí a la organización y, por lo tanto, ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Ambas formas de motivación apuntan a la necesidad de estima de los empleados. El reconocimiento por un desempeño ejemplar en el trabajo, contribuirá en gran medida a mejorar el desempeño de los empleados (Kreitner & Kinicki, 2012).

Se brindan motivaciones de autoestima a través del reconocimiento otorgado a los logros de los empleados, asignando proyectos importantes a empleados que trabajan arduamente y proporcionando estatus para que se sientan valorados y apreciados por la organización.

Según Harrison Kim (2013), para ser realmente efectivo en su trabajo se deben aplicar los principios de reconocimiento de los empleados y alentar a otros a iniciarlo en sus relaciones laborales. La apreciación es una necesidad humana fundamental. Los empleados responden a la apreciación expresada a través del reconocimiento de su buen trabajo porque confirma que su

trabajo es valioso. Cuando los empleados y su trabajo son valorados, su satisfacción y productividad aumentan, y están motivados para mantener o mejorar su buen trabajo. Todos sienten la necesidad de ser reconocidos como individuos o miembros de un grupo y de tener una sensación de logro por el trabajo bien hecho o incluso por un esfuerzo realizado.

Para muchos empleados, recibir un sincero agradecimiento es más importante que recibir algo tangible. Los empleados disfrutan de reconocimientos otorgados de manera oportuna, específica y sincera. El reconocimiento diario trae el beneficio de un refuerzo inmediato y poderoso del comportamiento deseado, y establece un ejemplo para otros empleados del comportamiento deseado que se alinea con los objetivos de la organización (Harrison, 2008).

Para la implementación del reconocimiento se debe fomentar el desarrollo de un proceso de gestión del talento que brinde oportunidades para acordar expectativas y brindar retroalimentación positiva. También se utilizan elogios personales, escritos, y públicos como notas de agradecimiento o certificados de reconocimiento.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow, Herzberg, McClelland y Skinner. (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987) Y (Skinner, 1957).

Involucramiento de Empleados

De acuerdo a un reporte publicado por el Instituto para Estudios de Empleo (IES por sus siglas en inglés) el impulsor más fuerte de todos es la sensación de sentirse valorado e involucrado (Robinson, Perryman, & Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*, 2004). Esto tiene varios componentes clave:

- Participación en la toma de decisiones.
- La medida en que los empleados se sienten capaces de expresar sus ideas, y los gerentes escuchan estas opiniones y valoran las contribuciones de los empleados.
- Las oportunidades que tienen los empleados para desarrollar sus trabajos.
- La medida en que se preocupa la organización por la salud y el bienestar de los empleados.

Los programas de gestión participativa de los empleados están diseñados para aumentar el involucramiento de los empleados en el proceso de toma de decisiones de la organización y su compromiso con el éxito de la organización. La participación es representativa cuando los empleados elegidos se representan a sí mismos y a todos los empleados.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Para la implementación del involucramiento, además de una gestión participativa del empleado en el proceso de decisiones y establecimiento de objetivos, se pueden establecer círculos de pertenencia, donde un conjunto de empleados se reúne periódicamente a discutir sobre una temática en particular, y espacios para proponer ideas donde los empleados puedan expresarse.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow. Herzberg, McClelland, Vroom y Locke (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987) (Vroom, 1970) (Locke, 1991).

Enriquecimiento del Puesto de Trabajo

Para permitir que un trabajador satisfaga la necesidad de la auto-realización, se requiere de los suministros de tareas, alineadas con los objetivos organizacionales a largo plazo, desafiantes e importantes que ayuden a la creatividad y el progreso.

El diseño del puesto de trabajo es el factor fundamental en la motivación intrínseca del empleado. El trabajo en sí debe ser interesante, variado y ofrecer un desafío suficiente para mantener a los empleados motivados. Debe reconocerse la necesidad de trabajo que proporcione a las personas los medios para alcanzar sus objetivos, un grado razonable de autonomía y el alcance para el uso de habilidades y competencias. Los empleados deben "poseer" su trabajo. Deben responsabilizarse de esta finalización y no sentir que están siendo micro-gestionados (Herzberg, 1959).

También es fundamental que los empleados sientan que están haciendo algo significativo. En 1985 se realizó una investigación por Amabile, donde 72 escritores creativos de Brandeis y la Universidad de Boston tuvieron que escribir poesía. A algunos estudiantes se les dio una lista de razones extrínsecas para escribir, como impresionar a los maestros, el dinero y el ingreso a la escuela de posgrado, y se les dijo que pensarán en sus propios escritos con respecto a estas razones y a otros se les dio una lista de razones intrínsecas: Disfrutando de jugar con las palabras, la satisfacción de la autoexpresión; el tercer grupo no recibió ninguna lista. Los resultados revelaron claramente que aquellos a los que se les dieron las razones extrínsecas, no solo habían escrito menos creativamente que los otros, según lo juzgan doce poetas independientes, sino que la calidad de su trabajo disminuyó significativamente (Kohn A. , 1999).

Para el diseño de los puestos de trabajo se deben tener en cuenta los factores que afectan la motivación para trabajar, esto es, enriqueciéndolo con su propósito, dándole variedad en actividades, responsabilidad en la toma de decisiones y el mayor control posible para llevar a cabo las tareas que requieran.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow. Herzberg, McClelland y Vroom. (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987) (Vroom, 1970).

Remuneración

Para algunos autores el dinero es la técnica de motivación más importante y efectiva que podría aumentar el rendimiento de los empleados. Taylor postuló que lo que los empleados quieren de sus empleadores por encima de todo son sueldos altos, y lo que los empleadores quieren de sus empleados por sobre todo es un bajo costo de manufactura (Taylor, 1911).

Según Herzberg un salario mensual inadecuado para los empleados podría causar insatisfacción en el trabajo cuando las buenas relaciones con los supervisores y compañeros, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y otros están ausentes. Sin embargo, un salario alto no necesariamente causaría satisfacción en el trabajo. El trabajo de Herzberg (1968) cuestionó la tesis central del taylorismo de que la satisfacción laboral era causada únicamente por la remuneración. (Herzberg, 1959)

El dinero extra, es una forma tangible de reconocimiento, lo que resulta en un medio eficaz para ayudar a hacer sentir valoradas a las personas. No obstante, se debe volver a considerar que diferentes personas tienen necesidades y deseos diferentes por lo que algunos estarán mucho más motivados por el dinero que otros.

Las personas con salario fijo, que no poseen un esquema de remuneración por producción o incentivos, pueden sentirse bien cuando aumentan sus remuneraciones aunque este sentimiento de euforia tiende a desaparecer rápidamente, pero la insatisfacción de la lista de factores de higiene de Herzberg, tales como las condiciones de trabajo o la calidad de la gestión tiende a crecer en la mente de algunas personas cuando no logran la satisfacción que necesitan por el trabajo en sí mismo.

El dinero en sí mismo puede no tener un significado intrínseco, pero adquiere un gran poder motivador porque simboliza objetivos intangibles. Algunos autores argumentan que la recompensa extrínseca puede erosionar el interés intrínseco. Las personas que trabajan sólo por dinero podrían encontrar su tarea menos placentera y, por lo tanto, cambiar el foco del propósito de su trabajo.

El dinero es a menudo el primer factor que se viene a la mente, pero debe ser visto como una parte de todos los posibles incentivos que impulsa a los empleados a sentir motivación por su trabajo. Esta estrategia puede implementarse en forma de aumento de salario, pago por productividad

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

(cobrar por unidades producidas a un cierto nivel de calidad), cualquier otro incentivo como bonos, opciones de acciones, ganancias compartidas, seguro pagado por la compañía, etc.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow, Herzberg, Vroom y Skinner. (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (Vroom, 1970) (Skinner, 1957).

Desarrollo Profesional

En línea con la necesidad de mayor nivel postulada por Maslow, la autorrealización, el desarrollo profesional es un pilar fundamental en la motivación de los empleados. El trabajo debe dar a los empleados la oportunidad para crecer. Las necesidades de crecimiento se expresan mediante el intento de un individuo de encontrar oportunidades para un desarrollo personal único mediante una contribución creativa o productiva en el trabajo.

McClelland postuló que la capacitación puede aumentar la necesidad de un individuo para alcanzar el éxito en línea con la necesidad de logros de las personas.

Resulta importante que las organizaciones tengan un enfoque en el desarrollo de los empleados, para que las personas sientan que la organización tiene una visión a largo plazo de su valor y brinda la capacitación que necesitan ahora y un acceso justo a las oportunidades de desarrollo (Dilys Robinson, 2004).

Para implementar esta estrategia se puede proporcionar entrenamiento en el trabajo o mediante capacitación más formal; también se pueden proporcionar instalaciones y oportunidades para aprender a través de técnicas tales como los procesos de desarrollo personal y planificación de carrera.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow, Herzberg, McClelland (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987).

Promoción de Puestos

De acuerdo a la teoría de Vroom el empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación del desempeño, seguido de recompensas de la organización como la promoción que luego satisfará los objetivos personales.

Las políticas y prácticas relativas a la promoción también pueden afectar la motivación. En estudios encontraron que la motivación era mayor entre los empleados que habían sido promovidos, y también estaba relacionado con las percepciones de los empleados de que la organización tenía una preferencia de reclutamiento de su mercado laboral interno. Entre aquellos

que son considerados para la promoción, el resultado de la decisión probablemente tendrá un efecto sobre la motivación pero, para algunos la percepción de imparcialidad en el proceso de toma de decisiones podría ser aún más importante. Esto sugiere que las organizaciones deben comunicar claramente cómo se tomaron sus decisiones y por qué las que no tuvieron éxito no fueron adecuadas (Robinson, Perryman, & Hayday, The Drivers of Employee Engagement, 2004).

Una forma alternativa a la promoción son las transferencias. Ocurren cuando un empleado se mueve de una posición a otra similar dentro de la misma banda de salario. Esto puede beneficiar al empleado al permitir ampliar su conocimiento de funciones y estar más capacitados, desarrollar calificaciones y pueda eventualmente generar oportunidades futuras. La mayoría de las transferencias no incluyen un aumento de sueldo.

Para la implementación de esta estrategia se deben tener en cuenta la definición de las posiciones dentro de la organización ya que permitirán aplicar con mayor efectividad las técnicas de promoción, reclutamiento en el mercado laboral interno y transferencia de los empleados.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow. Herzberg, McClelland y Vroom. (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987) (Vroom, 1970).

Entrega de Recompensas

Cook y Hunsaker definen los sistemas de recompensa como programas establecidos por una empresa para recompensar el desempeño de los empleados y motivar a los empleados a nivel individual y / o grupal. (Cook & Hunsaker, 2001)

Según Daniel Pink, para tener un sistema de recompensas efectivo, el enfoque debe trasladarse del tradicional financiero (enfocado en el dinero) a un sistema de recompensas enfocado en el comportamiento. Un sistema de recompensas está destinado a brindar un refuerzo positivo a los individuos. Para ello, debe considerarse una serie de factores en el proceso de diseño de un sistema de recompensas bueno y efectivo, y minimizar las estrategias de medición grupales, ya que no reflejan los esfuerzos individuales dentro del grupo. Las estrategias de desempeño personal deben emplearse para obtener una mayor responsabilidad de los individuos en lugar de un grupo grande. Las recompensas de desempeño generales deben reemplazarse con las que puedan ser capaces de dar cuenta del desempeño de los individuos, como por ejemplo comisiones de ventas. (Pink, 2011)

Es una creencia común que las recompensas extrínsecas promueven un mejor desempeño. Pero una serie de investigaciones indican que esto no es tan preciso como se pensaba, las recompensas

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

pueden tener un efecto negativo en los niveles de rendimiento. El interés en una tarea, que alguien siente que vale la pena hacer por sí mismo, tiende a disminuir cuando se recompensa a alguien por hacerlo. Cuando se recompensa, los premios se ven como la razón por la que uno se dedica a una actividad, esa actividad se verá como menos agradable por derecho propio (Kohn, 1987). Richard Ryan y Edward Deci, hicieron un análisis de 128 experimentos de laboratorio, confirmando que la retroalimentación positiva fortalece la motivación intrínseca, mientras que las recompensas tangibles la debilitan. Este estudio también confirmó que cuando las recompensas se daban independientemente del resultado de una tarea específica (como sería el caso del salario), o cuando las recompensas no eran anticipadas (como sería el caso de un bono inesperado), las recompensas extrínsecas tangibles no minaban la motivación intrínseca. Esto no significa que haya que eliminar esta estrategia de motivación, sino que hay que utilizarla principalmente para incentivar a la gente a hacer tareas rutinarias y aburridas, que no suponen ningún reto. (Ryan & Deci, 2018)

Se deben desarrollar sistemas de recompensas que brinden oportunidades para que tanto las recompensas financieras como las no financieras reconozcan los logros. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la recompensa debe satisfacer las necesidades y expectativas de alguien, debe aplicarse de manera equitativa para todos los empleados.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Skinner y Vroom (Skinner, 1957) (Vroom, 1970).

Gestión de Objetivos

Una de las maneras más efectivas de aumentar la productividad de toda la empresa es ayudar a sus empleados a entender por qué están trabajando. Para ello, resulta fundamental compartir los objetivos y visiones de su empresa con los empleados e inspirar a todos a que ayuden a su empresa a alcanzar esos objetivos. Esto no sólo impulsará a los empleados a ser más productivos en sus tareas, sino que les dará un sentido de valor y significado en su trabajo al entender que son parte de algo más importante y un sentimiento de orgullo de haber hecho algo valioso.

Para esta estrategia se puede implementar un sistema de gestión por objetivos donde se establezcan objetivos específicos y desafiantes para los empleados, en común acuerdo con ellos y proveer retroalimentación sobre qué tan bien lo están logrando y qué podrán hacer para lograr más.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Locke (Locke, 1991).

Fomento de Trabajo en Equipo

Como fue mencionado durante las teorías basadas en necesidades, las relaciones sociales son un factor fundamental en la motivación de los empleados. Las prácticas que fomentan la mejora en las relaciones, la colaboración y el trabajo en equipo tienden a incrementar el nivel de satisfacción de las personas y en consecuencia la motivación por el trabajo.

Las necesidades sociales requieren que una organización cree un sentimiento de aceptación, pertenencia y el espíritu de la vida comunitaria al fomentar el espíritu de equipo entre los empleados.

Para la implementación de esta estrategia se debe tener en cuenta la generación de equipos de trabajo, la definición de objetivos compartidos y la generación de actividades de integración y construcción de equipos.

Esta estrategia posee una relación directa con las teorías desarrolladas previamente de Maslow, Herzberg, McClelland y Skinner. (Maslow, 1943) (Herzberg, 1959) (McClelland, 1987)

FUNDAMENTOS DE LA GAMIFICACIÓN

La Gamificación es definida como la utilización de los componentes de los juegos (diseño, dinámicas, componentes, etc.) en contextos no lúdicos que modifiquen los comportamientos y actitudes de los usuarios por medio de acciones sobre su motivación. La Gamificación en la empresa es la aplicación de recursos de los juegos para modificar comportamientos de los clientes y empleados mediante acciones sobre su motivación, con la finalidad de conseguir crear valor para las compañías en áreas como la comercial, recursos humanos o finanzas (Teixes, 2014).

La Gamificación se debe entender como un proceso. En concreto, es el proceso de hacer las actividades bajo el concepto de juego. Concebir la Gamificación como un proceso crea una mejor conciliación entre las perspectivas académicas y profesionales. Un beneficio de este enfoque es que conecta la Gamificación con el diseño persuasivo. Además, un aspecto clave de los juegos es que son voluntarios (Suits, 2005).

La Gamificación externa es la más conocida y puede ayudar a atraer y fidelizar clientes, a incentivar el uso o consumo de nuestro producto y a mejorar la relación del cliente con la marca. La Gamificación añade un conjunto de herramientas más rico, que sirve para entender y estimular la motivación de los clientes, aprovechando toda la sofisticación de las prácticas de marketing

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

modernas (Werbach & Hunter, 2012). La Gamificación interna es la que se enfoca en los procesos internos de la organización con foco en los empleados. Este trabajo se centrará en la Gamificación interna.

Estos autores definieron una metodología para la implementación de la Gamificación llamado 6D, que consta de 6 pasos: definir objetivos de negocio, delinear comportamientos objetivos, describir a los jugadores, crear bucles de actividad, no olvidar la diversión y desplegar las herramientas adecuadas.

Los principales elementos de la Gamificación son los Roles, las Dinámicas, las Mecánicas y los Componentes. A continuación se detallarán cada uno de los mismos.

Roles

En cuanto a los Roles, entendiendo el concepto como personalidades de jugadores dentro de un juego, Bartle postula que se pueden identificar cuatro tipos: Asesinos, Triunfadores, Socializadores y Exploradores (Bartle, 2003).

- El “asesino” tiene como objetivo principal durante el juego ganar, y no les importa hacerlo a costa de los demás e imponerse sobre ellos. En su mayor parte, es aquel jugador que disfruta, de forma anónima, de la capacidad de derrotar a los demás y causarles frustración. Le interesa conquistar o destruir, en función del tipo de juego en el que se encuentren.
- El “triunfador” busca obtener logros dentro del juego y conseguir las mejores posiciones en las tablas de clasificación. Se esfuerzan en conseguir todos los objetivos del juego. Esta superación continua de retos es la que les proporciona la diversión.
- El “socializador” está interesado en relacionarse con otros jugadores. Disfruta de la interacción con los demás a través del entorno de juego en el que se encuentren. Para él/ella, el juego es una simple excusa para poder disfrutar de la compañía de otros, por lo que apuntará a buscar la colaboración entre participantes y el juego colectivo.
- El “explorador” busca obtener logros dentro del juego y conseguir las mejores posiciones en las tablas de clasificación a través del conocimiento detallado de todo el sistema. Se esfuerza en conseguir todos los objetivos del juego.

Figura 6 Taxonomía de Roles



Dinámicas

Las dinámicas de Gamificación son los comportamientos de los jugadores que surgen a medida que participan en la experiencia. Contrariamente a la mecánica, que es establecida por el diseñador. Estas dinámicas describen las acciones e interacciones que surgen durante el juego. Las dinámicas de Gamificación son difíciles de predecir y, por lo tanto, pueden conducir a comportamientos y resultados no deseados, que pueden ser de naturaleza positiva o negativa (K. Robson, 2015).

Las dinámicas más importantes son (Werbach & Hunter, 2012):

- Restricciones (limitaciones o compensaciones forzadas)
- Emociones (curiosidad, competitividad, frustración, felicidad)
- Narrativa (una historia consistente)
- Progresión (crecimiento y desarrollo del jugador)
- Relaciones (interacciones sociales que generan sentimientos de camaradería, estatus, altruismo)

Las dinámicas se manifiestan a través de las mecánicas.

Mecánicas

Las mecánicas son las decisiones que toman los diseñadores de un sistema Gamificado, para especificar los objetivos, las reglas, la configuración, el contexto, los tipos de interacciones (es decir, los oponentes) y los límites del juego. Estas mecánicas de Gamificación son conocidas antes de que comience la experiencia y permanecen constantes. En otras palabras, no cambian de un

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

jugador a otro, y permanecen igual cada vez que un jugador se involucra en la experiencia (K. Robson, 2015).

Las mecánicas hacen que los juegos sean desafiantes, divertidos, cooperativos o cualquier otra emoción que aprecie el jugador. Resulta importante determinar las mecánicas de acuerdo a los objetivos que persiga la organización con el sistema Gamificado y los roles de los jugadores/empleados.

Se pueden identificar diez mecánicas de juego principales (Werbach & Hunter, 2012):

- 1- Desafíos (retos de logros u otras tareas que requieren de esfuerzo para resolverlas)
- 2- Oportunidad (elementos aleatorios)
- 3- Competencia (un jugador o grupo gana, y el otro pierde)
- 4- Cooperación (los jugadores deben jugar juntos para alcanzar un objetivo compartido)
- 5- Retroalimentación (información sobre el desempeño del jugador)
- 6- Adquisición de bienes (obtención de recursos útiles o coleccionables)
- 7- Recompensas (beneficios tangibles por alguna acción o logro)
- 8- Transacciones (intercambios entre participantes, directamente o a través de intermediarios)
- 9- Turnos (participación secuencial alternando jugadores)
- 10- Estados de victoria (situaciones que hacen que un jugador o grupo sea el ganador)

A continuación se dará un mayor detalle de las mecánicas más relevantes para el tema de estudio:

Desafíos

Las Misiones o retos son los recorridos en los que el jugador debe realizar una serie de acciones para conseguir un objetivo. La misión puede estar muy pautada, o ser más abierta y permitir llegar al cumplimiento con libertad de acciones dejándolo en decisión de los gustos del jugador.

Competencia

La competencia es un factor de motivación y se ha probado que, en numerosos casos, un entorno competitivo da lugar a la obtención de mejores resultados, tanto de carácter individual como grupal.

Cooperación

Con la cooperación con otros jugadores se ponen en juego diferentes conocimientos que cada jugador posee, pudiendo superar retos o niveles que hubiesen sido imposibles o muy difíciles de lograr de forma individual. Además, la cooperación aumenta el aprendizaje y el sentimiento de pertenencia a un grupo. La necesidad de que tengan que cooperar todos los integrantes del grupo

para pasar de Nivel, puede aumentar la fidelidad al juego por miedo a un rechazo por parte del grupo al no participar en un Nivel determinado.

Retroalimentación

Es un elemento fundamental tanto en los juegos como en los sistemas gamificados, ya que el usuario precisa conocer si las tareas realizadas con su desempeño le están conduciendo a la consecución de los objetivos. Los usuarios regularán su propio comportamiento según se mida su evolución. Si se proporciona realimentación acerca de la satisfacción del cliente, y no de las ventas realizadas, puede que nuestros empleados se preocupen más por la satisfacción del cliente que por vender.

Recompensas

Una recompensa es algo que tiene un determinado valor que se consigue tras la realización de una acción o la consecución de un objetivo. Las recompensas pueden ser desde Puntos o Bienes virtuales hasta el simple reconocimiento, pero lo fundamental es que sean atractivas para que el usuario sienta la motivación necesaria para alcanzarlas. Existen distintos tipos de recompensas entre las que se destacan las siguientes:

- **Recompensas esperadas fijas.** Son el tipo de recompensa más sencillo y más habitual y su característica principal es que el usuario conoce con antelación cuál va a ser el premio que va a obtener al conseguir un objetivo.
- **Recompensas esperadas aleatorias.** Estas recompensas son muy similares a las anteriores ya que el usuario sabe que tras la conquista de un logro obtendrá una recompensa, pero desconoce cuál va a ser.
- **Recompensas no esperadas.** Son premios que el usuario no puede predecir, por lo que a la satisfacción por conseguir una recompensa se le añade el efecto sorpresa, lo que lleva a los jugadores a sentirse más afortunados. Este tipo de recompensas son muy útiles en sistemas que tienen como objetivo la captación y fidelización de clientes.
- **Recompensas sociales.** Estos premios no son otorgados por el juego en sí, sino por el resto de participantes.

Estados de victoria

Son todos aquellos objetivos o logros que hacen que un jugador o un equipo formado por varios jugadores sea ganador. Asociados a este concepto se encuentran los estados de derrota y de empate.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Se recomienda también definir estados de victoria temporales para que, por ejemplo, cada semana haya un nuevo concurso que vuelva a motivar a los jugadores.

Componentes

Las mecánicas se materializan en los componentes. Todo aquel componente que pueda enlazarse con una mecánica de juego que genera una dinámica esperada por la organización entonces será considerado como un buen componente de juego.

Distintos autores han creado listas de componentes que pueden aplicarse en la Gamificación. Comenzando con los componentes de PBL, formados por las siglas en inglés de Puntos, Emblemas y Tablas de posiciones, que pueden describirse como componentes muy típicos de juegos dentro de la Gamificación (Werbach & Hunter, 2012).

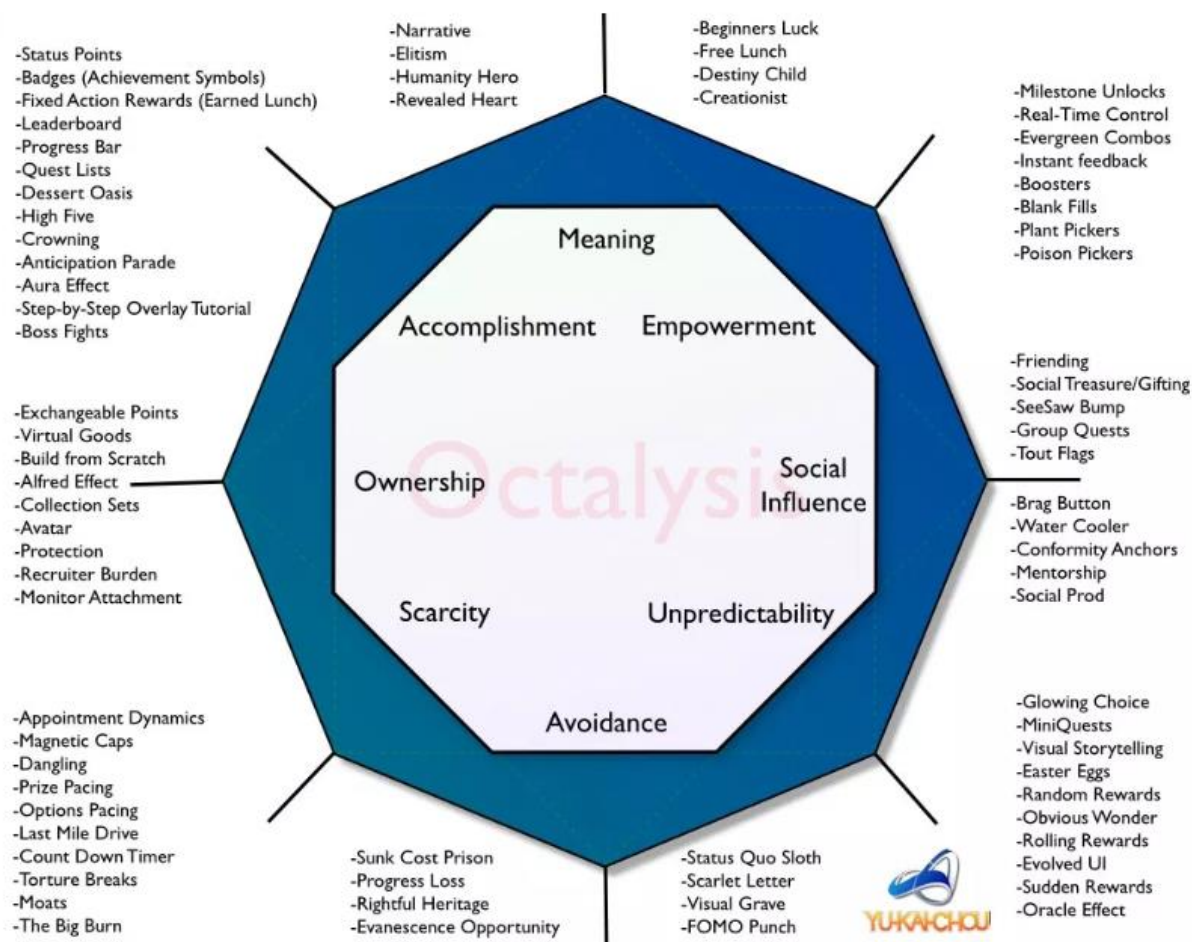
Kapp enumera algunos componentes típicos del juego como objetivos, conflictos de reglas, competencia, cooperación, tiempo, estructuras de recompensa, retroalimentación, niveles, narración, curva de interés y estética. (Boller & Kapp, 2017)

Yi Chou es otro referente de Gamificación y definió Octalysis, una metodología diseñada como una forma octagonal con 8 Impulsores principales (Core Drivers) y componentes asociadas a cada uno de ellos.

Los impulsores de la derecha de la figura, empoderamiento, influencia social e incertidumbre, corresponden al hemisferio derecho del cerebro, que están más relacionados con la creatividad, la autoexpresión y los aspectos sociales. Los impulsores de la izquierda de la figura, logro, posesión y escasez son impulsores principales del hemisferio izquierdo del cerebro, que están más asociados a la lógica, los cálculos y la propiedad. Los impulsores principales izquierdos son motivadores extrínsecos: está motivado porque desea obtener algo, ya sea un objetivo, un bien o cualquier cosa externa a la actividad; por otro lado, los impulsores principales derechos son motivadores intrínsecos: la actividad en sí misma es gratificante, no necesita una recompensa para usar su creatividad, su reunión con amigos, o sentir el suspenso de la imprevisibilidad.

Otro elemento a tener en cuenta dentro de Octalysis es que los impulsores principales superiores en el octágono se consideran motivadores positivos, mientras que los impulsores principales inferiores se consideran motivadores negativos. Los componentes que utilizan los impulsores principales superiores se denominan Gamificación de Sombrero Blanco (White Hat), mientras que los componentes que utilizan los impulsores principales inferiores se denominan Gamificación de Sombrero Negro (Black Hat).

Figura 7 Metodología Octalysis



De acuerdo al trabajo sobre Gamificación (Wood & Reiners, 2015) basado principalmente en el libro de Gamificación “For the Win: How game thinking can revolutionize your business” (Werbach & Hunter, 2012), la siguiente lista de componentes son los principales dentro de la Gamificación:

- Puntos para medir y proporcionar una cuenta de éxito.
- Emblemas para representar el éxito y los logros predefinidos y aumentar el estatus del jugador, que pueden ser flexibles y complementar las Tablas de posiciones como una herramienta para medir el éxito. Los posibles distintivos generalmente se conocen de antemano para motivar al usuario a lograr objetivos personales sin competencia directa.
- Tablas de posiciones para mostrar la progresión de los usuarios y el éxito relativo en comparación con los oponentes.
- Misiones donde un usuario se mueve a través de un desafío hacia un objetivo definido, con la intención de ser recompensado. Las Misiones se definen por objetivos que deben ser precisos, concisos y comprensibles.
- Trofeos para materializar el cumplimiento de un logro u objetivo específico.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

- Bienes virtuales, activos que se perciben como valiosos, a menudo cuando confieren una ventaja a un usuario, o sirven para distinguir al usuario de alguna manera, proporcionando un sentido de individualidad.
- Niveles de dificultad, brindando a los usuarios nuevos desafíos a medida que progresan; incrementos en la dificultad permiten que los usuarios nunca se sientan abrumados.

El detalle de los componentes principales y su relación con las teorías clásicas de motivación será analizado en la próxima sesión.

Motivos de la Gamificación

En primer lugar, la Gamificación favorece la implicación y la participación voluntaria. Las mismas razones que llevan a una persona a implicarse en los juegos están presentes de igual forma en los puestos de trabajo. Se puede pensar en la Gamificación como un medio para desarrollar distintos sistemas que hagan que las personas se motiven para realizar determinadas acciones. Todo aquello que haga que los empleados se sientan más motivados con el trabajo será bueno para la organización.

La segunda de las razones es la experimentación. Durante la participación en un juego se tiene la posibilidad de volver a empezar siempre que se quiera, ese fracaso no es tan amenazador. De esta forma, y siempre que el juego sea efectivo, los jugadores se sienten motivados para mejorar, probando soluciones distintas para afrontar los retos. Por tanto, para dominar los juegos lo que se necesita es experimentación. Esta actitud de constante experimentación se adapta perfectamente a los entornos empresariales actuales, ya que son bastante inconstantes.

La última y principal razón por la que es importante tener en cuenta la Gamificación en el ámbito empresarial es que funciona. A pesar de tratarse de técnicas novedosas, numerosas empresas han conseguido resultados favorables tras aplicar técnicas de juegos (Caballero, 2016).

Algunas de las empresas más conocidas que han aplicado Gamificación con resultados positivos son Microsoft, SAP y Salesforce.

Ejemplos de implementación de Gamificación en Empresas

En las tiendas de mercados de la empresa Target implementaron un pequeño juego para los cajeros cuando atienden a la gente. Una pantalla le muestra al cajero en rojo y verde según si el artículo que se acaba de escanear se realizó en el tiempo óptimo. Luego ven su puntaje inmediato en la pantalla y saben cómo está su desempeño en tiempo real.

El concurso The Fun Theory de Volkswagen ilustra cómo un proceso de incorporación de la diversión a las actividades puede producir resultados valiosos. Volkswagen solicitó entradas que ilustraran el concepto de que "la diversión puede cambiar el comportamiento de las personas para mejor". Una de las entradas ganadoras fue "el cesto de basura más profundo del mundo". Constaba de un detector de movimiento y un altavoz, lo que hacía que cuando una persona tiraba basura en ese cubo, se simulaba el sonido de un objeto cayendo cientos de metros. Esto provocó que las personas evitaran tirar basura al piso y utilizaran más el cesto.

En otro caso, se solicitó a empleados voluntarios de Microsoft de todo el mundo que corrigieran errores lingüísticos de Windows 7 para su área geográfica. La iniciativa se llamó Language Quality Game. Consistía en que se les otorgaban Puntos por cada error encontrado y los empleados eran incluidos en una tabla de clasificación en función de su éxito. También se inició una competición entre las distintas oficinas de Microsoft. En conjunto, 4.500 participantes revisaron más de 500.000 cuadros de diálogo y reportaron 6.700 errores.

Salesforce Motivation utiliza técnicas comprobadas para reemplazar procesos manuales con una aplicación de ventas que muestra una tabla de posiciones de equipo, una barra de progreso y un desafío destacado que se puede personalizar. La tabla de posiciones muestra qué equipos están liderando en Puntos y en la barra de progreso, mientras que una pestaña de recompensas ofrece bienes de la vida real o virtuales seleccionados por los empleados.

Las comunidades profesionales de SAP son otra área en crecimiento donde los principios de Gamificación se usan para motivar a que las personas contribuyan y aumenten el conocimiento/productividad. En la Red comunitaria de SAP, a medida que los empleados subían de Nivel y ganaban Puntos, solían intercambiarlos por camisetas; sin embargo, más tarde se decidió donar Puntos a organizaciones benéficas, lo que indica que SAP pudo involucrar con éxito las motivaciones intrínsecas de los logros y el estatus social.

Yelp recompensa a los usuarios de Yelpers a través de un sistema de nivelación por aportar comentarios; ha estado aplicando en gran medida la mecánica de los juegos desde 2006 para proporcionar Puntos a los usuarios mediante blogs, responder preguntas en foros, contribuir a las páginas wiki o enviar informes.

Un sistema popular se llama PropsToYou es un nuevo tipo de aplicación de productividad Gamificado para equipos. Le permite realizar un seguimiento de tareas y proyectos agregando un giro. Si bien la mayoría de los sistemas gamificados se basan en contar clics o recompensar objetivos específicos, los premios PropsToYou se otorgan por los hábitos de trabajo a largo plazo descubiertos a través de la minería de datos. Se recompensan rasgos positivos, como llegar a

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

trabajar rápidamente, ayudar a compañeros de equipo, ejercitar habilidades únicas y hacer un trabajo de calidad. Una vez a la semana, se anuncian a los ganadores de los premios y se promueven sus logros a todo el equipo, que puede felicitarlos.

Otro sistema popular es GamEffective. "En GamEffective, se enfoca a los empleados en sus objetivos personales y se los motiva a lograrlos mediante la expansión de sus conocimientos técnicos y otras actividades. Los empleados saben en todo momento cuál es su estado y qué se espera de ellos."

Críticas de la Gamificación

Gartner ha ofrecido algunas críticas sobre implementaciones de Gamificación donde un sistema puede no cumplir con las expectativas. La primera es que las recompensas pueden no ser consideradas como deseables para los empleados, cuando se utiliza el enfoque común de simplemente agregar insignias o señalar una actividad o proceso para implementar Gamificación. La segunda es que las organizaciones a veces deciden adoptar Gamificación por ser parte de la tendencia antes de que realmente sepan cómo utilizarlo, lo que provoca la desalineación entre los resultados del sistema con los objetivos de negocio. Lo importante es que las motivaciones de los empleados estén alineadas con los objetivos de la organización dentro de la intervención gamificada (Burke, 2013).

Varios autores indican que hay que evitar focalizarse sólo en los componentes de los juegos como los Puntos o los Emblemas, pues estos no son el juego; es necesario crear una experiencia de juego. Si sólo se centra el sistema en los componentes, la primera vez será divertido jugar, pero cada vez aburrirá más. No todos los premios son divertidos ni todo lo premiable es divertido. Estos autores destacan algunos problemas que pueden ser causados por una mala Gamificación (Werbach & Hunter, 2012).

A la hora de implementar un sistema Gamificado debe tenerse en cuenta:

- "Puntificación" o basar la Gamificación en Puntos. No existen resultados empíricos ni ejemplos suficientes para demostrar que esta técnica sea efectiva. Puede suponer una disminución del compromiso pudiendo llegar incluso al aburrimiento.
- "Crowding out": supone el peligro de caer en las recompensas extrínsecas que pueden llegar a resultar desmotivantes si se ofrecen de manera incorrecta y, por otro lado, se pueden convertir en esperadas (beneficios adquiridos) por los empleados, no resultando en un factor que aumente la motivación, pero sí en un riesgo de desmotivar si se pierde.

- “Exploitationware”: Algunos autores indican que el término Gamificación es sólo para marketing y el correcto debería ser Exploitationware considerando que, en muchos casos, la implementación del sistema consiste en llevar a las personas a hacer cosas que van en contra de sus propios intereses.
- “Gaming the game”: Un típico error en sistemas gamificados es olvidar que los jugadores son el objeto del sistema, quienes piensan y se comportan. Los jugadores pueden realizar acciones inesperadas dentro del juego con tal de ganar. La consecuencia de esto serán comportamientos no deseados que podrían no estar en línea con el objetivo perseguido por la organización.

COMPONENTES DE GAMIFICACIÓN Y RELACIÓN CON TEORÍAS CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN

En esta sección se detallan los componentes fundamentales de la Gamificación desde la perspectiva de la motivación. Se indican los aspectos de los componentes relacionados con las teorías de motivación analizadas previamente permitiendo identificar el potencial uso de los mismos. Adicionalmente se identifican los vínculos de cada componente con las estrategias de motivación detalladas en la sección anterior.

Puntos

Los Puntos son valores numéricos que se consiguen en los juegos y en los sistemas gamificados tras llevar a cabo una o varias acciones (Teixes, 2014).

Los Puntos pueden ser utilizados en los sistemas de Gamificación para informar al usuario acerca de sus progresos y los del resto de usuarios, motivándolos a repetir las tareas o los comportamientos que les han permitido alcanzar esos Puntos. La idea de brindar Puntos a los jugadores como consecuencia de haber realizado determinadas acciones tiene por objetivo que éstos los motivarán para seguir realizando esas acciones.

Los mecanismos de retroalimentación estimulan la autorregulación y la autoeficacia al proporcionar información directa sobre el desempeño y, por lo tanto, permiten regular y monitorear el desempeño con mayor precisión. Los Puntos son una forma flexible de retroalimentación. Los Puntos se utilizan como un sistema de puntuación, un indicador de progresión, una escala de rango,

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

una herramienta para establecer objetivos o incluso como una moneda (McNamara, Jackson, & Graesser, 2010).

Existen distintos tipos de Puntos que pueden ser utilizados en los sistemas de Gamificación:

- Puntos de experiencia: se utilizan para recompensar a los jugadores luego de la realización de ciertas acciones. Este tipo de Puntos sirven como indicadores de la habilidad y la constancia.
- Puntos canjeables: se obtienen de la misma forma que los Puntos de experiencia, pero se pueden entregar para conseguir bienes y servicios. En ocasiones se pueden canjear por dinero real.
- Puntos de habilidad: se consiguen a medida que el usuario interacciona con el juego y muestran el dominio sobre una competencia específica.
- Puntos sociales: se obtienen a partir de las acciones desarrolladas por otros jugadores o los trabajos colaborativos.

Aunque a primera vista parecen ser muy simples, los Puntos abordan los mecanismos de motivación que se refieren principalmente a las teorías de motivación conductistas. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son los siguientes: (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)

- Los Puntos funcionan como refuerzos positivos inmediatos.
- Los Puntos se pueden ver como recompensas, en su mayoría virtuales, proporcionadas para las acciones ejecutadas.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Reconocimiento de empleados.
- Remuneración.
- Gestión de objetivos.

Emblemas

Un Emblema es una representación visual de los logros obtenidos dentro de un juego o un sistema gamificado. Una de las principales características es que son coleccionables, por ejemplo los galones militares. De acuerdo al autor, este mismo componente puede llamarse Emblema, insignia, medalla, placa, etc. A efectos de este trabajo, se utiliza Emblema en reemplazo de cualquiera de las palabras anteriores.

La forma más adecuada de utilizar los Emblemas es como indicador visual de progreso y no como recompensa final. Sirven como recordatorios de logros pasados; marcan hitos importantes y proporcionan evidencia de éxitos pasados. Es apropiado recurrir a esta mecánica para motivar a los jugadores para que exploten su rol de “explorador” en el juego. Es recomendable que estos Emblemas sean atractivos a la vista y que se puedan compartir fácilmente a todos los usuarios. Si se centra la atención en el ámbito de los sistemas de Gamificación internos, los Emblemas son tremendamente útiles, ya que pueden ser una forma de que los empleados manifiesten ciertas capacidades y habilidades (Teixes, 2014).

Además, los Emblemas también funcionan como un dispositivo de fijación de objetivos; señalan la progresión al ser recompensados por completar metas distintas, representan logros y éxitos, y aprovechan la unidad de recolección.

Los Emblemas también proporcionan un tipo de configuración social dando soporte a la cultura organizacional, ya que pueden representar normas sociales a través de su asociación con tipos de actividades e interacciones sociales que se valoran en la organización (Halavais, 2012).

Por lo tanto, se puede identificar el aspecto motivacional de los Emblemas en las teorías basadas en necesidades y establecimiento de objetivos. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son las siguientes: (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)

- Los Emblemas satisfacen la necesidad de éxito de los jugadores y, por lo tanto, se dirigen a las personas con una fuerte motivación de logro.
- Los Emblemas funcionan como símbolos de estatus y, por lo tanto, se dirigen a personas con una fuerte motivación de poder.
- Los Emblemas funcionan como una forma de identificación de grupo cuando se obtienen por experiencias y actividades compartidas y, por lo tanto, se dirigen a personas con un fuerte motivo de afiliación.
- Los Emblemas también tienen una función de establecimiento de objetivos.
- Los Emblemas pueden fomentar el sentimiento de competencia de los jugadores.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Reconocimiento de empleados
- Desarrollo profesional
- Promoción de puestos
- Gestión de objetivos

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Tablas de posición

Las Tablas de posición son componentes que ordenan visualmente a los jugadores en función de los resultados de los logros obtenidos, de manera que cada usuario pueda ver su puesto y el de los demás, dejando en evidencia el desempeño obtenido por cada uno.

A través de las Tablas de posición las personas tienden a compararse con otras personas que perciben como similares a ellas, a fin de evaluar o mejorar algunos aspectos del yo.

Se debe tener en cuenta que este componente de juego presenta un inconveniente, ya que, si solamente existen tablas de clasificación para mostrar nuestro avance en el juego, éste únicamente atraerá a los jugadores más competitivos.

Estudios han demostrado que la inclusión exclusiva de tablas de clasificación en entornos empresariales tiende a provocar un efecto desmotivador, haciendo así que se reduzca el rendimiento en lugar de aumentarlo (Teixes, 2014). Sin embargo, las tablas de clasificación también pueden abordar ciertos mecanismos colaborativos si se diseñan como pantallas de puntuación de equipo, podrían mostrar algunos efectos motivacionales adicionales.

Por lo tanto, el aspecto motivacional de las Tablas de posiciones está relacionado con la necesidad humana de socializar, buscar reconocimiento y estatus social. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son los siguientes: (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)

- Las Tablas de posición individuales abordan los motivos de logros y poder.
- Las Tablas de posición que proporcionan una puntuación de equipo pueden fomentar los sentimientos de relación social entre los miembros del equipo, ya que enfatizan la colaboración y las actividades colaborativas.
- Para los jugadores que están en la parte superior de las tablas de clasificación, pueden surgir sentimientos de competencia.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Reconocimiento de empleados
- Fomento de trabajo en equipo

Misiones

Son caminos donde el jugador debe realizar una serie de acciones para conseguir un objetivo. Al final de cada misión es habitual encontrarse con una recompensa, que puede ser desde un nuevo estatus hasta la oportunidad de aumentar de nivel.

Hay una clara e interesante relación entre las Misiones y la motivación. Para las personas es más sencillo manejar los objetivos de corto plazo ya que hace que se centren más en ellos. Cuanto más alejado se encuentre un objetivo, más incierto se presenta y se afronta de distinta manera. Por ello, en los juegos, los grandes objetivos se subdividen en objetivos más pequeños, que se denominan Misiones (Teixes, 2014).

Por lo tanto, esto fomenta transparencia sobre los posibles cursos de acción. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son los siguientes: (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)

- Las Misiones representan desafíos y proporcionan objetivos claros.
- Las Misiones posibilitan la consecución de resultados.
- Las Misiones resaltan las consecuencias resultantes de un objetivo lo que permite valorar el resultado con anticipación.
- Las Misiones enfatizan la importancia de la acción de un jugador dentro de una situación dada.
- Las Misiones inspiradoras también pueden fomentar y aumentar los sentimientos positivos.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Involucramiento de empleados
- Enriquecimiento del puesto de Trabajo
- Desarrollo profesional
- Gestión de objetivos
- Fomento de trabajo en equipo

Trofeos

Las Trofeos, también llamados desafíos o logros; se muestran en los sistemas gamificados como representaciones reales o virtuales de que se ha conseguido superar un objetivo. Además, los logros también permiten medir progresión y establecer sub-objetivos. Si bien son

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

componentes de juegos independientes, un conjunto de Trofeos podría otorgarle al jugador un Emblema por lo que sus efectos en la motivación están vinculados.

En función del juego, los logros pueden estar ligados a distintos Niveles de dificultad y/o Misiones y pueden provocar diferentes reacciones en el jugador, por lo que deben ser diseñados de manera clara y accesible para mantener la motivación.

Es importante para que el jugador pueda mostrar su estatus, que los Trofeos obtenidos sean visibles para el resto de jugadores, y así reforzar la motivación (Teixes, 2014).

Este componente tiene relación directa con las teorías motivacionales vinculadas con la necesidad de logro y refuerzo positivo. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son las siguientes: (Sailer, Hense, Mandl, & Klevers, 2013)

- Los Trofeos satisfacen la necesidad de logro de los jugadores.
- Los Trofeos permiten dar cuenta del progreso y desarrollo del jugador satisfaciendo las necesidades más altas de estima y autorrealización.
- Los Trofeos pueden estar sujetos a políticas de comisión o premios económicos.
- Los Trofeos sirven como refuerzos positivos a comportamientos esperados.
- Los Trofeos pueden servir para promover un comportamiento.
- Los Trofeos pueden fomentar el sentimiento de cooperación o competencia de los jugadores.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Reconocimiento de empleados
- Involucramiento de empleados
- Remuneración
- Promoción de puestos
- Entrega de recompensas

Niveles

Los Niveles son un indicador del grado de progreso, de avance dentro de un juego, y uno de los componentes que incentivan la motivación en mayor grado. Muchos juegos desarrollan su actividad en Niveles, los cuales normalmente tienen un grado de dificultad que va incrementándose

poco a poco a medida que se avanza, y su función principal es presentar al jugador las nuevas Misiones a las que se tiene que enfrentar.

A distintos Niveles se puede acceder, por ejemplo, una vez superados los objetivos planteados o a medida que se consiguen Puntos.

Además, la consecución de un determinado Nivel puede conllevar a lograr un determinado estatus dentro de la organización.

Es recomendable que los primeros Niveles de un juego se puedan conseguir de manera rápida y gradual, ya que es en estos primeros Niveles donde el jugador aprende a jugar y a habituarse al juego.

Este componente tiene relación directa con las teorías motivacionales vinculadas con la necesidad de autorrealización y el establecimiento de metas. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son las siguientes:

- Los Niveles marcan la progresión de la dificultad, fomentando la autorrealización de los jugadores.
- Los Niveles proporcionan retroalimentación sobre las competencias del jugador.
- Los Niveles reflejan el estatus, ya que indican la experiencia del jugador a lo largo del tiempo.
- Los Niveles sirven para establecer objetivos claros a los jugadores.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Enriquecimiento del puesto de trabajo
- Desarrollo profesional
- Promoción de puestos
- Gestión de objetivos

Bienes virtuales

Son objetos o bienes intangibles que los jugadores adquieren mediante compras por canje de Puntos o ganando Niveles o Misiones, que pueden presentarse de cualquier forma posible.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

A diferencia de los bienes físicos, estos bienes son creados por el sistema, lo que no representa un costo económico para la organización resultando muy eficientes para utilizarlos como herramienta de recompensa.

Cuando se consiguen a través del logro, dependiendo del valor del bien para el jugador, permiten reforzar su comportamiento.

En algunos juegos también utilizan los Bienes virtuales como incentivos sociales a través de la entrega de regalos de un jugador a otro. Esta acción puede ser un motivador fuerte, donde funciona como una expresión altruista.

Este componente tiene relación directa con las teorías motivacionales vinculadas principalmente la necesidad de poder y social, y refuerzo positivo. Las principales relaciones con las teorías motivacionales son las siguientes:

- Los Bienes virtuales pueden funcionar como refuerzos positivos ante comportamientos deseables.
- Los Bienes virtuales pertenecen a los empleados, pudiendo decidir sobre su uso o destino.
- Los Bienes virtuales posibilitan fomentar la interacción social entre empleados.

Por lo mencionado, se identifica su relación con las siguientes estrategias de motivación previamente analizadas:

- Involucramiento de empleados
- Entrega de recompensas
- Fomento de trabajo en equipo

Resumen de relación entre estrategias de las teorías de motivación y componentes de Gamificación

Luego de haber expuesto sobre los principales componentes de la Gamificación y haber abordado sus relaciones con las teorías clásicas de motivación, se resume en la siguiente tabla la vinculación entre los mismos para facilitar el entendimiento.

Esta información permitirá evaluar en términos prácticos la madurez de los sistemas de motivación actualmente utilizados en las empresas y la contribución de los componentes de Gamificación sobre los mismos. En el siguiente capítulo se realizará un caso de estudio donde se abordará este tema.

Tabla 5 Estrategia motivación y Componentes de Gamificación

Estrategia de Motivación	Ejemplos de Técnicas Tradicionales	Componentes de Gamificación
Reconocimiento de Empleados	Gestión del Talento Notas de agradecimiento Certificados de reconocimiento	Puntos Trofeos Emblemas Tablas de Posición
Involucramiento de Empleados	Gestión participativa Acuerdos sobre Objetivos Círculos de pertenencia Espacios para proponer ideas	Trofeos por votación Misiones Bienes virtuales por votación
Enriquecimiento del Puesto de Trabajo	Definición/Publicación del propósito Variedad/Rotación de actividades Responsabilidad y autonomía	Misiones Niveles
Remuneración	Compensación por productividad Incentivos Ganancias compartidas	Puntos Trofeos
Desarrollo Profesional	Plan de desarrollo personal Entrenamiento formal Planes de carrera	Emblemas Misiones Niveles
Promoción de Puestos	Promociones basadas en méritos	Emblemas Niveles

Estrategia de Motivación	Ejemplos de Técnicas Tradicionales	Componentes de Gamificación
	Reclutamiento en mercado laboral interno Transferencias Transparencia sobre las decisiones de promoción	
Entrega de Recompensas	Regalos corporativos Premios Beneficios extra salariales	Trofeos Bienes virtuales
Gestión de Objetivos	Sistemas de gestión por objetivos Evaluaciones basadas en objetivos (Retroalimentación)	Emblemas Misiones Niveles
Fomento de Trabajo en equipo	Generación de equipos de trabajo Objetivos compartidos Actividades de integración	Misiones colaborativas Tablas de posición por equipos Puntos por colaboración Bienes virtuales entre jugadores

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE EMPRESAS ARGENTINAS

ENCUESTAS DE MOTIVACIÓN

Los datos analizados y presentados a continuación se basan en las encuestas realizadas por Great Place to Work (GPTW) en las empresas de Argentina del 2018. El ranking de Great Place to Work se realizó en base a encuestas sobre más de 100.000 empleados, de 119 empresas, de las cuales 52 entraron al ranking. (Work, 2018)

La encuesta se basa en un conjunto de afirmaciones que los empleados de las compañías responden según su grado de acuerdo con las mismas. La encuesta contiene 58 afirmaciones para las cuales los empleados tienen cinco opciones de respuesta, desde no estar en nada de acuerdo a estar totalmente de acuerdo. Todas las respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo se consideran positivas, constituyendo el porcentaje de opinión favorable de los empleados sobre la afirmación.

En línea con el propósito de este trabajo, se identificaron las afirmaciones de la encuesta que se vinculan directamente con las estrategias de motivación analizadas en el capítulo anterior. Esto permitirá identificar la efectividad con que las empresas actualmente llevan adelante sus estrategias de motivación.

Se han agrupado las afirmaciones en las estrategias de Reconocimiento de Empleados, Involucramiento de Empleados, Enriquecimiento del Puesto de Trabajo, Remuneración, Desarrollo Profesional, Promoción de Puestos, Entrega de Recompensas, Definición de Objetivos y Fomento de Trabajo en equipo. La encuesta incluye también otras afirmaciones que se dejaron fuera de este análisis por tratarse de temas relacionados al compromiso organizacional y no a la motivación del empleado. A continuación se detallan las afirmaciones vinculadas a cada una de las estrategias.

- Reconocimiento de Empleados
 - Aquí las personas celebran los acontecimientos especiales.
 - La gerencia reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.
- Involucramiento de Empleados
 - Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.
 - La gerencia busca y acepta con sinceridad sugerencias e ideas.
 - La gerencia involucra al personal en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

- Enriquecimiento del Puesto de Trabajo
 - Al personal de la empresa se le delega mucha responsabilidad.
 - La gerencia confía en que las personas hagan un buen trabajo sin tener que supervisarlas.
 - La gerencia sabe asignar funciones y coordinar al personal.
 - Me siento orgulloso cuando veo lo que logramos.
 - Mi trabajo tiene un significado especial: no es “solo un trabajo”.
 - Siento que marco una diferencia aquí.
- Remuneración
 - Aquí las personas reciben una remuneración justa por el trabajo que hacen.
 - Aquí tenemos prestaciones especiales y exclusivas.
 - Siento que recibo una porción justa de las ganancias de esta organización.
- Desarrollo Profesional
 - Me ofrecen capacitación o desarrollo para crecer a nivel profesional.
- Promoción de Puestos
 - Los ascensos se otorgan a las personas que más se los merecen.
- Entrega de Recompensas
 - Todos tenemos la oportunidad de recibir una recompensa especial.
- Gestión de Objetivos
 - La gerencia deja en claro sus expectativas.
 - La gerencia tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo llegar.
- Fomento de Trabajo en equipo
 - Aquí las personas se preocupan las unas por las otras.
 - Se puede contar con la colaboración de los demás.

Adicionalmente se han agrupado las afirmaciones que poseen una relación directa con la Motivación de los empleados (ME). Estas afirmaciones permitirán entender el estado en general de la motivación en las organizaciones y el potencial de mejora.

- Motivación del empleado (ME)
 - A las personas les gusta venir a trabajar aquí.
 - Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.

RESULTADOS DE ENCUESTAS DE MOTIVACIÓN

En la siguiente Tabla se detallan los resultados de la evaluación de los empleados sobre cada una de las afirmaciones relacionadas a las estrategias de motivación incluidas en la encuesta. Estos resultados darán pie para analizar la efectividad en la actualidad de la implementación de las estrategias de motivación en las organizaciones, análisis que se presentará en la próxima sección.

Tabla 6 Resultados de Evaluación de las Afirmaciones sobre Estrategias de Motivación

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Estrategia	Afirmación	Respuestas positivas
Reconocimiento de Empleados	Aquí las personas celebran los acontecimientos especiales.	87%
	La gerencia reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional.	76%
Involucramiento de Empleados	Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.	76%
	La gerencia busca y acepta con sinceridad sugerencias e ideas.	81%
	La gerencia involucra al personal en las decisiones que afectan su trabajo o entorno laboral.	73%
Enriquecimiento del Puesto de Trabajo	Al personal de la empresa se le delega mucha responsabilidad.	84%
	La gerencia confía en que las personas hagan un buen trabajo sin tener que supervisarlas.	84%
	La gerencia sabe asignar funciones y coordinar al personal.	76%
	Me siento orgulloso cuando veo lo que logramos.	88%
	Mi trabajo tiene un significado especial: no es “solo un trabajo”.	78%
	Siento que marco una diferencia aquí.	80%
Remuneración	Aquí las personas reciben una remuneración justa por el trabajo que hacen.	64%
	Aquí tenemos prestaciones especiales y exclusivas.	79%
	Siento que recibo una porción justa de las ganancias de esta organización.	55%
Desarrollo Profesional	Me ofrecen capacitación o desarrollo para crecer a nivel profesional.	76%

Promoción de Puestos	de	Los ascensos se otorgan a las personas que más se los merecen.	63%
Entrega de Recompensas	de	Todos tenemos la oportunidad de recibir una recompensa especial.	72%
Gestión de Objetivos	de	La gerencia deja en claro sus expectativas.	80%
		La gerencia tiene una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo llegar.	81%
Fomento de Trabajo en equipo	de	Aquí las personas se preocupan las unas por las otras.	82%
		Se puede contar con la colaboración de los demás.	83%

Los siguientes son los resultados de las encuestas en lo que respecta a las afirmaciones relacionadas a la motivación de los empleados.

Tabla 7 Resultados de Evaluación de Afirmaciones sobre Motivación

Tema	Afirmación	Respuestas positivas
Motivación de Empleados	A las personas les gusta venir a trabajar aquí.	81%
	Aquí las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional para cumplir con el trabajo.	76%

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS DE MOTIVACIÓN

El resultado promedio de las respuestas positivas sobre la motivación de los empleados (ME) resultó en un 78.5%. Es decir, aproximadamente 78 de cada 100 empleados considera que se encuentra motivado en su empleo mientras que 22 de cada 100 empleados no se encuentra motivado. Existe un potencial de mejora de 21.5%.

Para analizar la efectividad de las estrategias de motivación, se calculó un promedio de los resultados de las afirmaciones correspondientes a cada una de las estrategias. Tomando de

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

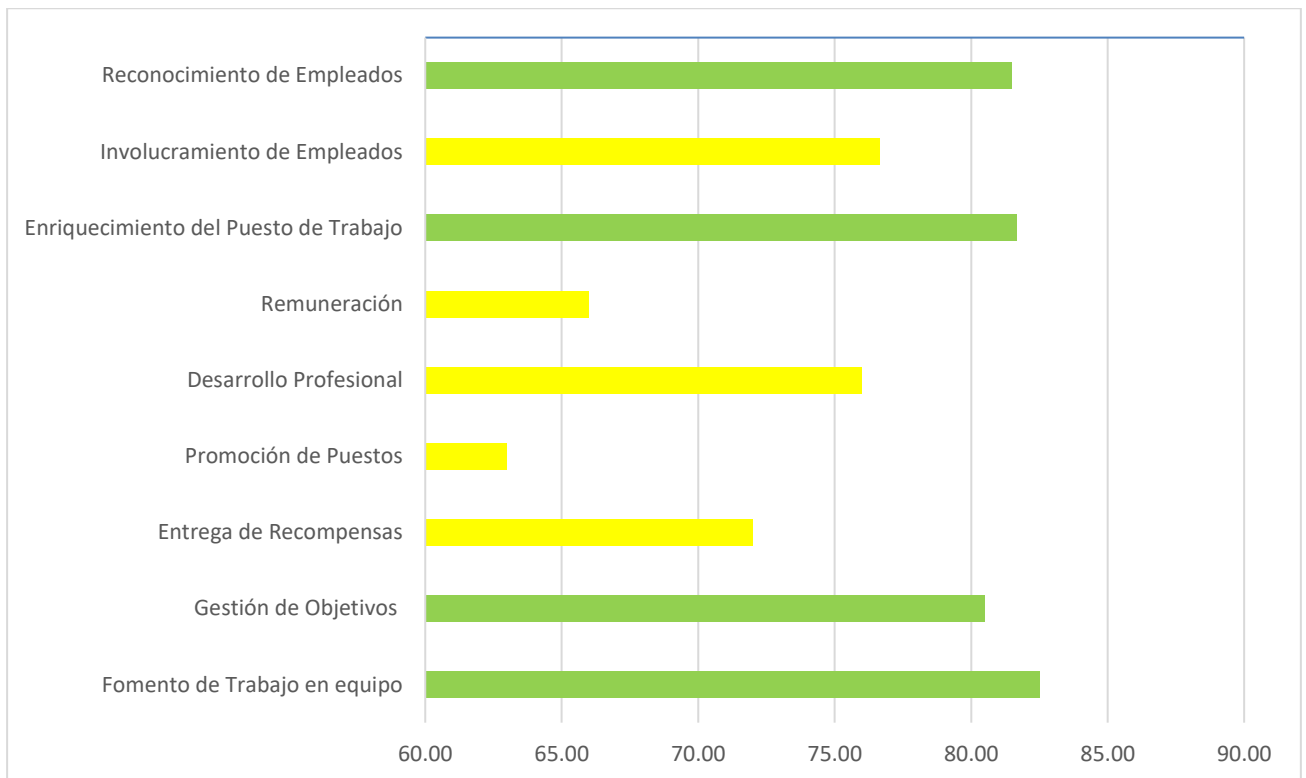
referencia el resultado promedio de respuestas positivas sobre la motivación de los empleados (ME) encuestados (78.5%), se considerarán favorables las estrategias que igualen o superen al 78.5% (indicados en la Tabla en color verde) y se considerarán resultados desfavorables las estrategias que no alcancen al 78,5% (indicados en la tabla en color amarillo).

Tabla 8 Resultados de Evaluación de Estrategias de Motivación

Estrategia	Promedio
Reconocimiento de Empleados	81.50%
Involucramiento de Empleados	76.67%
Enriquecimiento del Puesto de Trabajo	81.67%
Remuneración	66.00%
Desarrollo Profesional	76.00%
Promoción de Puestos	63.00%
Entrega de Recompensas	72.00%
Gestión de Objetivos	80.50%
Fomento de Trabajo en equipo	82.50%

Se evidencia que las estrategias más maduras, es decir que lograron resultados favorables, son el Fomento del trabajo en equipo, el Enriquecimiento del Puesto de Trabajo, el Reconocimiento de Empleados y la Gestión de Objetivos mientras que las estrategias menos maduras, que tienen resultados desfavorables, son la Promoción de Puestos, la Remuneración, la Entrega de Recompensas, el Desarrollo Profesional y el Involucramiento de Empleados. En el siguiente gráfico puede observarse con mayor facilidad el análisis comparativo.

Figura 8 Gráfico de Resultados de Evaluación de Estrategias de Motivación



A efectos de este trabajo, el foco estará en las estrategias desfavorables, que son las que poseen mayor oportunidad de mejora. A continuación, se calcula el desvío del resultado promedio de cada estrategia de motivación con respecto al resultado promedio de respuestas positivas de la motivación de los empleados (ME) (78.5%) y se calcula el potencial de mejora para cada una de estas estrategias.

- El promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de Promoción de Puestos fue de 63%, presentando un desvío del 15.5% y un potencial de 37%.
- El promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de Remuneración fue de 66%, presentando un desvío de 12,5% y un potencial de 34%.
- El promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de Entrega de Recompensas fue de 72%, presentando un desvío de 6.50% y un potencial de 28%.
- El promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de Desarrollo Profesional fue de 76%, presentando un desvío de 2.50% y un potencial de 24%.
- El promedio de respuestas positivas sobre la estrategia de Involucramiento de Empleados fue de 76.67%, presentando un desvío de 1.83% y un potencial de 23.33%.

Tabla 9 Análisis de Desvío y Potencial de Resultados de Estrategias de Motivación

Estrategia	Promedio	Desvío ME (78.5%)	Potencial
Reconocimiento de Empleados	81.50%	3.00%	18.50%
Involucramiento de Empleados	76.67%	-1.83%	23.33%
Enriquecimiento del Puesto de Trabajo	81.67%	3.17%	18.33%
Remuneración	66.00%	-12.50%	34.00%
Desarrollo Profesional	76.00%	-2.50%	24.00%
Promoción de Puestos	63.00%	-15.50%	37.00%
Entrega de Recompensas	72.00%	-6.50%	28.00%
Gestión de Objetivos	80.50%	2.00%	19.50%
Fomento de Trabajo en equipo	82.50%	4.00%	17.50%

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN ACTUALES CON GAMIFICACIÓN

En esta sección se analizará la forma en que los componentes de la Gamificación podrían contribuir en mejorar las estrategias de motivación que obtuvieron resultados considerados desfavorables en las organizaciones de Argentina.

De acuerdo a la investigación realizada, la relación entre las estrategias de motivación y los componentes de Gamificación es de muchos a muchos. Es decir, que una estrategia de motivación puede utilizar más de un componente de Gamificación y que un componente de Gamificación puede ser utilizado por más de una estrategia. Esto se debe principalmente a que los componentes de Gamificación son versátiles en su forma de implementación y de acuerdo a los objetivos que se quieran lograr con el sistema gamificado, puede ser utilizado para fomentar un tipo de motivación u otra.

Por cada componente de Gamificación se brindará una serie de propuestas de implementación en función de la estrategia de motivación que se propone mejorar. Las propuestas fueron elaboradas

en base a un análisis exhaustivo sobre el desarrollo de las temáticas de Motivación y Gamificación expuesto en el segundo capítulo de este trabajo.

Promoción de Puestos

En el capítulo anterior se **han** identificado los componentes de Gamificación que tienen relación con la estrategia de motivación por Promoción de puestos, estos son los Emblemas y los Niveles.

Los Emblemas pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por promoción de puestos de la siguiente forma:

- **Como condición necesaria para la promoción:** Teniendo en cuenta que los Emblemas representan un conjunto de logros o éxitos de un empleado, es posible establecer un sistema de promoción donde una persona deba poseer una serie de Emblemas como requisito para obtener un nuevo puesto.
- **Evidenciando los méritos de la promoción:** Los Emblemas pueden ayudar a demostrar cuáles fueron los méritos de la persona que obtuvo una promoción del puesto. Este aspecto es fundamental para una implementación efectiva de esta estrategia, considerando que se puede generar desmotivación en los empleados que no han recibido la promoción ante una percepción de parcialidad en el proceso, como fue presentado en el capítulo anterior.
- **Identificando competencias clave:** Definir los Emblemas en función de las habilidades de los empleados que la organización necesita y las competencias que valora permite tener información de utilidad sobre sus empleados que puede ser utilizada en el proceso de promoción.
- **Publicando las competencias de cada empleado:** Dando acceso público a los Emblemas conseguidos por cada uno de los empleados permite que cualquiera de ellos conozca su posición y la de sus pares, lo que permite conocer la brecha entre las competencias de cada uno, dando mayor transparencia al proceso de promociones.
- **Dando transparencia en el proceso de promoción:** Utilizar Emblemas relacionados a experiencias, logros y conocimientos como parte del sistema de promociones permite dar una mayor transparencia en el proceso debido a que deja afuera la posibilidad de brindar promociones por amiguismo, fraude o cualquier decisión subjetiva que atente contra una decisión justa.
- **Incentivando el interés por la promoción:** Como se ha expuesto previamente, un empleado que ha sido promovido tiene mayor motivación por su trabajo. Los Emblemas

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

también posibilitan generar una motivación anterior a la promoción, focalizada en conseguirlos, considerando que los empleados conocen su posición y qué Emblemas adicionales podrían obtener para mejorarla.

Los Niveles pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por promoción de puestos de la siguiente forma:

- **Asociándolos a los puestos:** Definir cada uno de los puestos en función de Niveles, con sus objetivos y responsabilidad asociados, permite dar claridad a la progresión necesaria para obtener una promoción. Cada Nivel en Gamificación presenta cierto grado de dificultad que debe ser superada para pasar al siguiente Nivel.
- **Dando mayores oportunidades de promoción:** Siguiendo en línea con el Punto anterior, posibilita establecer un sistema de múltiples Niveles. Los primeros deben poder completarse de manera fácil y rápida, asociándolos con las competencias básicas que se requieren para el puesto, e ir incrementando la dificultad gradual. De esta forma se puede aumentar el número de empleados con acceso a promociones.
- **Incentivando el interés por la promoción:** Los Niveles cumplen una función de indicador de grado de progreso, por lo que también, al igual que los Emblemas, posibilitan generar una motivación anterior a la promoción y dan claridad al empleado sobre su situación.
- **Promoviendo la promoción interna:** Tomar los Niveles como referencias para la promoción interna envía un importante mensaje en relación al buen desempeño y al compromiso a largo plazo con la organización. Además asegura que quienes lleguen a mayores puestos tengan la experiencia del negocio, procesos y tecnología de la organización.
- **Brindando retroalimentación sobre el Desempeño:** Los Niveles proporcionan retroalimentación sobre las competencias actuales del jugador y a la consecución de los objetivos. El empleado puede conocer si las tareas realizadas con su desempeño le están conduciendo a superar el Nivel actual o debe desarrollar nuevas habilidades para lograrlo.

Remuneración

En el capítulo anterior se han identificado los componentes de Gamificación que tienen relación con la estrategia de motivación por Remuneración, estos son los Trofeos y los Puntos.

Los Trofeos pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Remuneración de la siguiente forma:

- **Como incentivos económicos:** Asociar los Trofeos a premios económicos permite vincular de manera directa la consecución de objetivos con refuerzos positivos generando mayor motivación por el logro. Se debe tener particular cuidado con esta oportunidad ya que fomenta una recompensa extrínseca a la tarea y puede ser perjudicial para la motivación intrínseca del empleado.
- **Aumentando la productividad:** En base al punto anterior, asociar Trofeos a métricas de productividad permite fomentar el desarrollo de un círculo virtuoso entre resultados y refuerzos que tiende a mejorar el rendimiento de los empleados.
- **Haciendo tangible el desempeño:** Los Trofeos simbolizan objetivos intangibles, lo que permite dejar en evidencia cuando se ha conseguido superar un objetivo, como también cuando no se ha logrado alcanzar. De esta forma, se tiene mayor claridad y transparencia en relación con la obtención de incentivos.

Los Puntos pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Remuneración de la siguiente forma:

- **Aumentando la productividad:** Vincular los Puntos a un sistema de remuneración por productividad permite aumentar el rendimiento sobre las tareas puntuadas. La justicia dicta que si un empleado obtuvo un mejor nivel de desempeño, también ansiará conseguir una mayor remuneración. Esta estrategia tiene aún mayor relevancia en las personas más motivadas por el dinero.
- **Mostrando la relación con los ingresos:** Al exponer visiblemente la relación de los Puntos con las remuneraciones por productividad se le brinda a los empleados retroalimentación directa sobre sus resultados. Esto facilita la autorregulación y mitiga el sentimiento de desmotivación por remuneraciones inadecuadas.
- **Vinculando con la ganancia de la organización:** Vincular Puntos de los empleados a indicadores de ganancias de la organización de forma directa ayuda a motivar el esfuerzo, porque las personas saben que van a ser retribuidas por una porción de las ganancias que obtenga la organización gracias a su trabajo.

Entrega de Recompensas

En el capítulo anterior se han identificado los componentes de Gamificación que tienen relación con la estrategia de motivación por Entrega de Recompensas, estos son los Trofeos y los Bienes Virtuales.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Los Trofeos pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Entrega de Recompensas de la siguiente forma:

- **Reforzando los comportamientos deseados:** Definir requisitos para conseguir un Trofeo asociados a los comportamientos valorados por la organización permite fomentar este tipo de conductas como refuerzos positivos.
- **Haciendo tangibles los logros:** Por definición los Trofeos son recompensas por haber alcanzado un objetivo determinado. Esto permite materializar cada uno de los logros de los empleados estimulando la motivación por logros de las personas.
- **Como distinción de estatus:** Los Trofeos tienen condición de propiedad para quien los consigue. Esto otorga al empleado, adicionalmente a la satisfacción de haberlo conseguido, un aumento en el sentimiento de orgullo y en su estatus. Esta estrategia presenta una mayor efectividad en personas con mayor necesidad de poder.
- **Cubriendo todos los roles:** Definir una variedad de Trofeos para recompensar diferentes tipos de logros teniendo en cuenta que las personas no valoran las mismas cosas por igual. Las personas tienen diferentes tipos de personalidad, según los Roles definidos por Bartle expuestos en el capítulo anterior. Aprovechando la versatilidad de los Trofeos puede lograrse que sean atractivos para que el empleado sienta la motivación necesaria para alcanzarlas.

Los Bienes virtuales pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Entrega de Recompensas de la siguiente forma:

- **Brindando recompensas eficientes:** La producción de los Bienes virtuales no tiene costos para la organización, lo que permite generar un mayor volumen de recompensas sin incrementar los gastos. Siempre que se consideren valiosos por los empleados, poseen los mismos efectos que las recompensas de bienes físicos.
- **Cubriendo toda de la nómina:** Los Bienes virtuales dan la posibilidad de que todos los empleados puedan recibir una recompensa especial. Es fundamental que todos los miembros de la organización se sientan importantes para favorecer su motivación.
- **Generando recompensas inesperadas:** Los Bienes virtuales pueden ser programados para actuar como sorpresas. Es decir, que el empleado reciba una recompensa por haber alcanzado un objetivo sin tener conocimiento previo sobre la misma. De esta forma, eliminando la previsibilidad y expectativa de los empleados, provocan sentimientos de fortuna y se evita la transición entre la motivación intrínseca por la tarea a la motivación extrínseca por la recompensa.

- **Posibilitando su canje por premios corporativos:** Implementando un sistema de canjes de Bienes virtuales por premios brinda a los empleados la potestad sobre su utilización. De esta forma, pudieran existir una serie de recompensas de un mismo valor económico entre ellas, pero de un valor subjetivo diferente para cada empleado. Cada empleado tendría el control sobre sus propias recompensas y se vería maximizado su beneficio.

Desarrollo Profesional

En el capítulo anterior se han identificado los componentes de Gamificación que tienen relación con la estrategia de motivación por Desarrollo Profesional, estos son los Emblemas, Misiones y Niveles.

Los Emblemas pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Desarrollo Profesional de la siguiente forma:

- **Evidenciando el desarrollo:** Los Emblemas permiten materializar y hacer público el desarrollo de los empleados. A través de explicitar el desarrollo de las habilidades de cada uno ya sea por la experiencia obtenida o por los entrenamientos brindados por la organización.
- **Enfocando la carrera:** Definir los Emblemas en función del plan de carrera de los empleados permite direccionar el desarrollo de los mismos hacia la dirección establecida por la organización. Como resultado, se conseguirá alinear el desarrollo de los empleados con las necesidades de la organización, promoviendo además la promoción interna.

Las Misiones pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Desarrollo Profesional de la siguiente forma:

- **Promoviendo el desarrollo:** Por definición, las Misiones representan un desafío a alcanzar por el empleado y poseen un objetivo claramente definido. Esta combinación de condiciones permite que los empleados se desarrollen mejorando sus habilidades para lograrlas. De esta forma la organización puede apoyarse en las habilidades de los empleados para definir nuevas oportunidades de mejora, impulsar cambios y aumentar su desempeño.
- **Como planes de desarrollo:** Definir Misiones en base a objetivos de desarrollo permite utilizar este componente como eje fundamental para establecer los planes de desarrollo de los empleados. Al determinar una serie de Misiones con diferente nivel de dificultad para un empleado, se establece un recorrido de evolución profesional. Esto permite que las

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

personas adviertan que la organización tiene una visión de la persona a largo plazo e invierte en su desarrollo.

- **Desarrollo a medida para cada persona:** Asociar las Misiones a objetivos de desarrollo específicos permite cubrir las necesidades individuales de cada persona. Al ser una entidad independiente, es posible decidir qué Misión asignar a cada persona en función del grado de habilidad para una competencia. De esta forma, se evitan las capacitaciones generales, que carecen de un valor uniforme para todas las personas, y se brindan los entrenamientos que cada uno necesita en vías de satisfacer las oportunidades de desarrollo.
- **Considerando distintos grados de estructuración:** Establecer el grado de estructuración de las Misiones permite desarrollar habilidades específicas, cuando la Misión está muy pautada, o dejar la Misión menos pautada, fomentando la creatividad y permitiendo la libertad de acciones dejándolas en decisión de los gustos del jugador.

Los Niveles pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Desarrollo Profesional de la siguiente forma:

- **Como planes de carrera:** Definir los Niveles asociados a los puestos de trabajo permite establecer el camino que el empleado necesita recorrer para conseguir una promoción. Como se ha analizado en este trabajo, la promoción de puestos es una fuente significativa de motivación por estar relacionada con la necesidad de autorrealización.
- **Canales de Entrenamiento:** Los Niveles pueden tomarse como medios de entrenamiento en el trabajo, lo cual es una fuente más efectiva de desarrollo en comparación con las capacitaciones formales. De esta forma, subir un nivel representa también haber desarrollado competencias profesionales. A través del desarrollo de personas, una organización adquiere ventajas competitivas duraderas y muy difíciles de imitar.
- **Desbloqueando nuevas oportunidades:** Establecer que, a partir de superar un determinado Nivel, el empleado tiene la posibilidad de elegir sobre una serie de oportunidades como una promoción de puesto o una transferencia, favoreciendo el desarrollo profesional y la flexibilidad organizacional. Por ejemplo, transferencia de un gerente de un área hacia otra si las competencias son compatibles. Esto puede beneficiar a los empleados que prefieran ampliar su conocimiento de funciones, estar más capacitados y puedan eventualmente generar mejores oportunidades futuras.

Involucramiento de Empleados

En el capítulo anterior se han identificado los componentes de Gamificación que tienen relación con la estrategia de motivación por Involucramiento de Empleados, estos son las Misiones, Trofeos y Bienes Virtuales.

Las Misiones pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Involucramiento de Empleados de la siguiente forma:

- **Acordando sobre su asignación:** Definir las Misiones como objetivos para el empleado posibilita la asignación de las mismas en común acuerdo entre jefe-subordinado. El acuerdo sobre las Misiones puede hacerse según la dificultad, experiencia y/o habilidad del empleado. El empleado que define sus propios objetivos estará más motivado en conseguirlos.
- **Participando en la definición de misiones:** Dando a los empleados la responsabilidad de definir sus propias Misiones lo posiciona en un lugar protagónico sobre sus metas y aumenta el involucramiento. De esta manera, las Misiones posibilitan una descentralización de la toma de decisiones, sacando provecho del conocimiento de los empleados, y permiten que los empleados puedan ejercer influencia significativa sobre las disposiciones y los procesos de la organización.
- **Brindando información de la compañía:** Las Misiones permiten desarrollar un contexto donde se puede compartir información de la compañía y explicar la relación que tiene con la tarea. Esta información le da sentido e importancia a la tarea, incentivando la motivación intrínseca. Es más difícil que los empleados puedan colaborar con los resultados de la organización si no poseen información operativa y de resultados relevante.

Los Trofeos pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Involucramiento de Empleados de la siguiente forma:

- **Fomentando la participación:** Definir Trofeos para representar la participación de los empleados en las decisiones de la organización es una forma de incentivar su involucramiento. Los empleados son los que mejor conocen los pormenores de sus puestos, las organizaciones que capitalizan este conocimiento “aprenden” más rápido y mejoran constantemente. En este sentido, los Trofeos pueden estimular el intercambio de ideas que mejoren las decisiones o procesos organizacionales.
- **Entrega por empleados:** Definir ciertos tipos de Trofeos para que sean auto gestionados por los empleados. De esta forma un empleado puede decidir otorgar un Trofeo a un colega

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

por decisión propia. Esto permitiría convalidar comportamientos deseables de los empleados y/o brindar reconocimientos especiales. Con esta práctica, se apalanca la estrategia de involucramiento y también la estrategia de reconocimiento en vistas del empleado que lo recibe.

Los Bienes virtuales pueden mejorar la efectividad de la estrategia de motivación por Involucramiento de Empleados de la siguiente forma:

- **Siendo dispuestos por los empleados:** El destino de algunos Bienes virtuales puede ser determinado por los empleados. Entre las alternativas sobre los Bienes se encuentra la posibilidad de ser entregados a un colega en condición de regalo o realizar una decisión conjunta (por ejemplo, votación) sobre quién es merecedor del Bien. La organización se vuelve más justa desde el punto de vista del empleado cuando sus decisiones se toman en cuenta.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

RESUMEN DE HALLAZGOS

Los resultados sobre la motivación en empresas de Argentina de acuerdo a la encuesta de GPTW 2018 son muy altos en comparación a encuestas realizadas en Estados Unidos en el mismo año, 78.5% contra 30% respectivamente. Se interpreta que esta diferencia se debe a que las organizaciones que participan en GPTW poseen prácticas de clima laboral implementadas. Estas organizaciones participan voluntariamente compitiendo por un lugar en el ranking de mejores empresas para trabajar. Por estos motivos, se puede deducir que los resultados sobre la motivación serían más bajos si se ampliara la muestra de análisis a otras empresas de Argentina.

Puede observarse, sobre la efectividad de la implementación de estrategias analizadas, que las estrategias que obtuvieron peores resultados (Promoción de Puestos, la Remuneración, la Entrega de Recompensas, el Desarrollo Profesional) requieren de una inversión económica mayor que las estrategias que obtuvieron mejores resultados (Fomento del trabajo en equipo, el Enriquecimiento del Puesto de Trabajo, el Reconocimiento de Empleados y la Gestión de Objetivos). Estas últimas estrategias pueden ser desarrolladas mediante buenas prácticas de gestión sin necesidad de recurrir en costos adicionales.

Durante el 2018 la Argentina brindó un contexto desfavorable para las empresas dado el derrumbe del valor del peso argentino, el aumento del riesgo país (al segundo más alto del mundo) y el aumento de las tasas de interés dificultando la posibilidad de acceso a crédito. Es importante considerar la situación económica del país para entender más claramente los posibles motivos de los bajos resultados en las estrategias observadas.

Adicionalmente, el Instituto Nacional de Estadística y Censo informó que en 2018 los salarios de los empleados formales o en blanco aumentaron 30,6%, período en que la inflación sumó 47,6%. Es una pérdida de 17 puntos, equivalente a un retroceso del poder de compra de los salarios del 11,5%. Este punto puede explicar el bajo resultado de la estrategia de Remuneración.

La estrategia de Involucramiento de Empleados depende en su mayor medida del tipo de liderazgo que se ejerce en la organización y la cultura de la misma. Durante el estudio de la temática se observó que los empleados auto gestionados y que participan en los procesos de tomas de decisiones tienen mayor autonomía y esto se traslada a su motivación intrínseca. Se debe tener en cuenta que los desarrollos tecnológicos sobre la comunicación organizacional, como las redes sociales, van en vías de potenciar que la información sea compartida a los niveles deseados según

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

las políticas de cada organización. Este contexto maximiza los beneficios del involucramiento ya que un factor clave es que la información financiera y operativa organizacional sea compartida por los empleados.

También resulta importante destacar que los factores que influyen en la motivación de los empleados son múltiples y son valorados en diferente grado dependiendo del contexto sociocultural y la personalidad del empleado. Es decir, un factor puede motivar mucho a un empleado y muy poco a otro. En décadas pasadas el factor más valorado fue la seguridad que brinda un trabajo estable y hoy, en cambio, es el interés en el trabajo en sí mismo.

La motivación humana es compleja y por eso existen tantas teorías que se utilizan para explicar y predecir los comportamientos. No hay una sola teoría que pueda abarcar todos los factores. Por lo tanto, los conocimientos presentados sobre la motivación en este trabajo deben ser considerados de forma complementaria para entender de forma superadora los diferentes factores del comportamiento humano.

Otro punto interesante a destacar es la relación entre la Gamificación y las generaciones milénica (Y) y centúrica (Z) ya que ambas generaciones representan la nueva fuerza laboral de las organizaciones.

Los Millennials, de acuerdo a un informe de IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), consideran a la tecnología como su principal aliado y buscan utilizarla en sus procesos de trabajo, no se mantienen en un mismo trabajo por mucho tiempo, creen en la diversidad y en que las organizaciones sirven para desarrollar su profesión y como un espacio de crecimiento personal. Los Centennials, según la consultora Michael Page, se caracterizan por ser nativos digitales, lo virtual y tecnológico es natural para ellos, son emprendedores y autónomos, y buscan en las organizaciones valores similares a los suyos, sentimientos de satisfacción y que su trabajo contribuya al avance del mundo (Alvarez & Scargiali, 2017).

La versatilidad en la implementación de los componentes de Gamificación permite cubrir las necesidades de las nuevas generaciones, apoyándose en elementos tecnológicos y de diversión que resultan de utilidad a las organizaciones para atraerlos y retenerlos. En esta línea, permite empoderar a los empleados dándoles control sobre sus acciones, permitiéndoles tomar desafíos y autorregular su desempeño en base a una retroalimentación continua y brindándoles reconocimiento instantáneo en un entorno virtual interconectado.

En este trabajo se han estudiado cada uno de los componentes de Gamificación y se han identificado las relaciones entre los mismos con las teorías de motivación. De acuerdo a lo

expuesto anteriormente, los conocimientos científicos comprueban que las mecánicas de juegos segregan dopamina, que es utilizado por nuestro sistema nervioso para estimular y reforzar los comportamientos que conducen a la maximización de las recompensas. Se puede concluir que la Gamificación es capaz de aumentar la motivación de los empleados efectivamente.

También se concluye que no hay un mejor componente de Gamificación. Cada uno de ellos cumple una serie de funciones distinta y debe ser seleccionado de acuerdo al aspecto motivacional que se requiera mejorar. Se observa también que la implementación de un solo componente no será suficiente para aumentar la motivación de los empleados, teniendo en cuenta la complejidad expuesta sobre el tema. Por este punto queda de manifiesto que los componentes pueden complementarse entre sí, permitiendo construir un sistema integral mucho más efectivo.

Se hallaron también algunas oportunidades que surgen por tener un proceso Gamificado mediante un sistema de software y permiten expandir el horizonte de los sistemas de motivación actuales. A nivel gerencial es posible contar con información en línea sobre la situación del proceso y de cada empleado lo que permitiría anticiparse a desvíos y tomar acciones oportunas. Asimismo brinda una realimentación inmediata al empleado quien puede conocer en todo momento su estado de desempeño y el de sus compañeros. También brinda la posibilidad de facilitar la medición de procesos de servicios, que son más difíciles de medir en comparación a procesos de producción. Además de las oportunidades mencionadas, una característica muy importante es que potencia la motivación intrínseca del empleado, fomentando el interés por su trabajo.

Considerando la cantidad de elementos y variables a considerar, se concluye que la implementación de la Gamificación no es una tarea para tomar a la ligera. Hacerlo bien, requiere realizar un análisis profundo sobre las necesidades de los empleados y diseñar las mecánicas y los componentes en función de los comportamientos deseados. La organización debe estar consciente del esfuerzo y tiempo que tomará su implementación. Inclusive luego de su implementación, el tiempo que necesitarán los empleados para comprender el funcionamiento del sistema.

Se observa también que cada componente de un sistema Gamificado produce un impacto en los empleados. Este impacto puede ser positivo o negativo si no se lo diseña adecuadamente. Algunos componentes aumentan el estrés y reducen la autonomía. Por lo tanto, se concluye que es esencial enfocarse estrictamente en los comportamientos deseados y se utilicen solamente los componentes y las mecánicas que influyan directamente en los mismos.

También se identificó que cuanto más pautado sea el sistema, menor autonomía y capacidad de innovación tendrá el empleado. Se debe tener en cuenta este punto para no atentar con la mejora continua de la organización. Por lo observado, la Gamificación puede tener su máxima utilidad en

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

tareas operativas donde el trabajo pueda ser estructurado. Su aplicabilidad es mucho más limitada en puestos creativos o que involucren decisiones no programadas.

Otro punto importante a destacar, es que desde una visión holística de la motivación del empleado en la organización, la Gamificación no es suficiente. La Gamificación incrementa la motivación pero no tiene influencia en el compromiso ya que su foco está en los procesos. En la encuesta GPTW puede observarse con claridad que existe una diferencia: los resultados generales de la motivación fueron de 78.5% y los resultados generales del compromiso con la organización fueron de 85.5%. En estas empresas, los empleados se sienten más comprometidos con la organización que motivados por sus trabajos. En caso de que lo requieran, las organizaciones deberán evaluar herramientas alternativas a la Gamificación que les permita mejorar el compromiso.

Resulta interesante también tener en cuenta las tendencias futuras del mercado laboral. Una de las tendencias es la economía de pequeños cargos (gig economy). Esta tendencia se caracteriza por tener trabajos temporales, en lugar de trabajos permanentes, permitiendo a las organizaciones cubrir necesidades puntuales y creando un mercado de trabajo global. Por otro lado, un informe de la RSA (Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce) plantea un escenario futuro denominado "economía de precisión". En este escenario para el 2035 la mayoría de los trabajos no tendrán contratos a largo plazo y todos los comportamientos serán monitoreados gracias a miles de millones de dispositivos que funcionan en el mundo del "Internet de las Cosas".

En esta visión futura el compromiso del empleado con la organización es prácticamente nulo, el foco está en las tareas. En este sentido, podría darse una mayor importancia a la motivación del empleado y una menor importancia a su compromiso ya que la retención del empleado no sería un objetivo perseguido por la organización. Este foco coincide completamente con el enfoque previamente desarrollado de Gamificación.

En la actualidad está en auge la transformación digital de los negocios que persigue principalmente mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar el valor para el cliente, y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos a través de la tecnología. Puede observarse una relación directa de la Gamificación con esta ola de transformación, ya que es también un medio para digitalizar procesos. Además de contribuir en la motivación de los empleados, permite generar eficiencias a través de la sistematización, automatización y estandarización de acciones. De la mano de la transformación digital, el foco de las organizaciones se trasladó a la experiencia del cliente. La tecnología empodera a las personas que comienzan a requerir cada vez más inmediatez en satisfacer lo que demanda, que hace las cosas cómo, cuándo y dónde quiere y espera recibir un

producto ajustado a sus necesidades. Se observa una transición, antes las personas se debían adaptar a los productos, en cambio ahora los productos se adaptan a las personas. En este sentido, la Gamificación tiene el potencial de empoderar de decisión y control al empleado y generar una experiencia personalizada para cada uno considerando su individualidad a través de misiones optativas, niveles exclusivos, entrenamientos personalizados, etc.

Como conclusiones finales, este trabajo propone distintas alternativas de implementación de componentes de Gamificación que pueden ser adoptados por las empresas para complementar y mejorar sus estrategias de motivación con el objetivo de incrementar el desempeño de sus empleados.

Leyendo los beneficios de Gamificación se podría saltar rápidamente en la conclusión de que mejorará el desempeño de los empleados. Esto resulta de gran interés para la administración de negocios debido a su relación directa con la productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales. No obstante, considerando íntegramente este trabajo se revela que esa afirmación es una falacia. Se concluye que la motivación no debe considerarse como el único factor relacionado al desempeño ya que el empleado debe también contar con el conocimiento, que adquiere mediante entrenamientos, y las habilidades necesarias, que adquiere mediante práctica, para poder llevar adelante sus tareas de la manera óptima.

Se considera entonces que la Gamificación debe ser tomada como una herramienta más del conjunto de estrategias motivacionales efectivas. No debe ser vista como la herramienta definitiva pero tampoco descartar su utilización. Se deben aprovechar los conocimientos actuales y estar abiertos a nuevos descubrimientos que los enriquezcan y permitan seguir desarrollando el tema altamente complejo como es la motivación humana.

Todas las estrategias que aporten mejoras en la motivación de los empleados son muy beneficiosas para la organización. Las organizaciones que tengan un programa de motivación estarán un paso adelante del resto. A diferencia de las tecnologías y los procesos que son más fácilmente imitables, tener una fuerte cultura con un plantel de empleados motivados da una ventaja competitiva que podría ser determinante para el éxito de la organización.

RECOMENDACIONES

En este trabajo se presentaron varias propuestas de implementación de los componentes de Gamificación que pueden ser utilizados por las organizaciones para mejorar los aspectos más bajos de motivación de sus empleados. Se recomienda que la organización implemente estas propuestas

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

en el marco de un programa holístico sobre la motivación de sus empleados. Como se observó previamente, los esfuerzos aislados podrían ser contraproducentes.

Antes de comenzar, se recomienda realizar un caso de negocio para evaluar precisamente el costo requerido para llevar adelante la implementación de Gamificación y los beneficios esperados. La tasa interna de retorno variará considerablemente en función de la situación actual de la motivación de sus empleados. Es importante evaluar si se cumplen las necesidades higiénicas, que son la base fundamental para que cualquier estrategia de motivación resulte efectiva.

Para la implementación se recomienda utilizar una metodología de gestión de proyectos. Definir claramente los beneficios, el alcance, el plan de proyecto y los costos ayudará a conseguir una implementación exitosa. También se recomienda definir un equipo de trabajo que posea conocimiento sobre las tareas y procesos que se buscará gamificar. Sin una correcta gestión, una buena idea puede acabar con una mala implementación.

Para el desarrollo del sistema Gamificado se recomienda utilizar una metodología como las 6D u Octalysis. Lo más importante es tener en claro los objetivos organizacionales y los comportamientos que debe fomentar. En base a estos objetivos y comportamientos se deberán seleccionar los componentes de Gamificación a utilizar.

Se debe tener en cuenta el contexto socio cultural de la organización para la definición del sistema. Se recomienda realizar, como punto de partida, un estudio de los factores motivacionales más importantes para la organización y los empleados. Los factores claves no deberían asumirse ya que los mismos pueden variar en función del contexto y el tiempo.

Se recomienda siempre evaluar la posibilidad de generar motivación intrínseca en primer lugar y de generar motivación extrínseca en segundo lugar. Esta última forma de motivación debe ser restringida en la medida de lo posible para tareas no interesantes. Como se ha expuesto, cuando una recompensa extrínseca es muy valorada, se produce en el empleado una transferencia de motivación intrínseca a extrínseca y produce un trabajo de peor calidad.

Se deben evaluar las decisiones no programables que posee el proceso de trabajo, ya que cuantas más decisiones de este tipo incluya, más se complejiza el diseño del sistema. Por lo que se recomienda su implementación en los procesos más operativos.

Todo proceso operativo debe ser actualizado en base a mejoras continuas para lograr su máxima eficiencia. De igual forma, los sistemas Gamificados también deben ser administrados. Se recomienda realizar mantenimiento periódico del sistema para reflejar los cambios en la organización y asegurar estar siempre en línea con los objetivos organizacionales.

Como en toda iniciativa de mejora, se recomienda establecer métricas relacionadas al desempeño de los empleados para evaluar la efectividad de la Gamificación. De acuerdo al objetivo perseguido se podrán utilizar métricas tales como cantidad de ventas, ausentismo, productividad, etc. Con esta información se deberá decidir periódicamente los ajustes a realizar en el sistema para maximizar su efectividad.

ÁREAS PARA PRÓXIMAS INVESTIGACIONES

Este trabajo puede tomarse como base para realizar implementaciones prácticas en organizaciones y/o como punto de partida para futuras investigaciones. Se identifican las siguientes áreas para continuar desarrollando sobre el tema:

- Implementación de las encuestas utilizadas en este trabajo para evaluar la efectividad de las estrategias de motivación de los empleados en una organización particular.
- Implementación de mejoras en la estrategia de motivación desfavorable que presente la organización tomando de referencia la relación componente-estrategia identificada en este trabajo.
- Implementación de componentes de Gamificación en función de la personalidad e intereses individuales de cada empleado tomando de referencia la relación componente-teoría motivacional identificada en este trabajo.
- Implementación de las propuestas de uso de los componentes de Gamificación elaboradas en este trabajo.
- Investigación de costos y retornos sobre la implementación de las propuestas de Gamificación elaboradas en este trabajo.
- Investigación sobre nuevas formas de implementar los componentes de Gamificación para mejorar las estrategias de motivación.
- Investigación empírica sobre la efectividad de la implementación de los componentes de Gamificación en relación a las estrategias de motivación identificadas en este trabajo.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Accor Services. (2008). *Reward to Engage*. -: Accor.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Boston: Pearson.
- Alderfer, C. (2004). *An empirical test of a new theory of human needs*. Yale University.
- Alvarez, M., & Scargiali, E. (2017). *Los millennials de la empresa Argentina*. Buenos Aires: IDEA Estudios Sociales Empresariales.
- Bartle, R. (2003). *Designing Virtual Worlds*. New Riders.
- Boller, S., & Kapp, K. (2017). *Play to Learn: Everything You Need to Know About Designing Effective Learning Games*. Association for Talent Development.
- Burke, B. (2013). *The Gamification of business*. Forbes.
- Caballero, A. R. (2016). *Estudio de la Gamificación de una empresa para incentivar la motivación*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Chan, S. (2017, August 3). *Kings player numbers*. Retrieved from Venture Beat: <https://venturebeat.com/2017/08/03/kings-player-numbers-are-down-but-theyre-spending-more-in-candy-crush-and-other-games/>
- Colombino, Castellani, & Grasso. (2012). *Supporting situation awareness and motivation in call centres*. London: Springer.
- Cook, C., & Hunsaker, P. (2001). *Management and Organizational Behavior*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Cruz, N., & Cantero, C. (2009). *The influence of employee motivation on knowledge transfer*. Journal of Knowledge Management.
- Dogtiev, A. (2018, May 4). *Pokémon GO Revenue and Usage Statistics (2017)*. Retrieved from business of apps: <http://www.businessofapps.com/data/pokemon-go-statistics/#2>
- Edwards, M. (2018). *Bridging the gap: an evidence-based approach to employee engagement*. IES .
- Gallup. (2018). *Re-Engineering Performance Management*. Gallup.
- Grant, T. (2015). *Serious games at work*. Retrieved from Serious games at work: <https://www.seriousgamesatwork.org>

- Halavais. (2012). A genealogy of badges: Inherited meaning and monstrous moral hybrids. *Information Communication and Society*, 354-373.
- Harrison, K. (2008). *Creative ideas for employee recognition: Why employee recognition is so important*. Australia: Cutting edge pr.
- Harvard. (2005). *Motivating people for Improved Performance*. Harvard Business School Press.
- Herzberg. (1959). *The motivation to work*.
- K. Robson, K. P. (2015). Is it all a game? understanding the principles of gamification. *Business Horizons*.
- Kohn. (1987). *Studies Find Reward Often no Motivator*. Boston Globe.
- Kohn, A. (1999). *Punished by rewards*. Mariner Books.
- Kovach. (1987). *What Motivates Employees?* Business Horizons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Higher Education.
- Leddy, C. (2017, July 16). *Gamification in the Workplace: How to Boost Productivity and Engagement*. Retrieved from ADP: <https://www.adp.com/spark/articles/2017/07/gamification-in-the-workplace-how-to-boost-productivity-and-engagement.aspx#>
- Locke, E. (1991). *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Pearson College.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge.
- McNamara, D., Jackson, G., & Graesser, A. (2010). Intelligent Tutoring and Games. In Y. Baek, *Gaming for Classroom-Based Learning: Digital Role Playing as a Motivator of Study* (pp. 44-65). IGI Global.
- Michael Sailer, J. H. (2013). Psychological Perspectives on Motivation through . *Interaction Design and Architecture(s) Journal* .
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*.

TESIS: Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales.

Morschheuser, B., Werder, K., Hamari, J., & Abe, J. (2017). How to Gamify? A Method For Designing Gamification. *Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 4–7). Hawaii: Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).

Newman, D. (2016, September 27). *Workplace Gamification driving employee engagement*. Retrieved from futurumresearch: <https://futurumresearch.com/workplace-gamification-driving-employee-engagement/>

Newman, D. (2017, November 28). *How to Drive Employee Engagement with Workplace Gamification*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/11/28/how-to-drive-employee-engagement-with-workplace-gamification/#f597cee3cf03>

Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Penguin Group.

PR NEWSWIRE. (2015, August 6). *Gamification Improves Work Experience for 91% of Employees, Increases Productivity Across U.S. Companies*. Retrieved from bizjournals: https://www.bizjournals.com/prnewswire/press_releases/2015/08/06/CG74100

Robbins, S. (2005). *Motivation: Concepts to Application*. Boston: Pearson.

Robinson, D. (2003). *Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research*. Institute for Employment Studies .

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies.

Robson, plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt. (2015). *Is it all a game? Understanding the principles of gamification*. London: Elsevier.

Russell, I. (1971). *Motivation*. Iowa: W. C. Brown Co.

Ryan, R., & Deci, E. (2018). *Self-determination theory*. Guilford Publications.

Sailer, M., Hense, J., Mandl, H., & Klevers, M. (2013). Psychological Perspectives on Motivation through Gamification. *Interaction Design and Architecture(s) Journal*.

Skinner, B. (1957). *Schedules of Reinforcement*. Prentice-Hall.

Storey, J. (2001). *Human Resource Management*. London: Routledge.

Suits, B. (2005). *The Grasshopper: Games, Life and Utopia*. Broadview Press .

- Taylor, F. (1911). *Los principios de la administración científica*. New York and London: Harper & Brothers.
- Teixes, F. (2014). *Gamificación fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: UOC.
- TINYpulse. (2014). *Employee Engagement and Organizational Culture Report*. TINYpulse.
- TINYpulse. (2014). *Employee engagement & Organizational Culture*.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. PRENTICE-HALL.
- Vroom, V. (1970). *Management and Motivation*. Penguin.
- Werbach, & Hunter. (2012). *For the Win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Werbach, K. (2014). (Re)Defining Gamification: A Process Approach. . In A. Spagnolli, L. Chittaro, & L. Gamberini, *Persuasive Technology* (pp. 266-272). Springer, Cham.
- Wiley, C. (1997). *What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys*. Internation Journal of Manpower.
- Wood, L., & Reiners, T. (2015). *Gamification*. IGI Global.
- Work, G. P. (2018). *Mejores empresas para trabajar en Argentinas*. Great Place to Work.
- Yi, M. (2004). *They got game: Stacks of new releases for hungry video enthusiast mean its boom time for an industry*. San Franisco: San Franisco Chronicle.