



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

# **Gamificación en la gestión de Recursos Humanos**

## **Autores**

María Virginia Panelli

Nº Reg.: 29711

virgipanelli05@gmail.com

Fabrizio Esteban Mugneco

Nº Reg.: 28294

fabri707@gmail.com

## **Profesora Tutora**

María Fernanda Maradona

Mendoza – 2024



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
RESUMEN TÉCNICO .....	3
CAPÍTULO 1: EL JUEGO .....	4
1. Evolución del juego .....	4
2. Conceptos del juego .....	5
3. Clasificaciones de los juegos .....	8
4. Características de los juegos .....	13
5. El juego y la tecnología .....	17
CAPÍTULO 2: GAMIFICACIÓN .....	19
1. Origen y evolución de la gamificación .....	19
2. Concepto de gamificación .....	21
3. Elementos de la gamificación .....	22
4. Diferencia entre juego y gamificación .....	24
5. Pasos para gamificar .....	28
6. Ámbitos de aplicación de la Gamificación .....	31
6.1 Ámbito educativo .....	31
6.2 Ámbito empresarial .....	33
6.3 Ámbito de la salud .....	35
7. Beneficios y problemáticas de la gamificación .....	37
CAPÍTULO 3: GAMIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RRHH .....	39
1. ¿Cómo aplicar la gamificación en Recursos Humanos? .....	39
2. Gamificación en el reclutamiento y la selección de personal .....	39
3. Gamificación en el proceso de onboarding .....	46
4. Gamificación en la Formación y Capacitación de los empleados .....	47
5. Gamificación en la Evaluación de desempeño .....	51
6. Gamificación en la Motivación y el engagement .....	52
CONCLUSIONES .....	57
BIBLIOGRAFÍA .....	59



## **INTRODUCCIÓN**

Durante la última década, se ha hecho conocida una práctica que si bien tiene su origen hace tiempo atrás, ha tomado popularidad recientemente: la gamificación. Ésta consiste en la utilización de elementos lúdicos en ámbitos que no lo son, para lograr determinados objetivos.

Desde la antigüedad, el juego ha formado parte de la cultura y la sociedad en general. Desde los juegos más complejos hasta los más simples y rudimentarios, han servido como canal de motivación, entretenimiento, socialización y desarrollo de un sinfín de habilidades.

Con el paso del tiempo, las dinámicas recreativas han ido evolucionando a la par de las culturas, adaptándose a las nuevas tendencias, sociedades, y sobre todo al avance tecnológico, cuyo ritmo ha sido muy acelerado en los últimos años.

Esta complementariedad entre el valor y la eficacia de los elementos lúdicos, y la tecnología, que ha tomado un papel trascendental en casi todos los aspectos de la vida, se combinaron dando origen a la gamificación, herramienta que está siendo cada vez más popular e influyente en diferentes ámbitos. Algunos de ellos son el educativo y el empresarial.

El objetivo de este trabajo es profundizar en la gamificación, entendiendo qué es, de dónde surge, cómo se aplica, qué impacto tiene y cuál es el futuro que le espera, poniendo el foco en el área de recursos humanos de las organizaciones.

El trabajo propuesto es una investigación descriptiva ya que busca explicar el fenómeno tal como se presenta. Para el mismo, se aplica un diseño no experimental ya que no hay manipulación de variables.

En primer lugar, se abordan conceptos teóricos sobre el juego, investigando obras de distintos autores, clasificaciones y características propias, y su vínculo con la tecnología, brindando el fundamento y la base necesaria para justificar el tema elegido.

En el segundo capítulo, se introduce el concepto de la gamificación, su origen y evolución, los elementos que la componen y los pasos que hay que seguir para crear una estrategia gamificada. Además se muestran los ámbitos de aplicación en donde se desarrolla actualmente y los beneficios y desventajas que puede tener en esos espacios.



Por último, se expone el tema principal de este trabajo, que es la gamificación en el área de recursos humanos de una organización. Allí, se profundiza el modo que tiene esta herramienta de aplicarse en cada subárea de la misma, como son: selección de personal, onboarding, formación y capacitación, evaluación de desempeño, motivación y engagement. Se agregan además distintos casos de éxito referentes a cada campo, de manera que sea más cercano para los lectores.

Para llevar a cabo este trabajo, se han tomado los libros clásicos sobre los juegos y luego, por tratarse de un tema muy actual, se utilizaron principalmente fuentes de la red (blogs, páginas web, publicaciones de empresas, etc.) y trabajos desarrollados por consultores, profesores y otros estudiantes sobre la gamificación. Además se consultó bibliografía y material brindado a lo largo de la Licenciatura en Administración.



## RESUMEN TÉCNICO

La gamificación es un concepto que si bien surge hace ya varios años, en el último tiempo ha tenido mayor fuerza, debido a la revolución digital. Es así que se puede observar actualmente cómo se ha ido desarrollando en diferentes ámbitos, el académico, desde colegios hasta universidades, en la salud y en organizaciones especialmente en empresas multinacionales.

El presente trabajo es una investigación descriptiva ya que busca explicar el fenómeno tal como se presenta. Para el mismo, se aplica un diseño no experimental ya que no hay manipulación de variables.

En primer lugar, se abordan conceptos teóricos a ser tratados e investigados, que brindan información para poder llevar a cabo el trabajo de investigación. Luego se muestran casos de aplicación en empresas globales. Acerca de este proyecto se aplican conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración, consultando las bibliografías utilizadas en las distintas materias y otras específicas del tema, trabajos publicados, artículos online y noticias relacionadas.

Se propone investigar este concepto desde sus orígenes hasta la actualidad, colocando en primer lugar al juego, como pieza fundamental para su desarrollo. A partir de la investigación vemos cómo ha ido evolucionando este concepto. Al principio era una temática de juego propuesta en una actividad educativa, donde se buscaba reforzar el aprendizaje de los alumnos. Así fue pasando por diferentes modificaciones, se fue expandiendo a distintos ámbitos y a partir del boom de la programación es que encuentra su aplicación en las organizaciones. De esta manera se crearon aplicaciones, para proponer situaciones donde el participante de un proceso gamificado va tomando diferentes decisiones y acciones para resolver diferentes problemáticas.

Dentro de los hallazgos o resultados de la investigación, se puede observar que la gamificación es una técnica muy útil para fomentar el compañerismo, la motivación, el aprendizaje y superación. Su evolución a lo largo de los años muestra resultados positivos al aplicarlo. A los estudiantes les permite reforzar conocimientos adquiridos, para la salud recordar a los pacientes que deben tomar su medicación para un tratamiento y para las empresas reconocer a sus trabajadores. Otro resultado es la utilidad de aplicar estas técnicas para los diferentes ámbitos. La gamificación cuenta con mucho potencial para seguir desarrollándose, porque es un concepto novedoso tal como se conoce en la actualidad.

**Palabras claves:** Juego, Gamificación, Proceso gamificado, Aplicaciones, Tecnología, Recursos humanos, Técnica, Motivación, Crecimiento, Innovación, Lúdico, Ranking, Avatares, Puntos, Niveles, Empresa, Organización, Procesos empresariales.



## **CAPÍTULO 1: EL JUEGO**

La conexión entre los seres humanos y el juego es tan antigua como la humanidad misma. La habilidad para jugar es una faceta del desarrollo humano que ha estado presente desde los inicios de nuestra existencia, siendo una de las formas más elementales de interacción entre las personas.

Tal como afirma el Consejo Empresarial del juego en España (2021), el juego es mucho más que diversión. Es una herramienta fundamental para nuestro crecimiento personal. Al jugar, estimulamos nuestro cerebro, desarrollamos habilidades cognitivas, emocionales y sociales, y fomentamos la creatividad. Desde pequeños hasta adultos, el juego nos acompaña, enriqueciendo nuestra vida y permitiéndonos explorar nuevas perspectivas.

### **1. Evolución del juego**

El juego es una de las manifestaciones más comunes en los seres humanos desde su nacimiento. Incluso antes de aprender a caminar, el niño busca juegos sencillos que le proporcionen una sensación de bienestar interno. Siendo, por tanto, un elemento fundamental de la naturaleza humana, no resulta extraño que haya estado presente desde las sociedades más antiguas.

Las dinámicas lúdicas han ido adaptándose y evolucionando junto con las diferentes generaciones, los cambios culturales y los acontecimientos sociales de cada época. A continuación, se expone una breve línea de tiempo con los principales hitos respecto a la evolución del juego en la historia.

Figura 1- Evolución del Juego en la historia



*Fuente:* Elaboración propia a partir de la investigación.

## 2. Conceptos del juego

Ahora entonces podría surgir la pregunta, ¿qué es el juego y por qué es tan importante? A lo largo de la historia, son varios los autores que han dedicado su tiempo a observar, investigar y desarrollar el concepto del juego. A través de diferentes enfoques, han estudiado sus elementos, el papel que éste toma en la sociedad y sus estructuras, el impacto que puede tener en las personas y las comunidades a lo largo de su desarrollo, y el potencial que hay detrás de las dinámicas lúdicas. A continuación analizaremos los conceptos del juego de algunos de los autores más reconocidos.

**Johan Huizinga**, un filósofo de los Países Bajos, publicó en 1938 su obra "Homo Ludens" (el hombre que juega), en la que plantea la idea de que el juego es un pilar fundamental de la cultura. Según Huizinga, las principales actividades de la vida social están llenas de elementos lúdicos. Su enfoque se centra más en los fundamentos del pensamiento científico y cultural que en las interpretaciones psicológicas o conceptos etnológicos. Su definición es:



*“El juego, en su aspecto formal, es una acción libre ejecutada “como si” y toma sentido como sacada de la vida corriente, pero que, a pesar de todo, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material ni se obtenga en ella provecho alguno, que se ejecuta dentro de un determinado tiempo y de un determinado espacio, que se desarrolla en un orden sometido a reglas y que origina asociaciones que propenden a rodearse de misterio o a disfrazarse para destacarse del mundo habitual.” (Huizinga, 1938, p. 13)*

Luego Johan agrega en su obra una definición menos rica pero más amplia: *“El juego es una ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de “ser de otro modo” que en la vida corriente”.* (Huizinga, 1938, p. 13)

Por otro lado, el escritor y filósofo francés **Roger Caillois** también realizó una contribución significativa con su obra "Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo", publicada en 1967. En este libro, Caillois destaca la importancia cultural de los juegos, desafiando la percepción común de que son actividades triviales y poco importantes para la civilización. Su enfoque incluye una definición del juego que es lo suficientemente amplia para abarcar sus diversas formas, pero a la vez lo suficientemente precisa para identificar sus características esenciales. Esto le permite clasificar los juegos y desarrollar una sociología que los estudia en profundidad. En su obra lo define así:

*“Un juego es una actividad libre, separada de la vida cotidiana, que tiene lugar en un tiempo y un espacio delimitados, y que se desarrolla bajo un conjunto de reglas específicas que los participantes aceptan de manera voluntaria”.* (Caillois, 1958, p. 16)

A continuación, el autor amplía las características del juego como una actividad:

1. Libre: a la cual el jugador no podría estar obligado sin que el juego perdiera al punto su naturaleza de diversión atractiva y alegre
2. Separada: circunscrita en límites de espacio y tiempo precisos y determinados por anticipado
3. Incierta: cuyo desarrollo no podría estar predeterminado ni el resultado dado de antemano, por dejarse obligatoriamente a la iniciativa del jugador cierta libertad en la necesidad de inventar
4. Improductiva: por no crear ni bienes, ni riqueza, ni tampoco elemento nuevo de ninguna especie, y, salvo desplazamiento de propiedad en el seno del círculo de los jugadores, porque se llega a una situación idéntica a la del principio de la partida





5. Reglamentada: sometida a convenciones que suspenden las leyes ordinarias e instauran momentáneamente una nueva legislación, que es la única que cuenta
6. Ficticia: acompañada de una conciencia específica de realidad secundaria o de franca irrealdad en comparación con la vida corriente

**Stuart Brown** (2009), médico, psiquiatra e investigador clínico, así como fundador del Instituto para el Juego (Play Core), en su obra *“El juego: Cómo moldea el cerebro, abre la imaginación y revitaliza el alma”* enfatiza la importancia biológica del juego. Según él, el juego es un comportamiento innato y es fundamental para nuestra capacidad de socializar, adaptarnos y crecer intelectualmente. Su importancia ha sido respaldada por la investigación científica: el juego está estrechamente vinculado al desarrollo del córtex prefrontal, área del cerebro encargada de gran parte de las funciones cognitivas. En esencia, contribuye a moldear el cerebro, genera nuevas oportunidades cognitivas y promueve la conciencia. El juego, por lo tanto, estimula la creatividad, la resolución de problemas y la formación de vínculos sociales.

Según **Lev Semyónovich Vigotsky** (1978), destacado psicólogo ruso, el juego surge como una necesidad de interactuar socialmente y refleja fenómenos sociales que trascienden los instintos individuales. Vigotsky en su obra *“La mente en sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores”* identifica dos líneas de cambio evolutivo en los seres humanos: una biológica, relacionada con la preservación y reproducción de la especie, y otra sociocultural, que integra las formas de organización de una cultura. Para él, el juego es una actividad social en la que, a través de la cooperación con otros niños, se adquieren roles complementarios. Además, destaca el juego simbólico, donde los niños transforman objetos en su imaginación, lo que enriquece su capacidad simbólica, como cuando corren con una escoba imaginando que es un caballo.

**Jean Piaget** (1946), otro gran psicólogo, en uno de sus libros, *“La formación de los símbolos en el niño”*, describe que el juego es una componente fundamental de la inteligencia infantil, ya que refleja la asimilación funcional o reproductiva de la realidad en cada etapa de desarrollo. Las habilidades sensoriales y motoras, simbólicas y de razonamiento son esenciales para el crecimiento del niño, y determinan el origen y evolución del juego. Piaget identifica tres estructuras básicas del juego que corresponden a las etapas del pensamiento humano: el juego de ejercicio (similar al juego sensorial),



el juego simbólico (que es abstracto y ficticio) y el juego reglado (que es colectivo y se basa en un acuerdo grupal).

El juego, como lo han señalado los distintos autores mencionados, y coinciden otros a lo largo de la historia, es mucho más que una actividad recreativa o sin sentido. Desde el planteo de Johan Huizinga y Roger Caillois, el juego se presenta como un elemento esencial de la cultura humana, que trasciende lo individual y se integra profundamente en las estructuras sociales. Además, el juego tiene un impacto significativo en el desarrollo cognitivo y emocional de las personas, como lo subrayan autores como Stuart Brown, Vygotsky y Piaget, que resaltan su papel en la formación de habilidades sociales, la creatividad y el pensamiento abstracto. En conjunto, estas perspectivas destacan la importancia del juego como una herramienta clave en el crecimiento personal y colectivo, así como en el fortalecimiento de los lazos sociales y culturales.

### 3. Clasificaciones de los juegos

Hay infinidad de formas de jugar y tipos de juego, cada uno con su riqueza particular. Sin embargo, a fines de este trabajo, se exponen solamente tres clasificaciones.

Huizinga clasifica los juegos de una manera amplia y acotada:

- 1- Juegos de competencia: Están basados en la rivalidad y la superación del oponente.
- 2- Juegos de azar: En esta clasificación el resultado del juego depende de factores impredecibles, como los dados o cartas.
- 3- Juegos de rol: Involucran la adopción de personajes y la narrativa. Por ejemplo: juegos de disfraces donde los jugadores asumen personajes ficticios.

Roger Caillois, por el contrario, es destacado por incluir en su obra *"Los juegos y los hombres"*, una clasificación de los juegos compuesta por cuatro categorías principales, basándose en dos ejes: la forma de la actividad (competitiva o no competitiva) y el objetivo de la actividad (azar o destreza). Estas categorías son:

1. *Agon* (Competencia): Juegos que implican competencia entre jugadores, donde se busca superar a los oponentes a través de habilidades o destrezas. Se incluyen los deportes y juegos de estrategia.



2. *Alea* (Azar): Juegos que dependen principalmente del azar, donde el resultado es incierto y no se puede controlar mediante habilidades. Por ejemplo, los juegos de dados o loterías.
3. *Mimicry* (Imitación): Juegos en los que los jugadores adoptan roles o personajes, creando un mundo ficticio. Esto incluye el teatro, los juegos de rol y algunos juegos de simulación.
4. *Ilinx* (Vértigo): Juegos que provocan sensaciones intensas, a menudo físicas, como el vértigo o la emoción. Ejemplos son las montañas rusas o ciertos juegos de aventura que buscan generar una experiencia sensorial.

Además, distingue entre dos formas de jugar: *paidia* y *ludus*

- *Paidia*: Se refiere a un tipo de juego espontáneo, libre y creativo. Es un juego que no tiene reglas estrictas y se basa en la exploración y la expresión. En la *paidia*, la diversión y la improvisación son primordiales, lo que permite a los jugadores disfrutar del proceso sin preocuparse demasiado por el resultado.
- *Ludus*: Este tipo de juego es más estructurado y organizado. Implica reglas definidas y un objetivo claro. En el *ludus*, los jugadores deben seguir las normas para alcanzar una meta específica, lo que añade un nivel de estrategia y competencia al juego. Esta forma complementa, disciplina y enriquece.

Y según un artículo publicado de Actividades Lúdicas, escrito desde el enfoque de la infancia, pero aplicable a otras etapas, se advierte que los juegos se pueden clasificar según:

- El espacio en que se realiza el juego
- El papel que desempeña el adulto
- El número de participantes
- La actividad que realiza el niño
- El momento en que se encuentra el grupo

#### **1. Espacio en el que se realizan:**

Juego de exterior: Correr, perseguirse, esconderse, andar en triciclo, correr empujando la cámara de una rueda, subir por estructuras, trepar por una red, columpiarse, tirarse por un tobogán, son



actividades que requieren espacio suficiente para poder realizarlas y se consideran propias del espacio exterior.

Juego de interior: Los juegos manipulativos, los de imitación, la mayoría de los juegos simbólicos, los juegos verbales, los de razonamiento lógico y los de memoria son juegos adecuados para realizar en espacios interiores.

## **2. Papel que desempeña el adulto:**

Juego libre: Los niños juegan espontáneamente. Siempre que se dé un medio físico y humano adecuado en el que el niño pueda expresarse y actuar libremente, surgirá el juego libre y espontáneo.

Juego dirigido: En todos ellos los educadores o responsables tienen un papel de enseñar y de dirigir el juego con un objetivo que perseguir.

Juego presenciado: Se da cuando el niño juega sólo, con su cuerpo o con los objetos, pero necesita que el educador o responsable esté presente dándole confianza y seguridad, aunque no intervenga directamente en el juego.

## **3. Juego según el número de participantes:**

Juego individual: Se denomina al que realiza el niño sin interactuar con otro niño, aunque esté en compañía de los otros. Individualmente el niño juega explorando y ejercitando su propio cuerpo, explora los objetos cercanos y juega con los juguetes que le pone el adulto a su alcance. Llenar y vaciar recipientes, muchos juegos motores, algunos juegos simbólicos, y gran parte de los juegos de razonamiento lógico son juegos en los que el niño juega sólo.

Juego paralelo: Es el que realiza el niño individualmente, pero en compañía de otros niños. Los niños pueden aparentar estar jugando juntos pero una observación detenida nos hará ver que, aunque realicen juegos similares o con juguetes parecidos, no hay interacción entre ellos y que simplemente juegan unos junto a otros sin compartir el juego.

Juego de pareja: Durante el ciclo de 0 a 3 años, son todos los juegos que el niño realiza con el educador. En los más pequeños los juegos de dar y tomar, el cucú tras, o los juegos de regazo son juegos sociales o de interacción social.



Juego en grupo: Posteriormente, desde los 3 años en adelante, los niños también pueden jugar en grupo con varios compañeros. Podemos diferenciar tres niveles de relación: asociativa, competitiva y cooperativa.

#### **4. Juegos según la actividad que promueve en el niño:**

**Juegos sensoriales:** Se denominan juegos sensoriales a los juegos en los que los niños fundamentalmente ejercitan los sentidos. Se inician desde las primeras semanas de vida y son juegos de ejercicio específicos del período sensorio motor desde los primeros días hasta los dos años, aunque también se prolongan durante toda la etapa de educación infantil. Los juegos sensoriales se pueden dividir a su vez de acuerdo con cada uno de los sentidos en: visuales, auditivos, táctiles, olfativos, y gustativos.

**Juegos motores:** Aparecen espontáneamente en los niños desde las primeras semanas repitiendo los movimientos y gestos que inician de forma involuntaria. Los juegos motores tienen una gran evolución en los dos primeros años de vida y se prolongan durante toda la infancia y la adolescencia. Andar, correr, saltar, arrastrarse, rodar, empujar, o tirar son movimientos que intervienen en los juegos favoritos de los niños porque con ellos ejercitan sus nuevas conquistas y habilidades motrices a la vez que les permiten descargar las tensiones acumuladas.

**Juegos manipulativos:** En los juegos manipulativos intervienen los movimientos relacionados con la presión de la mano como sujetar, abrochar, apretar, atar, agarrar, encajar, enroscar, golpear, moldear, trazar, vaciar y llenar. Los niños desde los tres o cuatro meses pueden sujetar el sonajero si se lo colocamos entre las manos y progresivamente irá agarrando todo lo que tiene a su alcance. Enseguida empieza a sujetar las galletas y los trozos de pan y se los lleva a la boca disfrutando de forma especial desde los cinco o seis meses con los juegos de dar y tomar.

**Juegos de imitación:** En los juegos de imitación los niños tratan de reproducir los gestos, los sonidos o las acciones que han conocido anteriormente. El niño empieza las primeras imitaciones hacia los siete meses, extendiéndose los juegos de imitación durante toda la infancia.

**Juegos simbólicos:** Es el juego de ficción, el de “hacer como si” que inician los niños desde los dos años aproximadamente. Fundamentalmente consiste en que el niño da un significado nuevo a los objetos, a las personas o a los acontecimientos. Por ejemplo: transforma un palo en caballo, convierte a su hermana en su hija, o pone una inyección al muñeco y le explica que no debe llorar.



Juegos verbales: Favorecen y enriquecen el aprendizaje de la lengua. Se inician desde los pocos meses cuando los adultos hablan a los bebés y más tarde con la imitación de sonidos por parte del niño.

Ejemplos: trabalenguas, veo-veo.

Juegos de razonamiento lógico: Estos juegos son los que favorecen el conocimiento lógico-matemático. Ejemplos: los de asociación de características contrarias, por ejemplo, día-noche, lleno-vacío, limpio-sucio.

Juegos de relaciones espaciales: Todos los juegos que requieren la reproducción de escenas, rompecabezas o puzzles, exigen al niño observar y reproducir las relaciones espaciales implicadas entre las piezas.

Juegos de relaciones temporales: También en este caso hay materiales y juegos con este fin; son materiales con secuencias temporales, para que el niño las ordene adecuadamente según corresponda.

Juegos de memoria: Hay múltiples juegos que favorecen la capacidad de reconocer y recordar experiencias anteriores. Hay diferentes clases de memoria, una de ellas es la asociada a los sentidos.

Ejemplo: Memotest, Simón dice.

Juegos de fantasía: Permiten al niño dejar por un tiempo la realidad y sumergirse en un mundo imaginario donde todo es posible de acuerdo con el deseo propio o del grupo. Se puede dar rienda suelta a la fantasía a través de la expresión oral creando historias y cuentos individuales o colectivos a partir de las sugerencias del educador. Pero sin duda alguna, en el juego espontáneo, el juego simbólico permite al niño representar y transformar la realidad de acuerdo con sus deseos y necesidades.

##### **5. Según el momento en que se encuentra el grupo:**

La utilización del juego puede ser para animar la vida de un grupo y facilitar el conocimiento, la confianza y la comunicación entre sus miembros, o bien resolver los conflictos que aparecen en cualquier grupo humano.

Ejemplos: Juegos de presentación, de conocimiento, de confianza, de cooperación, de resolución de conflictos, de distensión.

Esta última clasificación, si bien es resultado de la investigación de especialistas no identificados, se plasma en este trabajo por la riqueza que tiene al considerar todos los aspectos y dimensiones que se



pueden trabajar y profundizar al realizar una actividad lúdica. Y aunque está pensada y desarrollada poniendo el foco en la niñez, se puede aplicar en todas las edades evolutivas, adaptando los objetivos de las dinámicas y los modos de realizarlas.

#### 4. Características de los juegos

Si bien los conceptos y las clasificaciones de los juegos son variadas, y cada una de ellas responde al enfoque que cada autor ha estudiado y en el cual se ha especializado, cabe destacar, desde el material consultado y la experiencia de quienes escriben, algunas conclusiones de los juegos que son relevantes y serán de utilidad para el tema planteado en este trabajo. Ellas son:

##### **1. Jugar está en la esencia de todo ser humano:**

Los juegos han sido una constante fundamental en la historia de la humanidad, desempeñando un rol crucial en la vida cotidiana de los seres humanos. En su obra *Homo Ludens*, el filósofo Johan Huizinga (1938) afirma que ha habido una variable de competición lúdica más antigua que la propia cultura, que empapa toda la vida a la manera de un fermento cultural. Esto afirma que el juego no es un elemento accesorio, sino una parte intrínseca de la naturaleza humana, que acompaña el nacimiento de la civilización misma. El juego no solo surge con la cultura, sino que la moldea y la impulsa. Tal como señala Huizinga, la humanidad surge con el juego y como juego, para no volver a desunirse nunca más de él. El juego, entonces, no solo ha sido testigo de la evolución de las culturas, sino que ha sido un motor para su construcción y expansión.

Desde la antigüedad, el ser humano ha recurrido al juego como una forma de expresión, de desarrollo y de comunicación. El juego no es algo que el hombre ha inventado, sino que es algo que surge de su naturaleza misma. Esta necesidad de jugar se ve desde la infancia, incluso antes de que el niño aprenda a caminar. En su búsqueda instintiva por explorar y entender el mundo que lo rodea, el niño se ve atraído por juegos sencillos como agitar un objeto, hacer sonidos o imitar gestos que le brindan placer y satisfacción, sin necesidad de que nadie se lo enseñe. Estos primeros juegos no solo ayudan a su desarrollo motor y cognitivo, sino que son el primer vínculo social que establece con su entorno. El juego es, por tanto, una parte esencial de la vida humana.

Y un factor importante es que, independientemente de cómo evolucione la cultura y la sociedad, el juego sigue siendo una constante. A lo largo de la historia, éste ha atravesado todas las civilizaciones,



adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y culturales. No importa cuán avanzados o complejos sean los sistemas sociales, las estructuras políticas o las innovaciones tecnológicas, el ser humano sigue buscando momentos y espacios para jugar. La gente disfruta de esta actividad, se siente atraída por la competencia, la creatividad y el desafío que el juego ofrece, y ese impulso nunca desaparece. La misma experiencia nos comprueba entonces, que así como las dinámicas lúdicas han permanecido desde las primeras comunidades hasta la actualidad, seguirán estando presentes en el futuro y su evolución.

## **2. El juego es un medio para desarrollarse**

En el libro *"Juego, luego soy"*, el autor Jesús Paredes Ortiz sostiene que *"las características del juego hacen que el propio juego sea un vehículo de aprendizaje y comunicación ideal para el desarrollo de la personalidad y de la inteligencia emocional del niño"* (2003, p. 11-12). A partir de esta idea, Paredes también subraya que el juego no sólo debe ser reconocido como algo fundamental, sino que se ha convertido en un derecho inalienable para cada niño. En palabras de la *Declaración Universal de los Derechos del Niño* (1959, artículo 7): *"El niño disfrutará plenamente del juego y diversiones, los cuales deberán estar orientados hacia finalidades perseguidas por la educación; la sociedad y las autoridades públicas se esforzarán en promover el goce de este derecho"*.

Esto refleja que el juego no es solo una actividad recreativa, sino una herramienta esencial en la evolución y desarrollo humano. Es un proceso continuo que acompaña al ser humano en todas sus etapas, desde la infancia hasta la adultez, facilitando su crecimiento biológico, psicológico, emocional y espiritual. De esta manera, el juego desempeña un papel crucial en la formación integral del individuo, ayudando a moldear sus habilidades cognitivas, emocionales y sociales. En este sentido, el juego no solo contribuye a la maduración de la personalidad, sino que también tiene la misión de nutrir y potenciar el desarrollo humano en cada fase de su vida, convirtiéndose en una constante que guía y enriquece la existencia del ser humano en su totalidad.

## **3. El juego refleja nuestra realidad**

*"Jugar es Jugar"*, producción audiovisual de la Organización de Estados Iberoamericanos realizada en 2016, regala el aporte de algunas especialistas:





*“El juego es una actitud frente a la vida. Y para los niños pequeños va a ser el modo en que ellos van a poder construir su ser en el mundo, su modo de estar en el mundo. El juego nos va mostrando la naturaleza del niño.”* (Patricia Sarlé, Doctora en educación y especialista en juego)

*“El juego es el mecanismo en que todos vamos haciendo salir nuestra identidad hacia afuera.”* (Verónica García-Huidobro, Actriz, pedagoga teatral y especialista en juego dramático).

Con estos aportes se intenta expresar que a través del juego, la interioridad del niño se manifiesta de manera transparente, permitiendo que aquellos que lo acompañan en su desarrollo puedan entrever aspectos profundos de su personalidad, las emociones que atraviesa, las reacciones que tiene frente a diferentes situaciones y los desafíos que el juego le presenta. Es un espacio en el que el niño, sin barreras, se muestra tal cual es, en su forma más genuina. Se va descubriendo y formando su identidad.

Pero este proceso de revelación no se limita a la infancia, sino que abarca a los adolescentes y adultos. Como expresó Platón: *“Puedes descubrir más sobre una persona en una hora de juego que en un año de conversación”*. Es en ese espacio de juego donde, más allá de las palabras, las verdaderas facetas de la personalidad y la vida interior de una persona se hacen visibles, sin las barreras que suelen imponer los roles sociales o las normas. De este modo, se pueden conocer las fortalezas y puntos débiles de una persona, lo que lo motiva o no, sus modos de intervenir en la dinámica, su estilo de liderazgo si lo tuviera, entre otros aspectos.

#### **4. El juego incluye a todos**

El juego, en su esencia más pura, es un espacio inclusivo que trasciende cualquier barrera social, cultural o económica. No hace distinciones entre las personas, sino que ofrece igualdad de oportunidades para todos los participantes, independientemente de su sexo, raza, creencias o contexto social. En este sentido, el juego actúa como un vehículo de igualdad, donde todos tienen el mismo derecho a participar y a competir en condiciones similares, lo que favorece una experiencia democrática y justa. Su capacidad para generar un espacio neutral hace que, al poner en juego habilidades y destrezas, no haya lugar para prejuicios ni discriminaciones. Es un campo donde lo que realmente importa es el esfuerzo, la creatividad y la inteligencia de cada individuo, sin importar su origen o condición.

Además, el juego es un lenguaje universal que une a las personas de diferentes partes del mundo, actuando como un símbolo de humanidad compartida. Más allá de las diferencias culturales, el juego



establece un lazo de unión entre los seres humanos, ofreciendo una vía de interacción y entendimiento mutuo que no necesita traducción. Como bandera de paz, permite la evaluación de habilidades y capacidades de manera objetiva, basándose en el rendimiento y no en las características personales o sociales. En este sentido, el juego se convierte en un medio para medir la competencia de forma imparcial, proporcionando una plataforma donde lo que se evalúa es el esfuerzo y el talento, y no las circunstancias externas del jugador. Así, el juego se erige como un espacio donde la competencia sana y la colaboración se funden, promoviendo la integración y la valoración justa de todos.

### **5. El juego funciona como canal de motivación**

El juego, como mecanismo de motivación, hace posible que incluso las actividades más desafiantes sean oportunidades para alcanzar metas más elevadas. La intervención de lo lúdico en una tarea convierte la experiencia en algo más atractivo y estimulante, haciendo que las personas, tanto niños como adultos, se enfrenten a retos que de otro modo podrían resultar tediosos o poco motivantes. En los niños, este principio se aplica con ejemplos cotidianos como lograr que coman vegetales, cumplan con sus deberes escolares o se laven los dientes. Al incorporar elementos lúdicos en estas actividades, como juegos, recompensas o desafíos, se activa su motivación intrínseca, lo que facilita la realización de tareas que, de otro modo, podrían generar resistencia o aburrimiento. La motivación lúdica, entonces, cumple un papel esencial en el desarrollo de hábitos y habilidades en los más jóvenes.

En los adultos, el uso del juego como motor de motivación también tiene un impacto significativo, especialmente en áreas como el rendimiento laboral, la capacitación profesional o la adopción de hábitos saludables. Lograr objetivos como mejorar el rendimiento en el trabajo, capacitarse en una nueva habilidad o establecer una rutina de ejercicio se vuelve mucho más accesible cuando se incorpora el componente lúdico. Al transformar estas actividades en un juego con metas claras, recompensas y la posibilidad de seguimiento, la motivación aumenta considerablemente. Este enfoque está respaldado por diversas teorías de la motivación en psicología, como la teoría de la autodeterminación, que sugiere que las actividades que permiten autonomía, competencia y relación social son inherentemente más motivadoras. Así, el juego no solo facilita la ejecución de tareas, sino que también permite alcanzar logros más altos de manera más efectiva, manteniendo el compromiso y la energía a lo largo del proceso.



## **6. El juego nos conecta con otros**

El juego, en sus diversas formas, actúa como un puente que conecta a las personas, promoviendo una interacción valiosa y significativa. Ya sea a través de juegos individuales o grupales, las actividades lúdicas favorecen la comunicación, el trabajo en equipo, la competencia sana, la resolución de conflictos, creando espacios donde los participantes pueden intercambiar ideas, compartir experiencias y construir relaciones. En los juegos grupales, por ejemplo, la cooperación y el diálogo son esenciales para alcanzar objetivos comunes, lo que refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de un grupo. Incluso en juegos individuales, las interacciones indirectas, como las competencias o las dinámicas sociales en torno al juego, facilitan el contacto entre personas y favorecen la creación de lazos.

Este tipo de interacción es particularmente beneficiosa para la sociedad, ya que el juego nos saca de nuestra zona de confort individualista y nos conecta con el otro. Al fomentar la colaboración y la competencia de manera saludable, el juego contribuye a la creación de una mayor cohesión social. Nos permite reconocer el valor de las relaciones interpersonales, y a través de ellas, comprender diferentes perspectivas y fortalecer los lazos que nos unen como comunidad. En última instancia, las actividades lúdicas no solo son una herramienta para el entretenimiento, sino un medio efectivo para desarrollar habilidades sociales y fomentar el sentido de unidad entre las personas, independientemente de sus diferencias.

## **5. El juego y la tecnología**

Como ya se ha visto y analizado ampliamente, el poder transformador del juego ha ido ganando lugar por su riqueza en tantos sentidos. Poco a poco, ha sido reconocido en diversos ámbitos, especialmente en el educativo y laboral. Las dinámicas de juego, como las actividades de team building, se han convertido en herramientas efectivas para mejorar la motivación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional dentro de las empresas. Estos juegos, que suelen ser facilitados por el equipo de recursos humanos, no solo buscan fomentar la integración entre los empleados, sino también fortalecer las relaciones interpersonales y promover un ambiente colaborativo y dinámico. En el ámbito educativo, el juego también ha demostrado ser una valiosa herramienta de aprendizaje, ayudando a los estudiantes a internalizar conceptos de una manera más entretenida y significativa. Los juegos pueden transformar el aula en un espacio de aprendizaje activo, donde los estudiantes se



sienten más comprometidos, lo que contribuye al desarrollo de habilidades cognitivas y socioemocionales que van más allá del conocimiento académico tradicional.

Por otro lado, el poder de la **tecnología** ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, convirtiéndose en un fenómeno global que impacta todos los aspectos de la vida cotidiana, especialmente en los más jóvenes. Los videojuegos, tanto en formato físico como en línea, han revolucionado la forma en que las personas se relacionan, se divierten y aprenden. Durante la pandemia, este fenómeno se intensificó aún más, ya que las personas, especialmente los adolescentes, pasaron largas horas interactuando con plataformas digitales. Los videojuegos no sólo son una forma de entretenimiento, sino que, si se los adopta de manera sana, también pueden ser una vía para desarrollar habilidades como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la colaboración en equipo.

Sin ir muy lejos, Mark C. Perna (2023) comenta que *“como parte de la investigación que sirvió para elaborar el informe Game To Work, ManpowerGroup analizó unos 11.000 juegos de 13 géneros para identificar los tipos de habilidades profesionales que se desarrollan jugando videojuegos.”* Y más adelante agrega que la misma empresa *“desarrolló una herramienta online llamada Gaming Skills Translator en la que los jugadores introducen sus juegos favoritos y luego reciben un informe sobre las valiosas habilidades que están aprendiendo mientras juegan”*.

En este contexto tecnológico, ha surgido hace algunos años la ya reconocida **gamificación**, una estrategia que fusiona los principios del juego con las herramientas tecnológicas para crear entornos más atractivos y motivadores en diversos campos. La gamificación toma las mecánicas del juego y las aplica en contextos como la educación y el trabajo, con el objetivo de aumentar la participación, mejorar el rendimiento y facilitar el aprendizaje. Al integrar la motivación y el disfrute del juego en actividades cotidianas, la gamificación permite que las tareas se vuelvan más interesantes y estimulantes, transformando la forma en que interactuamos con el conocimiento y las metas. En el próximo capítulo se profundizará sobre este tema, que promete revolucionar aún más tanto el proceso educativo como las dinámicas laborales.



## CAPÍTULO 2: GAMIFICACIÓN

### 1. Origen y evolución de la gamificación

Luego de lo investigado en distintos medios de comunicación, se detalla el origen y evolución de la gamificación.

Si bien esta práctica, tal como se la conoce hoy en día, surge hace apenas unas décadas, se puede advertir cómo los elementos del juego se fueron introduciendo en otros ámbitos ajenos al mismo, al advertirse el gran impacto que tenían en el comportamiento de las personas. A continuación se presentan algunos casos concretos.

En 1910 el movimiento scout introdujo las insignias como recompensa por ciertos logros, logrando la motivación en los niños para continuar su formación. En 1912, la marca Cracker Jack incorporó regalos dentro de las bolsas de palomitas de maíz, siendo ésta una acción comercial que atraía a los consumidores por su sorpresa en cada compra.

A partir de la década de 1980, se ampliaron este tipo de acciones a otros ámbitos. Un ejemplo fueron los programas de millas frecuentes de aerolíneas, los juguetes incluidos en cereales o la conocida Cajita Feliz de McDonald's, que integró el juego Mc Monopoly. En ese mismo período, el escritor Thomas W. Malone publicó su obra *¿Cómo hacer las cosas divertidas para aprender?* y el artículo *Heurística para el diseño de interfaces de usuario agradables: Lecciones de los juegos de ordenador*.

En los años 90, cuando las computadoras empezaron a implementarse gradualmente en las escuelas, se comenzaron a instalar juegos educativos como *Math Blaster* y *The Incredible Machine*. Sin embargo, estos juegos fueron criticados por no tener una relación directa con el currículo escolar y enfocarse en la práctica repetitiva de habilidades limitadas, como las operaciones matemáticas básicas.

En 2002, Nick Peeling, un programador británico, introdujo el término "gamificación", reconociendo el impacto de las mecánicas de juego en entornos de negocios. Aunque en un principio el concepto no fue muy aceptado en el ámbito laboral, ganó terreno en la educación, donde se utilizaba para la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la recompensa de acciones específicas.

En 2003 se fundó Conundra, la primera empresa dedicada exclusivamente a la gamificación. Aunque la empresa tuvo una vida corta, ofrecía servicios que gamificaban productos de consumo y servicios. En 2004, G4C lanzó los *juegos de iniciativa change*, enfocados en el impacto social, siendo el más



destacado *PeaceMaker*, que permitía a los jugadores experimentar el conflicto Israel/Palestina y comprender las perspectivas de ambos lados, con el objetivo de sensibilizar sobre problemas sociales.

En 2007, se creó Bunchball, la primera plataforma de gamificación, que permitió a las empresas implementar procesos gamificados mediante el uso de puntos, clasificaciones e insignias.

Entre 2010 y 2012, el término *gamificación* alcanzó una mayor popularidad, atrayendo la atención de empresas e industrias, así como redes sociales como LinkedIn y plataformas como Foursquare y Duolingo, que lo emplearon para fomentar la participación de los usuarios. Este auge se vio impulsado por el evento DICE (Design, Innovate, Communicate, Entertain), donde las conferencias sobre gamificación se hicieron virales. En 2011, se celebró en San Francisco la primera cumbre de gamificación, con unos 400 asistentes, y el diccionario de Oxford incluyó el término *gamificación* en su lista de palabras. En esta misma época, surgieron iniciativas como Open Badges de Mozilla y Badgeville.

Actualmente, con el auge de la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la realidad virtual y las nuevas tecnologías, la gamificación ha evolucionado, y de a poco, se ha convertido en una promesa para los distintos ámbitos. Es importante hacer la salvedad que el término gamificación es muy reciente tal cual lo conocemos hoy día, pero en este análisis de su origen y evolución, se puede ver que ya había formas en que se aplicaban diferentes técnicas de gamificación, pero no se las tomaba en el sentido actual o como se conoce. Simplemente se lo planteaba como un juego para motivar a los participantes.

## 2. Concepto de gamificación

En el año 2011 el diccionario de Oxford incluye la palabra gamificación o gamification. La define como “la aplicación de elementos típicos del juego a otras áreas de actividad” (Gamificación, N.Diccionario Oxford de inglés, Oxford UP, 2023). También la clasifica como un sustantivo que hace referencia a diferentes actividades donde se aplican los elementos típicos de los juegos en entornos formales o no juego.

Otra definición basada en la experiencia es la que brindan Huotari y Hamari como “proceso de mejorar un servicio por medio de experiencias jugables con el fin de asistir a los usuarios en la creación de un valor global” (Huotari y Hamari, 2012).



Según Marín y Hierro (2013) la gamificación es una técnica, un método y una estrategia a la vez. Parte del conocimiento de los elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica, dentro de una actividad, una tarea o un mensaje determinado, en un entorno de no-juego, aquellos aspectos susceptibles de ser convertidos en juego o dinámicas lúdicas. Todo ello para conseguir una vinculación especial con los usuarios, incentivar un cambio de comportamiento o transmitir un mensaje o contenido. Es decir, crear una experiencia significativa y motivadora.

Sebastian Deterding, científico alemán, actualmente profesor de ingeniería de diseño en el Imperial College de Londres y anteriormente de Creatividad Digital en la Universidad de York, estableció la red de investigación sobre “Gamification” y fue coautor de “The Gameful World”, un libro que profundiza en la integración de elementos de juego en varios aspectos de la cultura. Define la gamificación como “Uso de los elementos de juego en contextos no-juegos” (Deterding, Sicart, et al., 2011); que es la más utilizada en las publicaciones.

La gamificación, según Nick Pelling, se refiere al uso de elementos y dinámicas de diseño de juegos en contextos no lúdicos para incentivar la participación y el compromiso de las personas. Pelling, quien es conocido por popularizar el término, destaca que la gamificación se utiliza para motivar comportamientos deseados y mejorar la experiencia del usuario en diversas áreas, como la educación, el marketing y la formación corporativa. Al incorporar mecánicas de juego, se busca hacer actividades más atractivas y fomentar la interacción y la lealtad.

Se han visto diferentes conceptos de gamificación expuestos por diferentes autores. En este sentido se puede definir a la gamificación como la aplicación de herramientas tecnológicas, elementos y dinámicas de juego aplicadas en entornos no lúdicos. Las herramientas tecnológicas son dispositivos móviles, ordenadores de escritorio y notebook, lo cual ayuda a romper con la barrera de la distancia entre los jugadores.

### 3. Elementos de la gamificación

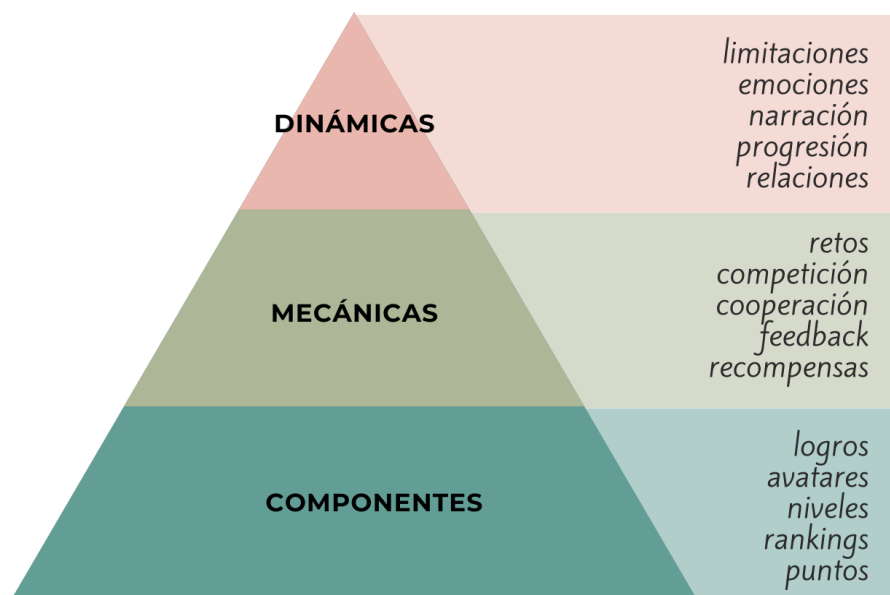
Los elementos de la gamificación según Werbach y Hunter (2012), proponen uno de los marcos más utilizados en la literatura científica. Para ello, presentan la pirámide para diseñar un sistema eficiente de gamificación. En dicha pirámide vamos a encontrar los siguientes niveles: dinámicas, mecánicas y componentes, que van desde lo más conceptual a lo más concreto.

Las **dinámicas** son el concepto abstracto, la estructura implícita del juego. Se relacionan con la motivación, efectos y deseos, es decir las emociones y experiencia mientras los participantes están en el juego. Apuntan a los aspectos o factores psicológicos y motivacionales, como el sentido de logro, superación personal, competitividad, colaboración y diversión.

Las **mecánicas** son las reglas y sistemas que rigen el funcionamiento del juego. Estas son importantes para crear un entorno de juego estructurado y atractivo.

Por último, los **componentes** son los elementos más básicos de la gamificación. Las implementaciones específicas de las dinámicas y mecánicas, es decir lo que es tangible para los participantes: avatares, insignias, puntos, colecciones, rankings, niveles, equipos, entre otros. La interacción de estos tres elementos es lo que genera la actividad gamificada como se presenta en la pirámide:

Figura 2- Elementos de la gamificación



*Fuente:* Adaptado de “Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español”. Centro Virtual Cervantes. Leyre Alejaldre Biel y Antonia María García Jiménez (2016)

Tabla 1 - Muestra de dinámicas, mecánicas y componentes





DINÁMICAS	Emociones	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad.
	Narración	Una historia continuada es la base del proceso de aprendizaje.
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador/alumno.
	Relaciones	Interacciones sociales, compañerismo, estatus, altruismo.
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos.
MECÁNICAS	Colaboración	Trabajar juntos para conseguir un objetivo.
	Competición	Unos ganan y otros pierden, incluso uno mismo.
	Desafíos	Tareas que implican esfuerzo, que suponen un reto.
	Recompensas	Beneficios por logros.
	Retroalimentación	Cómo lo estamos haciendo.
	Suerte	El azar influye.
	Transacciones	Comercio entre jugadores, directamente o con intermediarios.
	Turnos	Participación secuencial, equitativa y alternativa.
COMPONENTES	Avatar	Representación visual del jugador.
	Condiciones	Elementos que pueden acumularse.
	Combate	Batalla definida.
	Equipo	Trabajo en grupo con un objetivo común.
	Gráficas sociales	Representan la red social del jugador dentro de la actividad.
	Insignias	Representación visual de los logros.



	Misiones	Desafíos predeterminados con objetivos y recompensas.
	Niveles	Diferentes estadios de progresión y/o dificultad.
	Clasificaciones o ranking	Representación gráfica de la progresión

*Fuente:* Adaptado de “Muestras de dinámicas, mecánicas y componentes” (Werbach y Hunter 80)

#### 4. Diferencia entre juego y gamificación

Partiendo de la definición y características del juego propuestas por Roger Caillois en el Capítulo 1, y el concepto de gamificación que se ha ido incorporando en éste, se pueden establecer las siguientes diferencias entre “juego” y “gamificación”:

##### 1. Voluntariedad y libertad

El juego es una actividad libre en la que las personas no están obligadas a participar. La libertad es una característica esencial, ya que es la base de su naturaleza lúdica y de disfrute. Si no se elige libremente, el juego pierde su esencia.

La gamificación, en cambio, no implica necesariamente libertad total. Se refiere a la aplicación de elementos de juego en un contexto donde los participantes pueden estar sujetos a un objetivo o una estructura externa, aunque puedan elegir participar. Las reglas y los objetivos en la gamificación están establecidos, y no necesariamente nacen de una voluntad espontánea de los participantes. Por ejemplo, un sistema de puntos o recompensas puede incentivar la participación, pero no siempre es una actividad completamente libre en el mismo sentido que un juego.

##### 2. Separación de la vida cotidiana

Se entiende al juego como una actividad separada, delimitada en un tiempo y espacio determinados. Los participantes se meten en una experiencia que está fuera de las obligaciones y rutinas diarias, creando una separación entre el juego y la vida cotidiana.

En la gamificación, no existe de manera pura esta separación. Aunque se emplean elementos de juego, estas actividades están integradas en el contexto cotidiano o laboral, manteniendo un vínculo directo



con el mismo. De todas formas, sí se intenta muchas veces que los participantes sientan que es una actividad distinta de la vida diaria.

### 3. Incertidumbre y creatividad

El juego implica incertidumbre en su desarrollo y resultado. En algunos, existe tal grado de libertad en la toma de decisiones, que les permite inventar estrategias o cambiar el curso del juego. El resultado no está predeterminado.

En la gamificación, la incertidumbre es menor. Si bien algunos elementos, como la aleatoriedad en las recompensas o desafíos, pueden estar presentes, el desarrollo sigue una estructura predefinida y orientada a resultados determinados. La creatividad y la toma de decisiones, aunque pueden estar presentes, están más limitadas a las reglas establecidas.

### 4. Improductividad

El juego es improductivo ya que no busca generar bienes, riqueza o resultados tangibles más allá de disfrutar la experiencia lúdica. Después de cada partida, a pesar del ganador o de los perdedores, todo vuelve a ser como al comienzo.

Por el contrario, en la gamificación, el propósito es generar resultados concretos. Una actividad gamificada tiene por objetivo mejorar un aspecto específico del comportamiento o desempeño de los participantes, aunque se inspire en la diversión y el disfrute.

### 5. Reglamento y reglas

El juego tiene reglas que los participantes aceptan de manera voluntaria y que suspenden las normas ordinarias para crear un espacio donde se aplican nuevas condiciones, las cuales son aceptadas temporalmente por los jugadores. Éstas sirven para la diversión y la experiencia lúdica.

En la gamificación también hay reglas, pero éstas están más orientadas a crear una estructura de interacción entre los participantes que los motive o guíe hacia determinados objetivos. Las reglas en este sentido, son funcionales y prácticas, diseñadas para lograr un propósito específico.

### 6. Ficción y realidad

El juego es ficticio y crea una "realidad paralela", un espacio donde las leyes ordinarias no se aplican y los jugadores son conscientes de que están participando en una experiencia diferente a la vida cotidiana.



La gamificación aunque puede incorporar elementos ficticios, como misiones, niveles, o avatares, no crea una realidad completamente separada. Los participantes siguen estando conscientes de que están en un contexto real y, a diferencia del juego, las reglas y el entorno gamificado pueden integrarse más directamente con la vida cotidiana.

En conclusión, la principal diferencia radica en que el **juego** es una actividad autónoma, lúdica y creativa, mientras que la **gamificación** se refiere a la integración de dinámicas de juego dentro de contextos no lúdicos, con un propósito más estructurado y orientado a resultados. A continuación, un resumen de lo expuesto anteriormente:



Tabla 2- Diferencia entre juego y gamificación

Aspecto	Juego	Gamificación
<b>Voluntariedad y libertad</b>	Actividad libre y espontánea; los participantes eligen jugar sin obligación.	No siempre es completamente libre; los participantes pueden estar guiados por objetivos o incentivos predefinidos.
<b>Separación de la vida cotidiana</b>	Actividad separada de la vida diaria; tiene un espacio y tiempo delimitados.	Puede estar integrada en la vida cotidiana, sin una separación clara del contexto habitual.
<b>Incertidumbre y creatividad</b>	El juego es incierto; los jugadores tienen libertad para inventar estrategias y el resultado no está predeterminado.	Menor incertidumbre; el desarrollo sigue una estructura predefinida con objetivos y resultados más previsibles.
<b>Improductividad</b>	Improductivo, no genera bienes o riqueza; el objetivo es el disfrute.	Productivo, busca generar resultados tangibles o medibles, aunque utilice dinámicas de juego.
<b>Reglamento y reglas</b>	Reglas aceptadas voluntariamente, suspendiendo temporalmente las normas ordinarias para crear una nueva realidad.	Reglas estructuradas y predefinidas, orientadas a lograr objetivos específicos dentro de un marco determinado.
<b>Ficción y realidad</b>	Espacio ficticio, con una "realidad paralela"; los jugadores son conscientes de que están participando en algo distinto a la vida diaria.	Puede incorporar elementos ficticios, pero los participantes son conscientes de que la actividad sigue siendo parte de la realidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Investigación.



## 5. Pasos para gamificar

Foncubierta y Rodríguez (2014) resaltan que al momento de diseñar una actividad gamificada es muy importante tener en cuenta que tiene relación con los factores emocionales de las personas. Estos autores decían que el vínculo entre la gamificación y el componente emocional es amplio, y que de hecho, todo lo que envuelve o involucra los sentidos tiene una relación directa con una experiencia de aprendizaje sentida, vivencial y activa emocionalmente. Y que lo que tiene carencia de emoción no llama nuestra atención.

Luego Foncubierta y Rodríguez (2014) proponen los siguientes pasos para realizar una correcta gamificación:

- Definir un objetivo claro: siempre que se inicia un proceso para gamificar una actividad se debe determinar una meta u objetivo que se persigue con la misma. Es importante identificar las destrezas a desarrollar en los participantes.
- Ambientar la actividad con una narrativa: es necesario realizar una historia o entorno imaginativo para los participantes, porque se busca que los jugadores se sientan más cómodos, presten mayor atención y sean más creativos.
- Proponer un reto específico: para motivar y estimular la participación de las personas es necesario definir un reto concreto y claro.
- Establecer ciertas normas: se necesitan reglas concretas para que se dé una competición sana y ordenada.
- Hacer que cada participante cree su avatar: crear un avatar hace que los participantes actúen bajo cierto anonimato de su verdadera identidad y por lo tanto eso les hace perder el miedo a la equivocación y mejora su autoestima.
- Crear un sistema de recompensas: uno de los fundamentos de la gamificación es la recompensa que obtienen los jugadores cuando alcanzan un logro. Pero también estas recompensas pueden ser para premiar su comportamiento y progreso.



- Realizar un ranking o clasificación: el participante a través de un ranking puede determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Se puede establecer ranking o clasificaciones por actividad individual y en general.
- Establecer niveles de dificultad presente: el objetivo de este punto es motivar a las personas que participan de la actividad gamificada a desafiarse y enfrentarse a situaciones de mayor dificultad. Esto repercute en los participantes de manera positiva y los ayuda a mejorar su toma de decisiones en situaciones bajo presión.
- Proporcionar un feedback oportuno: al brindar feedback inmediato los participantes pueden identificar sus errores y pensar soluciones de manera rápida, eficaz y oportuna para aplicar en la actividad.

Figura 3 - Pasos de la gamificación en el aula



Fuente: “La gamificación y su trasfondo pedagógico”. Universidad Complutense de Madrid (2015)

## 6. Ámbitos de aplicación de la Gamificación

Tal como se ha anticipado en algunos apartados de este capítulo, la gamificación se aplica en diferentes ámbitos. Los más populares son los educativos, empresariales, marketing, salud, entre otros.

Gabe Zichermann y Christopher Cunningham (2011) indican que a través del uso de ciertos elementos presentes en los juegos (insignias, puntos, niveles, barras de progreso, avatar, etc.), los jugadores incrementan su tiempo de dedicación y se implican mucho más en la realización de una determinada





actividad. El objetivo principal de esta técnica es lograr mejores resultados en sus diferentes ámbitos de aplicación. Busca que las personas puedan absorber mejor los conocimientos, mejorar habilidades o recompensar acciones concretas.

### 6.1 Ámbito educativo

En el contexto educativo, permite incorporar los conocimientos de forma más divertida, generando una experiencia positiva en el usuario. Es utilizada como una herramienta de aprendizaje en diferentes áreas y asignaturas, como para el desarrollo de actitudes y comportamientos colaborativos y el estudio autónomo. De hecho debe verse como un proyecto didáctico contextualizado, con significado transformador del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para aplicar gamificación en el aula se deben seguir algunos pasos básicos que define Borrás (2015):

- Identificar el motivo o propósito para realizarla
- Definir los objetivos que se buscan
- Conocer a los tipos de jugadores que se tienen en la clase
- Identificar elementos del juego
- Diseñar mecánicas de juego
- Definir el pensamiento del juego y la narrativa o storytelling
- Aplicar la gamificación a un componente o unidad del curso
- Incluir la diversión
- Ponerlo en práctica y buscar la mejora a través del ensayo y el error

Existen gran cantidad de herramientas de gamificación para aplicar dentro del aula. A continuación se nombrarán algunas y se explicará su ámbito de aplicación:

- EDMODO: Es lo más parecido a una red social con fines educativos. Su funcionamiento permite asignar insignias a los estudiantes. En esta aplicación podemos crear retos y ejercicios. Permite asignar premios a la solución más creativa o ingeniosa, al mejor proyecto colaborativo, etc.
- CHEMCAPER: Es una aplicación con formato de videojuego, que enseña los fundamentos de la química.



- QUIZZ: Es una herramienta similar a Kahoot! con la que los profesores pueden crear test en tiempo real. Se puede compartir con otros maestros. La herramienta es flexible porque permite introducir a las preguntas textos, imágenes o audios.
- KAHOOT!: es una herramienta que permite crear juegos de preguntas y respuestas de forma muy intuitiva. Puedes crear tus propios escenarios o unirte a otros ya creados. Esta herramienta es para múltiples edades y niveles y además es multijugador.

La idea de la Gamificación no es crear un juego, sino valernos de los sistemas de puntuación-recompensa-objetivo que normalmente componen a los mismos.

En el estudio de este tema es importante conocer la **diferencia entre Gamificación y Aprendizaje Basado en Juegos (ABJ)**. Estos términos, comúnmente usados en la educación, suelen ser confundidos. Ambos emplean elementos lúdicos para fomentar la motivación y facilitar el aprendizaje. La distinción entre ambos conceptos se encuentra en la forma en que se aplican estos elementos en cada caso.

La gamificación, como ya se ha mencionado anteriormente, implica la integración de dinámicas y mecánicas de juego en contextos que no son necesariamente lúdicos, como en el ámbito empresarial, educativo o incluso en actividades cotidianas. Su objetivo principal es incentivar la motivación de las personas y mejorar su rendimiento o comportamiento. Este enfoque utiliza elementos típicos de los juegos, como la competencia, la recompensa y el logro personal, para transformar tareas que de otra manera podrían resultar rutinarias o tediosas, en experiencias más emocionantes e interesantes.

El aprendizaje basado en juegos o *game based learning* hace referencia al uso de juegos completos como herramientas para que los participantes adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que pueden aplicarse a situaciones reales. A diferencia de la gamificación, el aprendizaje basado en juegos utiliza juegos enteros con fines educativos. Estos juegos pueden ser de distintos tipos, como videojuegos comerciales, por ejemplo, *SimCity*, que simula la planificación urbana, o juegos de roles en el aula o de aventuras interactivas para aprender historia. Además, existen juegos diseñados específicamente para la enseñanza, conocidos como *serious games*, creados con el objetivo concreto de enseñar un tema particular. Por ejemplo, *simuladores* para que los alumnos de medicina aprendan a realizar cirugías.

El aprendizaje basado en juegos tiene un impacto positivo en los participantes, ya que ofrece una experiencia lúdica que facilita la inmersión y el compromiso con el contenido. Este enfoque ayuda a



establecer una conexión más profunda entre los jugadores y lo que están aprendiendo, lo que favorece una mejor comprensión y retención de la información. Los juegos proporcionan un ambiente donde los jugadores pueden experimentar, cometer errores y aprender de ellos sin las consecuencias de situaciones reales, lo que permite que los estudiantes adquieran habilidades de forma dinámica y efectiva. Además, los jugadores se sienten motivados a continuar participando y a esforzarse por mejorar su desempeño para alcanzar los objetivos del juego.

Tanto el aprendizaje basado en juegos como la gamificación ofrecen retroalimentación inmediata a los participantes, lo que les permite identificar rápidamente sus errores y corregirlos. Este proceso es uno de los mayores beneficios del aprendizaje basado en juegos, ya que no solo enseña contenido, sino que también refuerza la importancia de la perseverancia y el esfuerzo. Las personas, impulsadas por el deseo de "ganar el juego", suelen estar más dispuestas a probar nuevas estrategias y a aplicar lo aprendido en situaciones del mundo real.

## 6.2 Ámbito empresarial

Otro ámbito donde se aplica de manera cada vez más frecuente la gamificación es en las empresas. La consultora especializada en recursos humanos Gartner, en 2012 anticipaba que la gamificación iba a ir ganando más terreno en las empresas. Hoy en día la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, los puntos de contacto de la empresa con el cliente, la necesidad de atraer, obtener datos y fidelizar al cliente, la formación y capacitación constante de los equipos de trabajo ha tomado mucha relevancia e importancia para quienes estarán encargados de la gestión en las empresas.

Es por ello que la gamificación hoy en día se aplica en las diferentes áreas que componen a las organizaciones con objetivos específicos y diversos. La base de la gamificación es la brindada por Werbach y Hunter donde a través de la pirámide DMC (Dinámicas, Mecánicas, Componentes) explican el proceso para generar la gamificación.

¿Por qué se aplica la gamificación en las empresas? La respuesta es sencilla, para lograr la motivación del personal y así mejorar su productividad en sus labores diarias, estimular la creatividad para buscar soluciones creativas y generar un mejor ambiente de trabajo.



Dentro del ámbito empresarial podemos distinguir entre **gamificación interna y externa**. La gamificación interna está dirigida al personal de la organización. Se persiguen diferentes finalidades a través de la misma:

- Capacitación y formación del personal: Al emplear las diferentes técnicas en un programa de capacitación y desarrollo se vuelve más atractivo para los trabajadores y de esta manera más ameno el momento de aprendizaje.
- Promover el trabajo en equipo: Se pueden formar equipos para las actividades gamificadas y de esta manera reforzar el compañerismo, la tarea de buscar soluciones conjuntas y reforzar vínculos entre los empleados.
- Aumentar la motivación: A través del diseño de un sistema de recompensas, se logra mejorar la motivación de los empleados y sus deseos de participar en las actividades propuestas.
- Mejorar la comunicación interna: Este objetivo hace referencia a que se da una comunicación más fluida entre los directivos y los empleados.

La gamificación externa hace foco sobre los clientes actuales y potenciales de una organización. Podemos asociarlo con el marketing, que como se dijo anteriormente, es otra área de aplicación de la gamificación. El objetivo es mejorar las relaciones entre las empresas y los clientes para lograr, en primer lugar, que el cliente elija los productos o servicios de la empresa y luego poder fidelizarlos. Algunos de los objetivos de la gamificación vinculados al marketing son:

- Incremento del engagement: Los usuarios que se encuentran en la web encontrarán la manera de vincularse con la marca con una periodicidad mayor o menor. Las mecánicas de juego (retos, niveles, puntos, clasificaciones e insignias) alimentan el engagement y permiten aumentar el tiempo de permanencia e interacción con el usuario o público objetivo de la marca y empresa.
- Recopilación de datos e identificación de targets: Los usuarios al interactuar dejan a las empresas datos relevantes sobre sus preferencias, gustos y comportamientos de consumo. También la empresa busca obtener información para futuros contactos con los usuarios y



poder enviarles información sobre novedades de los productos, nuevos lanzamientos, etcétera.

- Aumento de las ventas: La gamificación siempre entrega un premio o reconocimiento a cambio de la participación de las personas. En el caso del marketing, esto se puede traducir en la entrega de cupones de descuentos para próximas compras, códigos, membresías, regalos, entre otros.
- Diferenciación de la marca: las técnicas de gamificación permiten crear infinitas experiencias de marca, por lo que las empresas pueden utilizar diversas estrategias para llegar a sus consumidores y clientes.

### 6.3 Ámbito de la salud

Por último, lo más novedoso es que la gamificación ha comenzado a ser aplicada en el ámbito de la salud. Los médicos, con los recursos propios de un juego, consiguen que sus pacientes cumplan con los tratamientos de manera efectiva. Durante la pandemia de Covid-19 se aceleró la implementación de la gamificación en el área de salud, ya que ante las prolongadas cuarentenas los pacientes con enfermedades crónicas se encontraban con los hospitales llenos de gente y en muchos casos no lograban ser atendidos y revisados por su médico.

La aplicación de técnicas de gamificación trajo beneficios para los pacientes, entre ellos se pueden enumerar los siguientes:

- Evitar visitas innecesarias al médico.
- Desarrollo de capacidades y aptitudes para enfrentar una enfermedad con la incorporación de realidad virtual.
- Rehabilitación más dinámica y menor estrés en pacientes que padecen discapacidad motriz.
- Adopción de nuevos hábitos en los pacientes, mejora en su alimentación y repercusión en la salud mental de manera positiva.



- Posibilidad de interactuar con otros pacientes que están transitando la misma enfermedad y realizar un acompañamiento.

Por el lado de los médicos, pueden diagnosticar enfermedades y utilizar estas herramientas para asegurarse que el paciente cumpla los tratamientos. Gracias a estos avances, los médicos hoy en día pueden simular operaciones, probar medicaciones y ver resultados positivos y negativos en los pacientes antes de aplicar una medicación.

A continuación veremos algunas de las app que existen para los pacientes y los médicos:

- **MangoHealth:** Recuerda a los pacientes tomar su medicación mediante un sistema de recompensas.
- **Bant o MySurg:** Ayuda a los pacientes con diabetes a controlar su consumo de azúcares y calcula la dosis de insulina que se deben aplicar en algunos casos.
- **Fitbit o StepApp Pedometer:** Muy similar a la que ya cuentan los smartwatch, permite controlar la cantidad de pasos diarios y estimula a los pacientes a realizar actividad física.
- **GoalPost, Quit Smoking Now! QuitNow! o Kwit:** La finalidad de estas app es ayudar a las personas a dejar de fumar mediante la propuesta de diversos desafíos y registra mejoras.
- **SalusPlay:** Aquí los profesionales pueden encontrar gran variedad de maestrías y cursos para su capacitación.
- **Night Shift:** Es un simulador de sala de emergencias, el cual sirve a los médicos para simular atenciones a pacientes y reducir los errores de diagnóstico y entrenar sus capacidades.
- **Trivifarma:** Esta app propone trivias al personal de la medicina para mejorar sus conocimientos con respecto a los fármacos.
- **OrganHelicopter:** Mientras un órgano es transportado en un helicóptero para un trasplante, los doctores van respondiendo diversas preguntas.



De esta forma se puede ver cómo la gamificación tiene una fuerte vinculación con la industria de las TIC's y está fuertemente vinculada a las herramientas que pueden poner a disposición todas las empresas dedicadas al desarrollo de software y aplicaciones.

También el análisis de datos es muy importante para la gamificación, ya que de esta manera permite realizar acciones foco para los usuarios o clientes, por ejemplo desde el área de marketing para elaborar las estrategias comerciales.

## 7. Beneficios y problemáticas de la gamificación

Cobos et al (2021) menciona aspectos positivos o beneficios de la aplicación de la gamificación en diferentes ámbitos:

- Aumenta la motivación e interés de los participantes.
- Potencia la autonomía y autoconfianza ya que pueden tomar sus propias decisiones, decidir su ritmo de aprendizaje y desarrollar pensamiento crítico.
- Favorece el trabajo en equipo o colaborativo, ya que es necesaria la interacción entre los diferentes usuarios para resolver las situaciones planteadas.
- Proporciona feedback de forma permanente. De esta manera las personas reciben información acerca de su progreso.
- Permite desarrollar habilidades de resolución de problemas y de toma de decisiones, ya que con esta metodología se aprende mediante la metodología de ensayo-error.
- Se fomenta la incorporación de habilidades tecnológicas y habilidades sociales.
- Promueve el aprendizaje activo, desarrollando la imaginación, creatividad y la concentración de las personas.



Como complemento a estos beneficios descritos anteriormente, Green, S. y Bavelier, D. (2006) exponen que existen investigaciones que confirman ventajas de las personas que participan en juegos respecto a personas que no lo hacen dotando a las primeras de mayor velocidad de reacción, atención al detalle, aumento de tolerancia a la frustración, predisposición a arriesgarse, capacidad de resolver problemas y tomar decisiones.

Entre las problemáticas o **desventajas** de aplicar la gamificación en general se detectan las siguientes:

- Brecha digital por problema de acceso a los recursos, materiales, herramientas, infraestructura, etc.
- Problemas u omisión de componentes de gamificación que se generen por un mal diseño del proceso de gamificación.
- Costo adicional al tener que adquirir herramientas tecnológicas para llevar a cabo las actividades.
- Los participantes se pueden llegar a centrar únicamente en obtener las recompensas y dejar en un segundo plano el objetivo que se persigue con la actividad.
- Los participantes pueden desarrollar conductas individualistas y tener tendencia a aislarse.
- Competencia excesiva por parte de los jugadores.
- Dependencia de las recompensas extrínsecas.

Durante este capítulo se definió lo que es gamificación, los diferentes conceptos desde el punto de vista de diferentes autores, la diferencia entre gamificación y aprendizaje basado en juegos y los diferentes ámbitos donde se pueden aplicar las técnicas de gamificación. La gamificación ha realizado diferentes aportes a las personas y sociedad también y tiene sus ventajas y desventajas. En el siguiente capítulo se hará foco en la gamificación aplicada a los recursos humanos y cómo incide en los diferentes procesos que involucran al área. Estos procesos son: reclutamiento y selección, onboarding, motivación y engagement y formación y capacitación.





## **CAPÍTULO 3: GAMIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RRHH**

### **1. ¿Cómo aplicar la gamificación en Recursos Humanos?**

En el capítulo anterior se vieron los ámbitos de aplicación que tiene la gamificación. Entre ellos se encontraba el ámbito empresarial. En este capítulo se ampliará cómo se ha aplicado y desarrollado la gamificación dentro del área de Recursos Humanos de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, la gamificación se puede clasificar entre gamificación interna y gamificación externa. La gamificación interna se refleja en cuatro procesos del área de Recursos Humanos y son: gamificación aplicada en el onboarding, a la evaluación de desempeño del personal, a la formación o capacitación de los colaboradores, y a la motivación o engagement. Luego, la gamificación externa se puede aplicar a los procesos de selección o captación de nuevos empleados. La aplicación de estas técnicas supone un modelo “ganar-ganar” ya que los empleados y la empresa obtienen resultados positivos del proceso. (Holgado, 2015).

### **2. Gamificación en el reclutamiento y la selección de personal**

Diego Blasco (2000) señala que el reclutamiento y selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización. El desarrollo de una estructura organizativa y la complejidad de las funciones no es una tarea fácil de coordinar y representa un gran desafío para quienes deben llevarla adelante.

En la actualidad, la gamificación está tomando un papel protagonista en estos procesos. A medida que las empresas buscan formas más efectivas y precisas de evaluar a los candidatos, la utilización de dinámicas de juegos se ha convertido en una herramienta clave. Éstas colocan a los postulantes en un entorno relajado y lúdico, permitiéndoles tomar decisiones rápidas e intuitivas, lo que ayuda a evaluar sus habilidades y capacidades de manera más genuina y real.

Al integrar la gamificación, las empresas no solo evalúan las competencias profesionales de los candidatos, sino también su capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes y su interacción en un contexto más distendido.

A diferencia de las entrevistas personales o virtuales, que tienden a ser predecibles, estereotipadas, tensas, subjetivas y breves, los juegos permiten a los empleadores observar comportamientos espontáneos y naturales, revelando aspectos que las entrevistas tradicionales no pueden capturar.



Esta modalidad de selección ayuda a las empresas a identificar candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se adaptan mejor a la cultura organizacional, permitiendo entrever su madurez, capacidad de escucha, su empatía y nivel de organización, entre otras soft skills.

La creciente popularidad de la gamificación ha llevado a que las entrevistas personales (o virtuales) se complementen o incluso se reemplacen por estos procesos más dinámicos. Los juegos deben ser diseñados cuidadosamente para ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa, creando un ambiente relajado y propicio para una evaluación más precisa. De este modo, las empresas logran obtener una visión más completa y detallada de los candidatos, evaluando sus capacidades reales en lugar de basarse únicamente en lo que está escrito en un currículum.

A su vez, es de público conocimiento el avance acelerado que ha tenido la inteligencia artificial y el mundo de los datos. Estas herramientas, que permiten procesar grandes cantidades de información proveniente de internet y redes sociales, también han transformado el reclutamiento. Estos avances, combinados con la gamificación, permiten a las empresas seleccionar a los candidatos más adecuados con una precisión mucho mayor, optimizando así los procesos de selección y adaptándolos a las necesidades actuales del mercado laboral.

Uno de los casos más conocidos en Argentina, es **Nawaiam**. Esta empresa fue fundada en 2018 por Horacio Llovet y Javier Krawicki, profesionales de Recursos Humanos, con experiencia en diferentes organizaciones. Junto a un equipo interdisciplinario, crearon una herramienta gamificada para la selección y la evaluación de personal, que hoy está presente en más de 14 países, teniendo entre sus clientes a Banco Galicia, Telefónica, Bimbo, Coca-Cola y McDonald 's.

Figura 4 - Logo de Nawaiam



Fuente: Página web oficial de Nawaiam: <https://nawaiam.com/>

La herramienta es una App compuesta por un videojuego, “una aventura de 15 minutos donde el jugador deberá tomar una serie de decisiones”, explica Llovet en la revista Forbes, y un dashboard que analiza esta información utilizando machine learning, algoritmos y datos. El resultado del juego es una definición del perfil de conducta y matcheo con las necesidades de la empresa.

*“El juego tiene un poder muy grande a la hora de conectar con la esencia de las personas. Lo novedoso es utilizarlo como herramienta en procesos de RR.HH., una tendencia que crece. La virtualidad, el gaming y su cruce con la realidad lo vuelven casi esencial. La necesidad de conectar con la esencia de las personas es fundamental. Por el lado del entrevistado, es muy importante tener un reflejo real de sus capacidades, sin presiones. No solo por el método de juego, sino también porque sabemos que una persona que ocupe su tiempo en algo que naturalmente le apasiona va a ser mucho más productiva y feliz”,* añade Llovet.

Figura 5 - Juego de Nawaiian



Fuente: Periódico chileno “La Tercera” (8 de abril 2022) <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/entrevistas-de-trabajo-con-videojuegos-que-empresas-lo-hacen-en-chile/OUVJ2XRQNRGYZGQPY56KYMUKQA/>

La App de Nawaiian está basada en la reconocida Teoría DISC, la cual permite identificar el perfil conductual de las personas. Los perfiles nos permiten determinar la capacidad de las personas para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, y no los califica como buenos o malos, sino que describe sus características.

El DISC es una metodología, también llamada de los cuatro colores, desarrollada hace más de 80 años por el doctor en psicología graduado en Harvard, William Moulton Marston. Esta teoría se basa en



entender y describir el comportamiento humano normal en función de cómo las personas distribuimos, direccionamos o exteriorizamos la energía mental en cuatro direcciones:

- **Decisión:** Cómo respondemos a los desafíos y retos
- **Influencia:** Cómo nos relacionamos e influimos en las personas
- **Serenidad:** Cómo respondemos al ritmo de las cosas y cambios
- **Cumplimiento:** Cómo respondemos a las normas establecidas

Así, y a través de un test de autopercepción, el DISC ayuda a prever el comportamiento humano en función de qué componentes tenemos más desarrollados:

- **Componente D:** Si tu componente más desarrollado es el D seguramente tenés un nivel de energía alto, tomás decisiones de forma muy rápida y te preocupás más por los resultados que cómo llegar a alcanzarlos.
- **Componente I:** Si tu componente más desarrollado es el I también tendrás un nivel de energía alto aunque estarás más orientado a las personas, sos muy extrovertido, comunicativo y optimista.
- **Componente S:** Por el contrario si tu componente más desarrollado es el S, tu nivel de energía es más bajo, seguramente sos un buen escuchador y estarás más preocupado por el cómo llegar a alcanzar las metas que en las metas en sí mismas.
- **Componente C:** Por otra parte, si tu componente más desarrollado es el C, también tendrás un nivel de energía bajo, te gustará seguir las reglas y analizar hasta el más mínimo detalle hasta dar con la solución más adecuada.

A continuación, se puede observar un extracto del informe que recibe la persona que accede al juego de Nawaiam, con el objeto de tener mayor visibilidad de cómo se lleva a cabo esta herramienta y qué información brinda a la persona luego de finalizar el videojuego.

Al comienzo, el informe da una introducción de la cultura y el propósito de la herramienta Nawaiam, reforzando la idea de que no hay perfiles buenos o malos, sino que cada persona tiene un potencial diferente y el objetivo es encontrar el puesto ideal para desplegarlo.

Figura 6 – Fragmento de la Introducción del informe de Nawaiam



## **¡Te damos la bienvenida!**

Nawaiam es una herramienta objetiva que destierra todo prejuicio, tanto negativo como positivo, que pueda interferir entre la empresa y el candidato laboral.

No existen perfiles correctos o incorrectos, mejores o peores. Cada persona es diferente y, por lo tanto, tiene un perfil particular de conducta que lo caracteriza. El desafío es encontrar un puesto de trabajo acorde con cada perfil o persona.

Nawaiam proporciona una herramienta efectiva e innovadora que permite un acercamiento superador entre las partes interesadas, porque se focaliza en el perfil de conductas de los candidatos para cubrir puestos de trabajo.

Se adopta la tecnología de forma creativa y se utiliza un entorno de videojuego con la finalidad de detectar perfiles de conductas a partir de la participación en el juego Nawaiam.

*Fuente:* Extracto del Informe brindado por Nawaiam a una persona que realizó el juego

Luego, se desarrolla un resumen del perfil de conducta contemplando las principales características de la persona. Esta sección da un panorama general del candidato, pudiendo ser de mucha ayuda tanto para el autoconocimiento como para el responsable de reclutamiento.



Figura 7 – Fragmento de la Descripción de Perfil de Conductas del informe de Nawaiam

## Descripción del Perfil de Conductas

*En este fragmento usted contará con un resumen de su estilo natural de conductas en un contexto o ambiente ideal.*

Es una persona segura de sí misma y sociable que sabrá cómo comunicarse y relacionarse con los demás. Será influyente y brindará ayuda al equipo de trabajo.

Es tolerante, sabe escuchar y sabrá ponerse en el lugar del otro. Será persistente al realizar tareas, se sentirá a gusto realizando y comenzando planes, pero precisará de cierto tiempo para ponerlos en marcha.

Necesita libertad para expresar sus opiniones y actuar, debido a que es independiente. No tiene una fuerte orientación al detalle debido a que posee una visión de tipo Macro/Global de todas las situaciones en las que se encuentre, podrá decidir en base a la información disponible. Utilizará el criterio propio y/o experiencia para actuar/pensar.

Sentirá comodidad en posiciones de Jefatura/Supervisión y utilizará la motivación para ejercer su Liderazgo.

*Fuente:* Extracto del Informe brindado por Nawaiam a una persona que realizó el juego

Más adelante, el informe brinda distintas secciones, con características específicas de la persona, siguiendo la teoría DISC. Entre ellas:

- Aspectos a destacar/Aspectos a tener en cuenta
- Contextos/Ambientes ideales para trabajar
- Aspectos de motivación/Desmotivación
- Estilo de comunicación
- Estilo de toma de decisiones
- Estilo de liderazgo
- Estilo comercial

A continuación, un fragmento del Estilo de Comunicación y Estilo de toma de decisiones del candidato en cuestión.





Figura 8 - Fragmento del Estilo de Comunicación y Toma de decisiones, del informe de Nawaiam

## **Estilo de Comunicación**

*En este fragmento usted contará con algunos puntos a destacar de su estilo de comunicación y la relación con los demás.*

- Posee buenas habilidades para comunicarse, sabe tanto expresarse como escuchar, logrando una comunicación efectiva con los demás.
- Será una persona amistosa al comunicarse con otras personas.
- Sabe cómo persuadir e influir a la gente.
- Defiende sus argumentos firmemente, aunque podría ser percibida como una persona testaruda en ocasiones.

## **Estilo de toma de decisiones**

*En este fragmento usted contará con algunos puntos importantes de cuál es su estilo de toma de decisiones.*

- Puede tomar decisiones rápidamente con poca información, aunque preferirá consultar, analizar o tomarse el tiempo que crea necesario para decidirse.
- Podría faltarle sentido de urgencia en algunas ocasiones.
- Necesita libertad para decidir; es muy independiente.
- Sentirá incomodidad tomando decisiones impopulares o que afecten a la gente.
- Sentirá seguridad luego de haber tomado una decisión.

*Fuente:* Extracto del Informe brindado por Nawaiam a una persona que realizó el juego

Por último, se brinda una sección destinada principalmente como ayuda para el candidato en su futuro profesional, incluyendo recomendaciones para entrevistas/oportunidades laborales:

- Palabras clave del perfil de conductas
- Potencial del perfil de conductas
- Aspectos de su perfil de conductas a tener en cuenta ante entrevistas/oportunidades laborales

Figura 9 - Fragmento del Estilo de Comunicación y Toma de decisiones, del informe de Nawaiam

## Recomendaciones para entrevistas/oportunidades laborales

*En este fragmento usted contará con algunas recomendaciones para utilizar de su estilo natural de conductas en oportunidades laborales.*

## Palabras claves del Perfil de Conductas

*En este fragmento usted contará con palabras claves que describen su estilo natural de conductas y que le servirán para autodefinirse en una entrevista, confeccionar su presentación personal en el currículum vitae o en redes sociales.*

Influyente	Amigable	Seguro/a de sí mismo/a
Estable	Extrovertido/a	Tranquilo/a
Emprendedor/a	Sociable	Empático/a
Independiente	Competitivo/a	Persistente
Persuasivo/a	Comunicador/a	
Quiere saber por qué, qué y quién		

*Fuente:* Extracto del Informe brindado por Nawaiam a una persona que realizó el juego

De esta manera, la empresa que contrata este servicio, genera una gran base de datos que permite escoger a los mejores talentos para un perfil específico que se esté buscando. Y a su vez, la persona que participa del videojuego, obtiene un informe completo con herramientas muy útiles de autoconocimiento que le permitirán fortalecer sus talentos y enfocar sus esfuerzos en buscar un trabajo que despliegue su potencial.

Volviendo a las premisas que se desarrollaron en el primer capítulo, podemos decir que esta aplicación confirma que el juego es inclusivo, dando igualdad de oportunidades a todos los que lo jueguen; que refleja nuestra identidad, recordando a Platón, "*puedes descubrir más sobre una persona en una hora de juego que en un año de conversación*", y que es canal de motivación, acercando a través de una dinámica lúdica y divertida, a muchas personas que son potenciales empleados.





### 3. Gamificación en el proceso de onboarding

En primer lugar, se explicará qué significa el onboarding en el contexto empresarial. Este término hace referencia al proceso mediante el cual un nuevo empleado se integra y se adapta a una organización. Al hablar de onboarding, nos referimos al proceso en el que el empleado se familiariza con la cultura, las normas y las responsabilidades de la empresa.

Aplicando este concepto a la gamificación en el onboarding, las empresas proporcionan a los nuevos empleados información clave sobre cómo funciona la organización, les presentan a los compañeros con los que trabajarán y les enseñan los sistemas que utilizarán. La duración de este proceso varía entre 1 y 6 meses, dependiendo del tipo de organización y sus características.

Este proceso ofrece múltiples beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Desde el punto de vista de la organización, los beneficios incluyen una mayor retención del talento, un incremento de la productividad, una mejor impresión de la empresa, un aumento del compromiso (engagement) y menores costos en el proceso de contratación. Para los empleados, los beneficios son: sentirse parte de la empresa, lo cual mejora su bienestar laboral, estar mejor informados sobre sus tareas y el funcionamiento de la organización, lo que contribuye a un mejor clima laboral. Por lo tanto, es esencial enfocar esfuerzos en desarrollar un buen proceso de onboarding, ya que este brindará ventajas tanto para los empleados como para la empresa.

Un ejemplo de ello es la empresa Gamelearn, especializada en el desarrollo de videojuegos para la formación corporativa, que enfrentó una entrada masiva de nuevos empleados, lo cual dificultaba la transmisión de la cultura y los valores de la empresa. Para resolver esta situación, Gamelearn implementó un sistema de gamificación mediante un videojuego llamado *ADA*, que simulaba un apocalipsis en el que los empleados debían salvar a la humanidad. Para lograrlo, necesitaban conocer la historia de la empresa, sus principios y las reglas de uso de los equipos informáticos. Este enfoque permitió que los nuevos empleados se familiarizaran con la organización, reduciendo los costos y transmitiendo una imagen innovadora. Además, a través de exámenes incorporados en el juego, se aseguraban de que los empleados comprendieran todo lo necesario para integrarse exitosamente a la empresa (Gamelearn, 2018).



#### 4. Gamificación en la Formación y Capacitación de los empleados

La gamificación ha emergido como una herramienta clave en la formación y capacitación de los empleados, proporcionando una experiencia de aprendizaje más dinámica y efectiva. Los juegos, en este contexto, actúan como herramientas altamente interactivas que no sólo facilitan la adquisición de habilidades y conocimientos, sino que también incrementan el compromiso de los empleados con el proceso de aprendizaje. A través de elementos lúdicos como desafíos, recompensas y competencias, la gamificación convierte el proceso formativo en una experiencia más atractiva y participativa, lo que resulta en una mejor asimilación de los contenidos.

Los juegos pueden simular escenarios reales del entorno laboral, permitiendo a los empleados practicar habilidades técnicas y blandas en un ambiente controlado y libre de riesgos. Además, la gamificación ofrece la ventaja de proporcionar retroalimentación inmediata, lo cual permite a los empleados corregir errores de manera instantánea, promoviendo el aprendizaje autónomo y la mejora continua.

Por otro lado, para la empresa, representa una forma de mejorar la eficacia del proceso de capacitación, asegurando que los empleados desarrollen las habilidades necesarias de manera más eficiente. De este modo, la gamificación no solo beneficia a los empleados al hacer que el aprendizaje sea más ameno, sino que también optimiza el desarrollo profesional dentro de la organización.

Según una publicación de la revista Forbes en mayo de este año, un estudio llevado a cabo por **Amazon Web Services (AWS)** analizó el impacto del aprendizaje basado en gamificación en la mejora de la capacitación de los empleados. Los resultados mostraron que la mayoría de los equipos que utilizaron este enfoque reportaron un rendimiento superior en comparación con los métodos tradicionales de formación. De manera destacada, el 80% de los líderes de equipo indicaron una alta probabilidad de adoptar este tipo de formación en la nube para sus equipos en el futuro.

Continúa diciendo que en reacción a estos hallazgos, AWS ha ampliado su oferta de aprendizaje gamificado, accesible de forma gratuita o a bajo costo, dentro de su plataforma digital *AWS Skill Builder*. Esta estrategia busca fomentar el desarrollo de habilidades y la experiencia laboral mediante prácticas interactivas. Los usuarios tienen la oportunidad de adquirir conocimientos esenciales sobre el diseño de soluciones, explorar casos de uso específicos y prepararse para obtener certificaciones de AWS, e incluso recertificarse como AWS Certified Cloud Practitioner sin recurrir a los exámenes tradicionales.



Algunas de las propuestas formativas basadas en juegos de AWS son:

- AWS Cloud Quest: *“Es la formación insignia de la oferta de aprendizaje basada en juegos. El jugador crea un avatar con el que va a asumir el rol de un profesional de la nube y va a poder interactuar con clientes virtuales. El objetivo es fomentar la capacidad de transformar problemas de negocios complejos en soluciones técnicas. Posteriormente, podrá aplicar los conocimientos adquiridos en laboratorios prácticos, para resolver los problemas de los clientes en un entorno estructurado de AWS Management Console”, explica Forbes.*

Figura 10 – Juego AWS Cloud Quest



*Fuente:* Cinco propuestas de aprendizaje basado en juegos para potenciar habilidades en la nube. Forbes Argentina. (2024)

- AWS Escape Room: *“Es un escape room virtual inmersivo donde el jugador va a poder convertirse en AWS Certified Cloud Practitioner. Aquí logrará responder preguntas como si estuviera en un examen, construir soluciones en laboratorios prácticos y resolver acertijos interactivos para escapar de las salas virtuales. A lo largo del proceso, tendrá acompañamiento para desarrollar sus conocimientos y prepararse para la certificación AWS”, afirma Forbes.*

Figura 11 – Juego AWS Escape Room



*Fuente:* Cinco propuestas de aprendizaje basado en juegos para potenciar habilidades en la nube.  
Forbes Argentina. (2024)

- AWS Cloud Quest: Recertificar: *“El jugador puede completar AWS Cloud Quest: Recertify Cloud Practitioner, una formación basada en juegos que lo guía a través de módulos de aprendizaje práctico y le permite certificar de nuevo. El juego consta de 12 tareas de creador de soluciones en el rol de profesional de la nube, además de un desafío de recertificación adicional”, expone Forbes.*

Figura 12 – Juego AWS Cloud Quest



*Fuente:* Cinco propuestas de aprendizaje basado en juegos para potenciar habilidades en la nube.  
Forbes Argentina. (2024)



Otro ejemplo concreto de capacitación gamificada es el que ofrece la empresa **Accelium**. Fundada en 1994 por un grupo de expertos en juegos, la compañía decide extender la experiencia de enseñanza de ajedrez a una variedad de juegos de estrategia, creando una poderosa herramienta que es accesible a cualquier persona. La metodología de Accelium se expandió rápidamente y se enseñó en 12 idiomas y más de 40 países alrededor del mundo. Hasta la fecha, más de 4.000.000 de estudiantes y 10.000 profesores han adoptado el Método Accelium.

Accelium es una plataforma digital basada en juegos diseñada para evaluar y desarrollar habilidades de aprendizaje, pensamiento y estrategias. Mediante el uso de juegos inteligentes, el sistema permite a los usuarios practicar habilidades de manera sencilla y entretenida. Aprovechando el alto nivel de participación que se genera durante el juego, el sistema facilita la transferencia de esas habilidades a situaciones reales tanto en el ámbito personal como profesional. La plataforma incluye decenas de ejercicios cognitivos basados en juegos. En su núcleo, se encuentra una tecnología innovadora respaldada por inteligencia artificial, que ofrece soluciones inteligentes para una variedad de aplicaciones, como la capacitación de equipos, procesos de reclutamiento, evaluaciones de empleados, y más.

Figura 13 – Imagen ilustrativa de la plataforma Accelium



Fuente: Página oficial de Accelium <https://www.accelium.com/>





## 5. Gamificación en la Evaluación de desempeño

Incorporar elementos de juego en los procesos de evaluación puede representar una transformación significativa en la gestión del talento, convirtiendo una actividad que suele ser vista como monótona y estresante en una experiencia más interactiva y estimulante. Según la consultora Gartner, en un estudio que realizó, las empresas evalúan que para 2025 más del 50% de las organizaciones globales van a integrar la gamificación en sus procesos de evaluación de desempeño para sus empleados.

Un buen ejemplo de esto es el uso de la "Deloitte Leadership Academy" por parte de Deloitte, una plataforma que integra dinámicas de juego para evaluar las habilidades de liderazgo de sus empleados. Mediante simulaciones y actividades en equipo, se evalúan no solo las competencias técnicas, sino también las habilidades interpersonales, creando un entorno en el que la evaluación se convierte en un proceso de aprendizaje y mejora continua. Ya no genera en el empleado un temor al resultado, sino que se transforma en un estímulo para mostrar lo que ha aprendido en un entorno colaborativo y de apoyo. Este enfoque permite a las empresas evaluar a sus empleados de manera más integral, transformando la evaluación en una herramienta para su crecimiento y desarrollo profesional.

Para que estas estrategias sean efectivas, los empleadores deben adoptar un enfoque bien estructurado y claro. Una sugerencia es diseñar juegos con objetivos específicos que estén alineados con las metas de la empresa y las competencias que se desean medir. Un caso de éxito es la "PwC's Digital Fitness App", una plataforma de gamificación creada por PwC que no solo mide el conocimiento digital, sino que también capacita a los empleados a través de desafíos relacionados con las últimas innovaciones tecnológicas. Además, se recomienda integrar datos previos sobre el rendimiento de los empleados para establecer un marco de referencia que permita evaluar su progreso antes y después de participar en estos juegos.

Según diversos estudios, las empresas que incorporan gamificación en sus evaluaciones reportan un aumento del 50% en la participación de los empleados y una mejora del 30% en la retención del talento, lo que evidencia que este enfoque no solo aumenta el interés, sino que también genera resultados más positivos a largo plazo.

## 6. Gamificación en la Motivación y el *engagement*

Según un informe de Forbes Argentina en 2024, una gran proporción de los empleados no muestra un alto nivel de compromiso con su trabajo. De hecho, el nivel de compromiso se encuentra en su punto



más bajo en los últimos 11 años, con 1 de cada 3 personas dentro de las organizaciones luchando por encontrar motivación. Según *Gallup*, el 17% de los empleados se sienten activamente desconectados de su trabajo, mientras que solo el 30% afirma estar altamente comprometido.

La falta de compromiso está asociada a varios efectos negativos para las empresas, como una disminución en la productividad, menores tasas de retención y falta de innovación. Sin embargo, lo más preocupante es que esta desconexión también tiene consecuencias graves para los propios empleados. Aquellos que se sienten desvinculados enfrentan mayores dificultades en su desarrollo profesional, problemas de salud mental, deterioro físico e incluso una menor capacidad para establecer relaciones interpersonales.

La gamificación, en este contexto, se presenta como una herramienta para fortalecer el compromiso de los empleados, mejorando el ambiente laboral, las condiciones de trabajo y, en última instancia, mejorando la productividad y los resultados obtenidos.

Meghan M. Biro, gestora de recursos humanos y colaboradora de Forbes, expresa que uno de los factores más importantes para que los trabajadores estén entusiasmados y sean rentables es *“hacer que el lugar de trabajo sea divertido y motivar a las personas hasta el punto de que pongan sus personalidades, peculiaridades y pasiones en la actividad que desarrollan, de tal forma que el trabajo no sea solo una forma de ganarse la vida, sino que sea la vida”*.

En este sentido, cabe destacar el caso de éxito de un **Estudio jurídico local**, que hace pocos años implementó la gamificación al área de Cobranzas de su compañía, logrando un alto nivel de rendimiento y engagement, superando los años anteriores.

A cargo de un ingeniero informático, el estudio desarrolló en el año 2021 una experiencia totalmente nueva de trabajo, llamada *“Aristíada”*. La misma se llevó a cabo durante todo ese año, con el objetivo de motivar a los equipos de trabajo y mejorar los resultados.

Tal como vimos en el capítulo anterior, son tres los elementos que componen a la gamificación: dinámicas, mecánicas y componentes. A continuación, se detalla de qué modo fueron aplicados estos elementos en el juego propuesto por el estudio.

Figura 14 – Imagen ilustrativa del juego *Aristiada*



*Fuente:* Brindado por el propietario (Estudio jurídico local)

### 1) Dinámicas

Las dinámicas son el concepto abstracto, la estructura implícita del juego. Se relacionan con la motivación, efectos y deseos, es decir las emociones y experiencia mientras los participantes están en el juego.

En este caso, las emociones que se quisieron despertar y trabajar son el entusiasmo, el sentido de logro y pertenencia, la superación personal, la competitividad, la colaboración y la diversión. Y lo han llevado a cabo desarrollando una narrativa que buscaba ser un paralelo con una película de ciencia ficción conocida en el mundo del cine, adaptándola y personalizando la historia al ambiente laboral del estudio y sus empleados.

El juego consta de:

- Una batalla grupal contra otro estudio partner con sede en otra provincia
- Una batalla interna donde se enfrentaban entre los mismos colaboradores
- Una batalla contra uno mismo, buscando superarse constantemente como profesionales





## 2) Mecánicas

Las mecánicas son las reglas y sistemas que rigen el funcionamiento del juego y son importantes para crear un entorno de juego estructurado y atractivo.

*“Aristiada”* estuvo compuesto por:

- Enfrentamientos mensuales: Un enfrentamiento (“prueba” o “batalla”) mensual entre ambos estudios
- 10 Sub-Enfrentamientos mensuales: Cada enfrentamiento mensual se abría en 10 “sub-enfrentamientos”, de modo tal de dar más posibilidades para sumar puntos
- Puntuación: Cada batalla ganada sumaba puntos que serían medidos al final de cada partida.
- Determinación del ganador: ganaba el estudio que más puntos totales había acumulado al 31 de diciembre, a lo largo de los 8 meses de juego, aun cuando ganara por 1 solo punto. En caso de empate, ganaba quien hubiera sumado más puntos en el mes de julio.
- Premiación: El equipo que sumara más puntos al final del año, se ganaba unas vacaciones a la provincia del contrincante, disponible para 10 personas (y acompañantes). Esas 10 personas a su vez serían elegidas de acuerdo al rango que hubieran logrado de la competencia interna (el rango mayor era el de “Héroe”). Y también el estudio con mayor puntaje ganaba un premio para todo el equipo, en el caso del estudio local, una PlayStation 4 para todos.
- Reglas: Cada uno de los “enfrentamientos” o “batallas” tenía sus propias reglas, con el propósito de hacer el juego más interesante y mantener la motivación de los equipos
- Feedback: El reconocimiento del compromiso y los logros obtenidos, estaba reflejado en los puntos que se iban sumando. El estudio proponía 8 “virtudes” que se podían elegir para sumar puntos, permitiendo que todos destacaran en lo que se sintieran más cómodos y talentosos. También se buscaba premiar el proceso, no solo los resultados, con lo cual nadie estaba exento de ganar los enfrentamientos.



### 3) Componentes

Por último, se encuentran los componentes. Éstos son los elementos más básicos de la gamificación, es decir, lo que es tangible para los participantes: avatares, insignias, puntos, colecciones, rankings, niveles, equipos, entre otros.

En “*Aristiada*” se desarrolló lo siguiente:

- Avatares: En ambos estudios, cada colaborador elegía al inicio del juego su propio personaje/avatar de ciencia ficción, con un nombre de fantasía, el cual mantenía a lo largo de todo el año.
- Puntos: Los puntos eran denominados “*kléos*” y se sumaban de varias maneras. Dentro del estudio, se lograba trabajando las “virtudes” elegidas por el estudio. Éstas eran: *fortaleza, destreza, estrategia, sabiduría, sacrificio, heroísmo y disciplina*. Cada una estaba directamente relacionada a tareas y objetivos concretos del día laboral de los colaboradores. Y fuera del estudio, había distintos tipos de puntos: *Punto de Victoria, Punto de equilibrio, Puntos por ranking, Puntos de derrota heroica*, cada uno con sus reglas.
- Ranking: El ranking estaba relacionado con una clasificación de rangos. Alcanzada determinada cantidad de puntos, se pasaba a un rango superior, con sus características propias. Estos rangos eran (de inferior a superior): *Hoplitas, Pentekónteres, Lochagos, Polemarcas, Strategois*, y finalmente *Héroes*.
- Niveles: Los niveles estaban supeditados a la dificultad de las “batallas” propias de cada mes y los objetivos de la empresa, desarrollándose de la mano de la actividad propia del estudio.

Figura 15 – Parte de los componentes del juego *Aristíada*



Fuente: Brindado por el propietario (Estudio jurídico local)

Estos son algunos de los elementos que conformaron la compleja y entretenida trama de la gamificación aplicada al sector de cobranzas de un estudio local. Según lo conversado con uno de los colaboradores que participó de esta dinámica, compartió que fue uno de los años con mayor rendimiento, motivación y crecimiento en el estudio. Los equipos de trabajo se involucraron de tal manera que el ambiente laboral se fortaleció, la motivación aumentó en cada uno, y el deseo de superarse creció, no sólo por el sentido de competitividad, sino también por darse cuenta de que formaban parte de algo más grande, y su trabajo valía, tenía un propósito para la totalidad del equipo.

Se puede observar entonces, tal como se desarrolló en el capítulo primero, que el juego es un canal de motivación siempre vigente, y su esencia es totalmente aplicable a todos los ámbitos. Además es un medio que actúa como puente conectando a las personas, promoviendo una interacción valiosa y significativa. Este tipo de interacción es particularmente beneficiosa para la sociedad, ya que el juego nos saca de nuestra zona de confort individualista y nos conecta con el otro. Al fomentar la colaboración y la competencia de manera saludable, el juego contribuye a la creación de una mayor cohesión social.



## **CONCLUSIONES**

El objetivo de este trabajo fue profundizar sobre la Gamificación, con el foco en la gestión de Recursos Humanos, buscando conocer el motivo de su popularidad y eficacia en los últimos años. Y de esta manera, dar con un conocimiento más acabado de sus aspectos positivos y negativos, y de su potencial para los años venideros.

Para ello, se realizó en primer lugar un análisis del concepto de juego y su evolución, estudiando a los autores más reconocidos en el tema. Pudimos destacar algunas características propias que nos daban indicios de que los juegos han estado presentes desde siempre, en todas las etapas evolutivas del ser humano, y que su valor ha hecho que acompañen a todas las culturas, más allá de sus cambios y evolución.

Además se pudo observar que el juego ha sido desde la antigüedad, un canal de motivación y desarrollo para todas las personas, logrando un espacio de inclusión y que es accesible a todos, dando igualdad de oportunidades; de autenticidad, logrando entrever la identidad y autenticidad de cada persona; y de conexión con otros, logrando la interacción con otras personas, sea de manera presencial o virtual, generando así habilidades de comunicación, trabajo en equipo, cohesión social.

Al final de esta primera parte, se hizo hincapié en el rol que la tecnología ha tomado en la vida de las personas, y cómo el juego se ha ido integrando a este mundo, logrando que hoy en día, los videojuegos se incluyan en espacios antes inimaginables, como el educativo y el empresarial.

En el segundo capítulo, se introdujo el tema de la gamificación, su origen y evolución, sus elementos, la diferencia que existe entre ésta y el juego, los pasos que se deben seguir para crear una experiencia gamificada, los beneficios y riesgos que presenta, y los ámbitos de aplicación en los que se desarrolla actualmente.

De lo analizado, se pudo observar que es una práctica que de manera incipiente viene desarrollándose hace ya mucho tiempo, pero que en los últimos años, en conjunto con la tecnología, ha terminado de tomar forma y se ha comenzado a popularizar.



El ámbito de aplicación más adherido hasta el momento ha sido el de la educación, logrando que numerosas escuelas adviertan de sus beneficios y comiencen a introducirla en sus programas. Sin embargo, algunas organizaciones no se han quedado atrás, y aprovechando la innovación que forjó la pandemia y la tecnología en sí, han ido de a poco creando estrategias en este sentido, logrando incrementar la motivación de sus equipos.

Por último, y fruto de todo lo visto anteriormente, se analizó la implementación de la gamificación en el área de Recursos Humanos, tema principal del trabajo propuesto. Allí se pudo observar que esta área es transversal a todas las demás, ya que se encarga de lo más valioso que tienen las organizaciones: las personas. Conocerlas, mantenerlas motivadas, velar por su desarrollo a nivel personal y profesional, potenciar sus talentos, es una tarea que necesita estrategia, y a través de la gamificación, se ha encontrado un futuro prometedor para ello.

Es así que las distintas subáreas de Recursos Humanos, valiéndose de los elementos propios de los juegos, han comenzado a implementar estrategias gamificadas en sus procesos. Se ha comprobado que el juego en sí mismo, motor de motivación y crecimiento, logra mejores resultados que los métodos tradicionales, y la gamificación lo ha demostrado. Para mayor acercamiento al tema, se han plasmado casos de éxito de distintas empresas.

Luego de lo investigado, se puede concluir que la gamificación ha sabido interpretar la actualidad, con las necesidades, los modos de vivir y las fuentes de motivación de estas generaciones. En este sentido, ha logrado entretener lo mejor de dos mundos: el lúdico y el tecnológico. La sinergia entre los elementos lúdicos, que desde siempre han atraído la atención de los seres humanos, y la tecnología, con su crecimiento acelerado y su influencia cada vez mayor en la sociedad, captan la atención de todas las edades, siendo un trampolín de crecimiento asegurado.

Este trabajo, intenta ser una aproximación a lo que es la gamificación en la gestión del talento humano, entendiendo que es un tema de mucha actualidad y todavía tiene un largo camino por recorrer. Se espera que sea un material que nos anime a apostar por la innovación, reconociendo el valor de lo siempre vigente como es el juego y sus beneficios, e impulsándolo con la revolución de la tecnología, que vino para quedarse y estar al servicio del crecimiento profesional y humano.



## BIBLIOGRAFÍA

- Huizinga, J. (1972). *Homo ludens: El juego como elemento de la cultura*. Madrid: Editorial Alianza.
- Caillois, R. (1986). *Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo*. Colección Popular. Fondo de Cultura Económica.
- Valdés Duchens, M. (2002). *Análisis de los distintos ámbitos referentes a la teoría de los juegos*. Universidad de Chile.
- Sánchez Gil, A. (2019). *Las nuevas tendencias de formación y motivación de los trabajadores en las empresas: Enfoque en la gamificación*. Universidad Pontificia de Comillas.
- CEJuego. (2021). *Los orígenes del juego*. CEJuego. Recuperado de [https://cejuego.com/2021/08/04/los-origenes-del-juego/?cli\\_action=1723754773.752](https://cejuego.com/2021/08/04/los-origenes-del-juego/?cli_action=1723754773.752)
- El Poder del Consumidor. (2021). *Transformando el mundo a través del juego*. Recuperado de <https://elpoderdelconsumidor.org/2021/12/transformando-el-mundo-a-traves-del-juego/>
- Brown, S. (2009). *El juego: Cómo moldea el cerebro, abre la imaginación y revitaliza el alma*. Editorial Kairós.
- Vygotsky, L. S. (1978). *La mente en sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (M. A. F. de la Torre, Trad.). Editorial El Ateneo.
- Piaget, J. (1956). *La formación de los símbolos en el niño*. Editorial Siglo XXI.
- Actividades Lúdicas. (2012). *Teorías de los juegos: Piaget, Vigotsky, Kroos*. Actividades Lúdicas. Recuperado de <https://actividadesludicas2012.wordpress.com/2012/11/12/teorias-de-los-juegos-piaget-vigotsky-kroos/>
- Actividades Lúdicas. (2012). *Clasificación de los juegos*. Actividades Lúdicas. Recuperado de <https://actividadesludicas2012.wordpress.com/2012/11/12/clasificacion-de-los-juegos/>
- Organización de Estados Iberoamericanos OEI (2016). *Jugar es jugar* [Video]. YouTube. Recuperado de <https://youtu.be/j6OZ21ux2WY?si=8tQ8d33ZU1vQoAEc>
- Mark C. Perna. (2023). *Por qué cada vez más empleadores quieren contratar personas en función de sus habilidades en videojuegos*. Forbes Argentina. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/por-cada-vez-mas-empleadores-quieren-contratar-personas-funcion-sus-habilidades-videojuegos-n43967>
- Vergara Rodríguez, D., & Gómez Vallecillo, A. I. (2019). *Historia de la gamificación*.
- Mooc Utpl. (2020). *Historia de la Gamificación* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EgDVxYdi6SY>
- Deterding, S., Dixon, D., Klebel, L., & Schneider, E. (2011). *Gamification: Toward a definition*. CHI 2011: Proceedings of the 2011 annual conference on Human Factors in Computing Systems, Vancouver, BC, Canadá, 7–12 de mayo de 2011.
- Grau, J. (2020). *Si uso gamificación en la formación, ¿tengo que obligar a los empleados a jugar?* Learning Park Blog.



Criteria. (s.f.). ¿Sabes diferenciar entre gamificación y aprendizaje basado en juego? *Criteria*.

Leyre Alejandre Biel y Antonia María García Jiménez (2016). *Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español*. Centro Virtual Cervantes. [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/aepe/pdf/congreso\\_50/congreso\\_50\\_09.pdf](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_50/congreso_50_09.pdf)

Universidad Complutense de Madrid. (s.f.). La Gamificación y su trasfondo pedagógico. Universidad Complutense de Madrid. <https://webs.ucm.es/BUCM/revcul/e-learning-innova/187/art2664.pdf>

Globant. (2022). *Gamificación en el sector de la salud: Nuevas tendencias y posibilidades a futuro*. Globant Blog. <https://www.globant.com/blog/gamificacion-en-el-sector-de-la-salud-nuevas-tendencias-y-posibilidades-futuro>

Gaitán, V. (s.f.). *Gamificación: El aprendizaje divertido*. Blog Educativa.

Román Laraña, M. (2023). *La gamificación como tendencia educativa en la actualidad* (Informe final de Máster Universitario en educación y TIC). Universidad Oberta de Catalunya

Florencia Radici . (2021). La gamificación llegó también a los procesos de selección. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/la-gamificacion-llego-tambien-procesos-seleccion-n6347>

La Tercera. (2023). *Entrevistas de trabajo con videojuegos: ¿Qué empresas lo hacen en Chile?* La Tercera. Recuperado de <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/entrevistas-de-trabajo-con-videojuegos-que-empresas-lo-hacen-en-chile/OUVJ2XRQNRGYZGQPY56KYMUKQA/>

Franco Della Vecchia. (2024). Cinco propuestas de aprendizaje basado en juegos para potenciar habilidades en la nube. Forbes Argentina. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/cinco-propuestas-aprendizaje-basado-juegos-potenciar-habilidades-nube-n52642>

Psicosmart. (s.f.). La gamificación en la evaluación del desempeño: ¿Puede un juego cambiar la forma en que evaluamos a los empleados? Psicosmart. <https://psicosmart.net/es/articulos/articulo-la-gamificacion-en-la-evaluacion-del-desempeno-puede-un-juego-cambiar-la-forma-en-que-evaluamos-a-los-empleados-206015>

Tracy Brower. (2024). Cómo superar la falta de compromiso: Cinco formas en que la falta de compromiso perjudica tu carrera laboral. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-superar-cinco-formas-falta-compromiso-perjudica-carrera-laboral-n57913>





### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 18 de Diciembre 2024

Fabricio Esteban Mugneco

Firma y aclaración

28294

Número de registro

36.961.899

DNI

María Virginia Panelli

Firma y aclaración

29711

Número de registro

39.800.254





**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**