

La gamificació com a eina per a millorar l'*engagement* i la motivació dels treballadors a empreses espanyoles

Andrea Santos Risa

ansari@uoc.edu

Tutor/a: Edgar Bresó Esteve

30/06/2023

Treball final de màster

Curs 2022-23, semestre 2

ÍNDEX

1. Abstract/Resum.....	4
2. Introducció.....	5
3. Finalitat i objectius.....	6
4. La gamificació	7
4.1. Definició	7
4.2. Història	8
4.3. Finalitats.....	10
4.4. Elements i disseny d'un joc.....	11
4.5. Àrees d'aplicació en l'àmbit empresarial	13
4.6. Elogis i crítiques	14
5. Gamificació en la gestió de recursos humans: àrees i exemples	16
5.1. Gamificació en la selecció de personal	16
5.2. Gamificació en la formació.....	17
5.3. Gamificació en la consolidació de la cultura de l'empresa	17
5.4. Gamificació en la motivació i l'engagement.....	18
6. La gamificació a Espanya	20
6.1. Empreses d'assessoria en gamificació.....	20
6.1.1. Empresa: Prisma	20
6.1.1.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses.....	20
6.1.1.2. Principals clients	22
6.1.1.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients	22
6.1.2. Empresa: Atrivity de Compettia.....	23
6.1.2.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses.....	23
6.1.2.2. Principals clients	24
6.1.2.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients	25
6.1.3. Empresa: Playmotiv	25
6.1.3.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses.....	26
6.1.3.2. Principals clients	27
6.1.3.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients	27
6.1.4. Empresa: MasQueLearning	27

6.1.4.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses.....	28
6.1.4.2. Principals clients	29
6.1.4.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients	29
6.2. Futur de la gamificació a Espanya.....	30
7. Proposta de gamificació	32
7.1. Selecció de l'empresa	32
7.2. Àrea d'aplicació en l'àmbit de Recursos Humans	32
7.3. Proposta de gamificació, "MediaMarkt, Let's go!".....	33
7.3.1. Fases del joc	34
7.3.2. Mecàniques del joc	35
7.3.2.1. Punts en "MediaMarkt, Let's go!"	35
7.3.2.2. Reptes comuns en els nivells de "MediaMarkt Let's go!"	35
7.3.2.3. Nivells i missions principals de "MediaMarkt Let's go!"	37
7.4. Procés d'aplicació i resultats esperats.....	38
8. Conclusions.....	39
9. Limitacions del treball.....	40
10. Línies futures de treball.....	41
11. Bibliografia	42
12. Annexos	44
12.1. Annex 1. Guió de les entrevistes per les empreses espanyoles especialitzades en gamificació	44
12.2. Annex 2. Correu electrònic de presentació i formulari per les empreses espanyoles especialitzades en gamificació	45
12.3. Annex 3. Test per al jugador en la Fase 1 de "MediaMarkt, Let's go!"	46
12.4. Annex 4. Test per al jugador en la Fase 4 de "MediaMarkt, Let's go!"	48

1. ABSTRACT/RESUM

This master's thesis is focused on providing an answer to the main question of whether gamification is a truly useful and viable tool within Spanish companies to improve employee engagement and motivation. In order to obtain an answer to that question, a series of objectives have been set to achieve them throughout the work through the review of literary sources and existing research, the study of successful international and national case studies, and the analysis of Spanish companies specialized in gamification creation and consulting for third parties. Furthermore, in order to put the acquired knowledge into practice, a gamification proposal has been created for a nearby and well-known company by the author.

Through a deep dive into the concept of gamification and the study of case implementations of gamified systems in companies, especially in areas related to the activities carried out by the human resources department, it has been possible to understand that gamification is a tool that uses game elements to incorporate them into non-game situations, in such a way that it generates motivation in individuals that leads them to voluntarily modify behaviors. However, for this situation to be achieved, the system must be properly developed, taking into account the desired objective or final behavior to be achieved, beyond the mere entertainment of the participants. Therefore, in all the cases studied, it has been verified that if the system is well designed and implemented, gamification can be a very powerful tool for the future of companies that decide to apply it, helping them improve employee engagement and motivation. Finally, thanks to the created gamification proposal, the difficulty of properly creating a gamified system has been experienced firsthand.

Aquest treball de final de màster està centrat a donar resposta a la pregunta principal de si la gamificació és una eina realment útil i viable dins les empreses espanyoles per a millorar l'engagement i la motivació dels treballadors. Per tal d'obtenir resposta a aquesta pregunta, s'han marcat un seguit d'objectius per anar assolint-los al llarg del treball a través de la revisió de fonts literàries i investigacions ja existents, l'estudi de casos d'èxit internacionals i nacionals, i l'anàlisi d'empreses espanyoles especialitzades en creació i assessoria en gamificació per a tercers. A més a més, per tal de dur a la pràctica els coneixements adquirits, s'ha creat una proposta de gamificació per a una empresa propera i coneguda per l'autora.

A través de la profundització en el concepte de gamificació i l'estudi de casos d'implementació de sistemes gamificats en empreses, sobretot en àrees relacionades amb l'activitat que du a terme el departament de recursos humans, s'ha pogut entendre que la gamificació és una eina que utilitza els components propis d'un joc per incorporar-los a situacions no lúdiques, de tal manera que s'obtingui una motivació en els individus que els porti a modificar comportaments de manera voluntària, però, perquè es compleixi aquesta situació, el sistema ha de ser correctament desenvolupat tenint en compte quin és l'objectiu o conducta final que es vol aconseguir, més enllà de la simple diversió dels participants. Per tant, en tots els casos estudiats, s'ha pogut verificar que, si el sistema està ben creat i aplicat, la gamificació pot ser una eina molt potent per al futur de les empreses que decideixin emprar-la, ajudant-les a millorar l'engagement i la motivació dels seus empleats. Finalment, gràcies a la proposta de gamificació creada, s'ha pogut comprovar de primera mà la dificultat de crear un sistema gamificat correctament.

Paraules clau:

Gamificació, engagement, motivació, joc, recursos humans

2. INTRODUCCIÓ

La gamificació és un concepte que implica l'aplicació de tècniques, elements i dinàmiques pròpies del joc en activitats que no han de ser necessàriament lúdiques, amb l'objectiu de potenciar la motivació i reforçar conductes com l'esforç, la productivitat o la inventiva.

Tot i que la gamificació és un concepte relativament modern ja hi ha molts estudis al voltant de la seva aplicació en diferents entorns, però l'enfocament principal, i del qual podem trobar més estudis al respecte, és en l'entorn educatiu, on la gamificació s'ha utilitzat per a motivar i reforçar els aprenentatges d'estudiants de totes les edats amb uns resultats molt positius. En comparació, els estudis de pràctiques de gamificació per al món empresarial se centren molt a oferir aquesta experiència als consumidors.

A causa de la meua formació com a docent, he pogut estudiar i treballar amb aquesta metodologia basada en el joc de manera recurrent, també he pogut comprovar de primera mà que la seva aplicació funciona per a qualsevol edat i que, fins i tot l'alumne més desmotivats de l'aula, ha despertat el seu interès per participar i aprendre gràcies a la gamificació. Per aquest motiu, veure que durant els meus estudis de màster aquest concepte va passar bastant desapercebut en la seva aplicació en la gestió de recursos humans, va iniciar el meu interès per cercar més informació al respecte i conèixer les experiències d'empreses que l'haguessin aplicat dins d'aquesta àrea, centrant-se sobretot a aplicar-ho per a millorar la motivació i participació dels treballadors.

Per aquests motius, aquest treball se centrarà a donar resposta a la pregunta de si la gamificació pot ser una eina per a millorar l'engagement i la motivació dels treballadors, ja que, en cas afirmatiu, considero que aquesta eina pot ajudar a moltes empreses en les seves tasques de captació i retenció del talent, a millorar les experiències de treball dels empleats i reduir els riscos de patir malalties relacionades amb el treball com pot ser l'estrès o el burnout, i ajudar a millorar el rendiment en general.

Per guiar al lector en tot aquest procés, el treball s'ha redactat de tal manera que, en un inici, s'introduirà el terme gamificació, coneixent les definicions fetes per diferents autors al llarg del temps i creant un resum propi de les idees més rellevants de cadascuna. Coneixerem també la història de la gamificació, les finalitats que pot tenir segons l'entorn on s'apliqui i els elements que conformen aquest sistema, amb l'objectiu de mostrar al lector unes pinzellades de com es dissenya un sistema gamificat i la importància de treballar els tres elements fonamentals del joc (les mecàniques, les dinàmiques i l'estètica). Finalment, en aquest mateix apartat, coneixerem algunes àrees d'aplicació de la gamificació dins les empreses (màrqueting, vendes, fidelització de clients, etc.) i els elogis i crítiques que aquest sistema ha rebut al llarg dels anys.

Seguidament, per tal de profunditzar en l'àrea d'estudi d'aquest màster, s'analitzarà com la gamificació pot ser implementada en els diferents àmbits o activitats que engloba l'àrea de gestió de recursos humans (selecció de personal, formació, etc.) i es presentaran casos reals d'empreses de diferents països que han aplicat aquests sistemes de treball en els diferents àmbits.

Un cop dominat el concepte de la gamificació, els seus usos i les possibilitats que obre dins l'entorn empresarial, el treball se centrarà a conèixer les experiències d'empreses espanyoles dedicades a l'assessoria i implementació de sistemes gamificats en tercers. D'aquesta manera, a través d'entrevistes, coneixerem les opinions d'experts espanyols sobre l'evolució de la gamificació a escala nacional, les opinions i resultats obtinguts gràcies a aquest sistema i la previsió de futur de la gamificació en el nostre país.

Finalment, i per tal d'aplicar els coneixements assolits durant el treball, s'ha decidit crear una proposta de sistema gamificat aplicable a les activitats pròpies de l'àrea de recursos humans en una empresa real.

3. FINALITAT I OBJECTIUS

La qüestió principal d'aquest treball de final de màster és saber si la gamificació és una eina realment útil i viable dins les empreses espanyoles per a millorar l'*engagement* i la motivació dels treballadors a través de l'estudi de casos internacionals d'èxit i experiències de professionals espanyols que apliquin aquesta metodologia de treball en la seva organització o en la de tercers.

Per tal d'orientar el treball, i aconseguir donar resposta a la qüestió clau comentada anteriorment, s'han marcat els objectius comentats a continuació:

- Entendre el concepte de gamificació i tot allò que engloba per poder aplicar-lo correctament.
- Analitzar els avantatges i inconvenients de la gamificació dins les empreses.
- Investigar casos d'empreses internacionals que utilitzen aquesta metodologia de treball i analitzar els resultats que obtenen amb relació a l'*engagement* dels treballadors.
- Conèixer l'opinió de professionals i empreses espanyoles que fan servir la gamificació en el seu entorn laboral i analitzar els resultats que aconsegueixen respecte a la millora de l'*engagement*.
- Aplicar els coneixements obtinguts durant el treball en la creació d'una proposta de sistema gamificat aplicable a les activitats pròpies de l'àrea de recursos humans en una empresa real.

4. LA GAMIFICACIÓ

Per tal d'iniciar aquest treball, s'ha considerat necessari introduir els lectors en el concepte de gamificació, per aquest motiu en el primer punt d'aquest apartat del treball es farà una aproximació a la definició general de la paraula gamificació i el significat que aquesta engloba a partir de l'anàlisi de les explicacions fetes per diferents autors. Seguidament, es guia al lector a través dels punts històrics més importants del desenvolupament del mateix concepte i la seva creació, analitzant les finalitats o objectius que ha acabat tenint la gamificació en l'àmbit social, educatiu i empresarial.

Un cop entès el concepte general, com va iniciar-se i els objectius que es poden assolir amb el seu ús, s'ha incorporat un apartat on s'expliquen els elements que componen els jocs o sistemes gamificats i que són necessaris per al seu disseny, afegint propostes de models a seguir creats per autors experts en la matèria.

Finalment, es plantegen àrees d'aplicació dins l'àmbit empresarial, on es busca donar a conèixer algunes experiències de gamificació reals aplicades des de diferents departaments o àrees de treball d'una empresa, per exemple, màrqueting i vendes, i es presenten els elogis i crítiques que aquest sistema ha rebut al llarg dels anys per part d'autors, treballadors i la societat en general.

4.1. Definició

La gamificació, tot i no ser un fenomen nou, ja que prové de la idea del joc com a element que permet a les persones divertir-se i relaxar-se en diferents contextos, i l'aplicació d'elements gamificats a la realitat ha existit de manera simplificada des de fa temps, no és fins fa poc que aquest terme va agafar força com a concepte d'estudi i van aparèixer les definicions modernes que coneixem del concepte gamificació, que han impulsat estudis de la seva aplicació en diferents entorns, generalment, els educatius i empresarials.

Dins aquest camp d'estudi existeixen diferents definicions del concepte gamificació que poden variar depenent del context d'aplicació, per aquest motiu, a continuació s'analitzaran algunes definicions comunes per arribar a una idea pròpia que permeti guiar aquest treball.

Una de les primeres persones a definir el concepte de gamificació va ser Sebastian Deterding, aquest autor va indicar que "la gamificació és l'ús d'elements de disseny de jocs en contextos no lúdics" (Deterding, 2011). Partint d'aquesta idea generalista del concepte, altres autors han aprofundit en la definició de gamificació, com per exemple Kapp, que exposa que "la gamificació és utilitzar mecàniques basades en jocs, l'estètica i el pensament lúdic per involucrar i fidelitzar les persones, motivar accions, promoure aprenentatges i resoldre problemes" (Kapp, 2012).

Marín i Hierro (2013) ens defineixen la gamificació a partir de les conclusions extretes per altres autors, posant èmfasi en el fet que es basa en el coneixement dels elements que aconsegueixen que un joc sigui atractiu per als participants i mantingui el seu interès, per convertir-los en dinàmiques lúdiques aplicables a entorns que, aparentment, no tenen cap relació amb el joc per tal d'aconseguir una connexió amb els participants i modificar el seu comportament, o simplement transmetre un missatge.

Finalment, trobem la definició que ens explica que "la gamificació és l'aplicació de recursos dels jocs (disseny, dinàmiques, elements, etc.) en contextos no lúdics per modificar comportaments dels individus mitjançant accions sobre la seva motivació" (Teixes, 2014).

Tenint en compte totes aquestes idees podem extreure els següents conceptes importants que s'englobarien dins la definició de gamificació:

- Utilitzar els elements, mecàniques i disseny propis dels jocs: En la gamificació es busca utilitzar les característiques i estil propis dels jocs que els fan atractius, entretinguts, i, a vegades, addictius.

- Aplicació en entorns no lúdics: Es tracta d'aplicar aquests elements i característiques en entorns no pensats per als jocs (educació, recursos humans, vendes, màrqueting, etc.).
- Aconseguir resultats en el món real: L'aplicació de la gamificació en diferents entorns busca assolir uns objectius en el món real que van més enllà de l'objectiu del joc o de guanyar-lo (promoure un aprenentatge, treballar un pensament, resoldre problemes, etc.).
- Importància de l'estètica del joc i el pensament lúdic: En la creació d'un projecte de gamificació és important tenir en compte conceptes com l'estètica per reclamar l'atenció dels jugadors i tenir en compte que ha de ser un procés lúdic que els mantingui motivats en tot moment.

Un cop identificat el concepte de gamificació, és necessari diferenciar-la de d'altres termes amb els quals se sol confondre la gamificació, com són l'educació basada en jocs i els *serious games*, de tal manera que quedi clar per a futures referències i no es confonguin conceptes.

L'educació basada en jocs consisteix a incorporar a l'activitat didàctica els jocs o videojocs com a complement a l'ensenyament habitual. Per tant, no ens trobem amb la necessitat d'adaptar certes mecàniques i dinàmiques dels jocs per a transformar una activitat rutinària en lúdica, com passa amb la gamificació, sinó que directament s'utilitza un joc com a complement per a millorar la comprensió de certs continguts (Francisco, 2020). Un exemple d'això seria fer servir el videojoc *Angry Birds* per a treballar conceptes matemàtics com les paràboles.

Finalment, els *serious games* són jocs específicament creats per a tenir una finalitat no lúdica, generalment educativa. De tal manera que són jocs educatius estrictament usats per ampliar coneixements (Francisco, 2020). Un exemple serien els jocs de simulació per a pilots d'avió, pensats perquè puguin fer les seves primeres pràctiques de vol abans de pilotar un avió real.

4.2. Història

Tot i que el terme gamificació és un concepte actual, encunyat entre el 2008 i el 2010 segons la majoria d'autors, és cert que els seus orígens daten de molt abans, ja que, com hem pogut veure en la seva definició, la gamificació no deixa d'estar basada en el concepte de joc i en aconseguir que tasques rutinàries i quotidianes es converteixin en activitats més lúdiques i atractives per als participants.

Tal com cita l'autora Sofia Francisco (2020), quan els nostres pares feien l'avió amb la cullera que portava el menjar que no ens agradava, ja seguien un corrent que amb els anys ha rebut un nom, gamificació. Un altre exemple mundialment conegut és el produït en 1908, quan els *Boy Scouts*, van iniciar el seu programa d'insignes, on els participants havien de progressar en unes activitats o àrees de coneixement concretes per obtenir-les i poder-les lluir en els seus uniformes, sent les insígnies una representació física del seu compromís i esforç, aplicant així un element propi dels jocs com són les recompenses i el col·leccionisme per incentivar la motivació dels participants en aconseguir-ne el màxim possible.

En el món empresarial també es coneixen casos d'incorporació d'elements i dinàmiques pròpies de la gamificació abans que es comencés a parlar d'aquest sistema i, clarament, del mateix terme. El més antic i conegut és el cas de la companyia Sperry and Hutchinson (S&H), creada per Thomas Sperry i Shelley Hutchinson a Alabama, que l'any 1896 va iniciar un dels primers programes de fidelitat com a estratègia de màrqueting per a retenir els clients existents. Aquest programa de fidelitat va consistir en la creació d'un catàleg de productes especials de S&H que no es podien adquirir amb diners, sinó amb segells propis de la marca. Aquests segells es podien obtenir comprant productes en diferents botigues, supermercats i gasolineres que havien acceptat participar en el programa, per tant, a més productes comprats més segells obtenien per a poder canviar-los pels productes desitjats del catàleg especial. Aquest programa va ser tan exitós que va tenir repercussió a escala mundial, i va generar projectes similars (Hatala, 2013).

L'any 1980 el professor Malone publica el seu estudi acadèmic sobre la motivació que generaven els jocs en línia aplicats a l'aprenentatge dins les aules, sent dels primers a detectar el potencial que tenien els videojocs en l'aprenentatge i d'analitzar com els elements que els convertien en activitats motivadores no tenien per què ser necessàriament limitats només als jocs i a les activitats lúdiques. Per tant, va ser dels primers a destacar que els elements que formen part de la mecànica i el disseny dels videojocs es podien aplicar a altres àrees, en el seu cas l'educació (Christians, 2018).

Després d'aquests esdeveniments van anar apareixent altres empreses que aplicaven sistemes de gamificació en els seus negocis com és el cas d'Americian Airlines en 1981, que va introduir el programa "AAAdvantage", que consistia en un programa de fidelitat dels viatgers gràcies a l'acumulació de milles que els donaven accés a diferents serveis especials, aquest tipus de sistema es continua utilitzant avui dia. Trobem també els casos de Holiday Inn (1983) i National Rental Car (1987), que van iniciar programes de fidelitat semblants per aconseguir que els consumidors triessin els seus serveis abans que els de la competència.

Per altra banda, considerem important destacar que en 1990 l'empresa Nintendo va donar-se a conèixer de manera internacional, ampliant les seves vendes mundials i la seva quota de mercat, fet que va posar en marxa el que coneixem avui dia com la cultura dels videojocs, i que ha proliferat fins al punt que la societat té normalitzada aquesta activitat com a un oci quotidià i per a totes les generacions, fet que ha aportat de manera positiva al que seria tot el concepte i implementació de la gamificació en diferents sectors (Smith, 2014).

No obstant això, no va ser fins a l'any 2002, que el programador i dissenyador de videojocs britànic Nick Pelling, va inventar i utilitzar la paraula gamificació per primera vegada mentre desenvolupava un projecte a la seva empresa, que buscava combinar la gestió estratègica, la dinàmica dels jocs i la programació en una mateixa plataforma d'entreteniment, però el terme no va ser ben rebut i es va deixar d'utilitzar fins al 2008, quan altres dissenyadors de jocs i investigadors van començar a veure el potencial dels videojocs per les empreses, començant de nou a utilitzar la paraula per, finalment, popularitzar-se mundialment en 2010 sent el terme que coneixem avui en dia (Francisco, 2020).

Un altre moment important a destacar en la història de la gamificació, és quan l'empresa Bunchball, considerada la pionera en gamificació i que actualment segueix en actiu, va crear en 2007 la pàgina web "Dunder Mifflin Infinity" basada en la famosa sèrie de televisió The Office, aquesta web era una xarxa social gamificada, on els usuaris passaven a ser treballadors de la companyia Dunder Mifflin i eren col·locats en una sucursal a l'atzar amb altres jugadors. L'objectiu principal era completar tasques i reptes basats en situacions de la sèrie televisiva, si ho feien correctament aconseguien monedes virtuals que podien intercanviar per objectes per a decorar els seus despatxos virtuals i que altres usuaris poguessin visitar-los i, a més a més, la seva sucursal pujava de rànquing mundial. Al final de cada temporada de la sèrie de televisió, les millors sucursals de la web obtenien recompenses físiques, productes exclusius de la sèrie de televisió i, fins i tot, opcions de conèixer als actors de The Office. Aquesta primera plataforma de gamificació pensada com a campanya de màrqueting televisiva va tenir un gran èxit i va assolir el seu objectiu principal, mantenir els telespectadors pendents del programa, ja que els usuaris havien d'estar actualitzats de la sèrie per a poder continuar participant en el joc virtual (Joya Balfour, 2019).

A partir d'aquí, la gamificació ha anat obrint-se camí en diferents sectors, sent aplicada i estudiada per molts autors, com, per exemple, en 2009 quan va aparèixer a una escola de Nova York el projecte "Quest to Learn", dirigit a infants de sisè de primària que van ser introduïts en un ambient d'aprenentatge basat en el joc per poder analitzar si s'incrementava el nivell de retenció i interiorització dels coneixements que se'ls volien transmetre. En 2010 s'inaugura el Gamification Summit a San Francisco, a càrrec de Gamification Co., amb més de quatre-cents assistents que es van multiplicar en la segona edició, i on Jane McGonigal promociona el seu llibre "Reality is Broken", que planteja la idea d'utilitzar la gamificació com a promotora del canvi social (Christians, 2018).

Passat el 2014, ja diversos sectors i empreses havien aplicat la gamificació en les seves activitats al·legant una millora pel que fa a la motivació, interès i resultats per als usuaris i treballadors, així com dels beneficis de les seves empreses en general, convertint la gamificació en un fenomen d'interès mundial que ha anat augmentant gràcies a l'ús d'eines com els *smartphones* i les aplicacions mòbils que han impulsat l'ús d'aquest sistema de treball gràcies a les facilitats en connexió i seguiment de resultats dels participants. En 2021 es va calcular que el mercat global de la gamificació estava valorat en 6,59 bilions de dòlars nord-americans (Mordor Intelligence, 2018).

4.3. Finalitats

Les finalitats o objectius de la gamificació dependran sempre de l'àmbit on s'apliqui, ja que no és el mateix crear un sistema gamificat per a una escola o activitat d'aprenentatge que per a una empresa o grup de clients. En cada àmbit s'hauran de tenir en compte els elements o factors que el caracteritzen, per exemple, si busquem crear un sistema gamificat per a una empresa per motivar als empleats, haurem de tenir en compte el tipus d'empresa, el sector d'activitat, el model de negoci, la quantitat d'empleats, les metes que volem aconseguir, etc.

La gamificació, tal com comenta Cuadrado (2017), es basa en la consecució d'una tasca, que pot ser educativa, comercial, personal, etc., com a últim fi, no es tracta d'anar a jugar i oblidar-nos del que hem de fer. La gamificació no redueix l'esforç de l'activitat, a vegades pot incrementar-lo, però si està ben executat, aquest sistema aconseguirà que una tasca aparentment tediosa pugui ser divertida, i, en comptes de sentir que s'ha de dur a terme per obligació, tinguem una predisposició voluntària a realitzar-la.

Per tant, per intentar donar resposta a la pregunta de per què gamificar, hem considerat examinar les finalitats últimes de la gamificació des de la perspectiva social, educativa i empresarial.

Les finalitats de la gamificació des de la perspectiva social són:

- Fomentar la socialització.
- Inculcar nous hàbits o comportaments.
- Permetre una millor adaptació als canvis o reptes.
- Compartir coneixements i experiències entre participants.
- Construir relacions personals i laborals.

Les finalitats de la gamificació des de la perspectiva educativa són:

- Crear vincles amb l'alumnat.
- Fomentar la socialització i l'autogestió.
- Millorar la retenció dels continguts treballats.
- Evitar l'avorriment a través de la motivació.
- Recompensar l'alumnat en tasques que no tenen cap incentiu més enllà del mateix aprenentatge.

Les finalitats de la gamificació des de la perspectiva empresarial són:

- Motiviar el canvi de comportament en les persones.
- Impactar en els indicadors de resultats i en les activitats laborals del negoci de manera positiva.

- Assolir uns objectius comercials establerts amb anterioritat.
- Augmentar la retenció de talent.
- Fomentar la fidelitat dels clients.
- Reforçar la imatge o marca de l'empresa en el sector d'activitat.
- Rebre retroalimentació directa d'empleats i clients.
- Avaluar i fomentar l'èxit de les formacions empresarials.

Com podem veure, la gamificació pot ajudar-nos a generar una experiència positiva i motivadora per als usuaris, que ajudarà al fet que es puguin assolir els objectius finals que es proposin en qualsevol àmbit d'actuació.

4.4. Elements i disseny d'un joc

Per tal de dissenyar un joc o un sistema gamificat han de considerar-se una sèrie de tècniques per captar, retenir i fer evolucionar el jugador o usuari (Teixes, 2014).

Com hem pogut veure, la idea principal de la gamificació és aplicar elements propis dels jocs a contextos del món real per atraure l'interès i la participació voluntària dels usuaris, així com aconseguir els objectius finals marcats. Per tant, per dissenyar un sistema gamificat s'han de comprendre i tenir en compte els elements que componen tots els jocs per tal d'aplicar-los a la situació concreta correctament. D'aquesta manera, en els jocs i sistemes gamificats es poden distingir tres elements clau: les mecàniques, les dinàmiques i l'estètica.

Les mecàniques són les decisions que prenen els dissenyadors per especificar els objectius, les normes, l'entorn, el context, els tipus d'interaccions i els límits del joc o la situació a gamificar, per tant, les mecàniques es coneixen abans que comenci l'experiència de joc i es mantenen constants (Robson, 2015). Un exemple pràctic per entendre aquest concepte podria ser el dominó, on la mecànica del joc inclou el nombre de fitxes a utilitzar, com han de ser posicionades a la taula i com es decideix el guanyador. Existeixen tres tipus de mecàniques emprades pels dissenyadors de jocs o d'experiències gamificades: mecàniques de configuració, de normes i de progressió. Les mecàniques de configuració determinen punts com: l'entorn on tindrà lloc el joc, si el món real o espais virtuals; el nombre de participants, com s'agruparan i contra qui o què competiran; i les dimensions temporals del joc, si serà en temps real o per torns i si té un final marcat o és infinit. Les mecàniques de normes són les que marquen les accions permeses i prohibides en l'experiència gamificada o el joc, estan pensades perquè els usuaris tinguin límits i sentin pressió. Per acabar, les mecàniques de progressió són instruments que els dissenyadors de l'experiència incorporen al joc per mostrar els esforços duts a terme pels usuaris i animar-los a repetir certes conductes a través de diferents sistemes de recompenses virtuals (punts del joc, barra de progressió, insígnies, etc.) o reals. Les recompenses incorporades en les mecàniques de progressió han d'estar ben mesurades i estudiades perquè el jugador vulgui obtenir-les i l'esforç sigui gratificant, per evitar que s'arruïni tota l'experiència de la gamificació o es perdi l'interès dels usuaris (Robson, 2015).

Com hem pogut veure, les mecàniques dins la gamificació conformen els aspectes fonamentals de l'experiència (organització de jugadors, entorns, normativa, interaccions, com guanyar o perdre, etc.), però per si soles no són suficient per a crear una experiència gamificada motivadora per als jugadors. Per aquest motiu, existeixen les altres dues dimensions: la dinàmica i l'estètica.

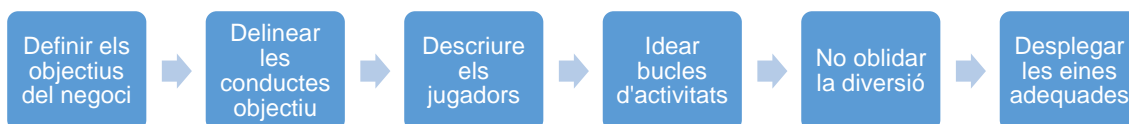
Les dinàmiques dins la gamificació són els tipus de comportaments que apareixen en els jugadors a mesura que participen en l'experiència de joc seguint les mecàniques establertes pels dissenyadors, per tant, les dinàmiques no estan dissenyades ni previstes i són els jugadors qui les dirigiran segons les seves interaccions, comportaments o estratègies. Un exemple de joc que pot derivar en diferents dinàmiques depenent dels jugadors, i de la sort que han tingut en el

repartiment de cartes, és el pòquer. Els comportaments dels jugadors durant el joc depenen en gran manera de les dinàmiques que s'acaben establint i dels mecanismes marcats prèviament, per exemple, trobem que mecàniques pensades perquè els jugadors treballin en equip acaben duent a dinàmiques de cooperació, en canvi, els jocs individuals tendeixen a acabar en competició entre usuaris; o experiències en què els jugadors són observats per terceres persones tendeixen a crear dinàmiques de més participació i activitat entre els jugadors. Per tant, tot i que les dinàmiques són difícils de predir, és important que els dissenyadors intentin, en la mesura del possible, anticipar dinàmiques que es podrien establir segons les mecàniques utilitzades, per evitar que derivin en comportaments o resultats no desitjats, com podrien ser les trampes o les baralles (Robson, 2015).

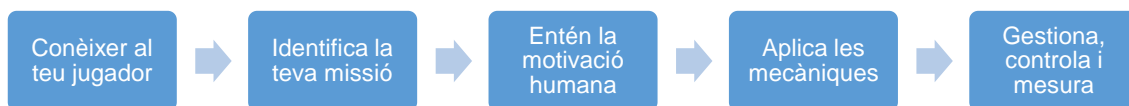
Finalment, l'estètica fa referència a les respostes emocionals que la participació en l'experiència gamificada desperta en els jugadors. Com el terme "estètica" és emprat en el món dels videojocs per a referir-se a altres aspectes, alguns professionals de la gamificació prefereixen anomenar "emocions" a aquest element. Les emocions són producte de com els jugadors segueixen les mecàniques dels jocs i les dinàmiques que generen (Robson, 2015). L'estètica engloba un seguit de sensacions i experiències lligades al joc (la fantasia, la narrativa, el descobriment, el repte, l'expressió, etc.), però cada sistema de gamificació tindrà la seva pròpia expressió de diversió en funció de les mecàniques i dinàmiques tenint una orientació cap a la diversió i l'atractiu des del punt de vista emocional de l'usuari (Teixes, 2014). No obstant això, és important tenir en compte que aquestes emocions no han de distreure al jugador de l'objectiu final de participar en aquesta experiència gamificada.

Com podem veure els tres elements comentats (mecànica, dinàmica i estètica) s'interrelacionen entre ells i són els que permeten dissenyar jocs o gamificar. És important tenir els tres en compte per a poder crear bones experiències en els usuaris i vigilar l'impacte que cada element pot tenir en els altres per evitar situacions descontrolades o no desitjades durant el joc. En relació amb la creació d'experiències gamificades, és cert que conèixer aquests elements no garanteix l'èxit en la seva creació, ja que s'han de seguir una sèrie de passos per a idear un sistema gamificat. Per aquest motiu, a continuació es presenten diferents models de processos de gamificació establerts per experts en la matèria que es podrien seguir:

- Model de Werbach: Aquest model està basat en 6 passos on, partint dels objectius de negoci que es volen assolir, es defineix i s'adapten tots els elements (mecànica, dinàmica i estètica). És un model molt centrat en la gamificació i el seu principal inconvenient és que no contempla el manteniment, l'actualització o l'adaptació del sistema (Werbach i Hunter, 2012). Els passos a seguir per dur a terme aquest model són:

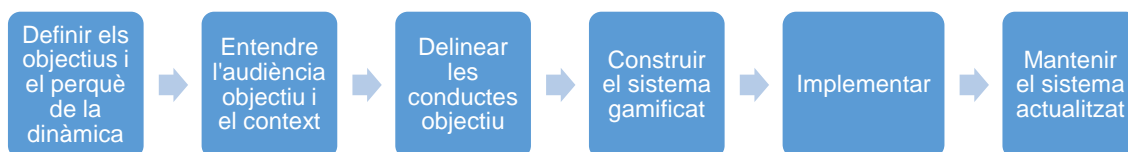


- Model de Kumar: Aquest model parteix del jugador com a punt de partida i aquest condicionarà la resta d'elements. A diferència d'altres models, aquest sí que contempla el seguiment i mesura dels resultats obtinguts pel sistema de gamificació que s'acabi implementant (Kumar i Herger, 2013). Aquest model té les següents fases:



- Model de Teixes: L'autor planteja un model combinat d'altres ja existents. El gran impacte d'aquests radica en l'inici del procés, on es busca marcar els objectius que es volen aconseguir i saber per què hem d'aplicar la gamificació. D'aquesta manera, abans de continuar amb tot el procés es fa una anàlisi de si aplicar un sistema gamificat en aquell moment seria ben rebut tenint en compte l'entorn, els participants, etc., així s'evita invertir hores en un sistema que podria no encaixar en aquell entorn concret. També afegeix el

manteniment i l'actualització del sistema dins els passos principals a seguir (Teixes, 2014). Per tant, el model tindria la següent estructura:



4.5. Àrees d'aplicació en l'àmbit empresarial

Tal com hem vist fins ara, l'aplicació de la gamificació no té límits i pot englobar diferents sectors i activitats (educació, atenció mèdica, activitats empresarials, etc.), però en aquesta secció del treball ens centrarem a posar exemples reals de gamificació dins l'àmbit empresarial.

“La gamificació en l'empresa és l'aplicació de recursos dels jocs (mecàniques, dinàmiques, estètica, elements, etc.) per modificar comportaments dels clients i els empleats mitjançant accions sobre la seva motivació, amb la finalitat d'aconseguir crear valor per a les companyies en àrees com la comercial, recursos humans o finances” (Teixes, 2014).

Tal com va preveure Gardner l'any 2012, en el 2014 un 70% de les 2.000 principals empreses utilitzarà aplicacions gamificades en diferents sectors. Tot i això, en les prediccions de l'autor també s'afirmava que un 80% d'aquestes aplicacions gamificades fracassarien per no tenir adequats els objectius a assolir i l'aplicació de la gamificació (Teixes, 2014).

Coneixem en l'actualitat molts casos d'èxit d'aplicar aquest sistema en diferents processos i estratègies empresarials, per tant, sempre que es faci un estudi correcte de mercat i s'ajustin els objectius a assolir, la gamificació pot ajudar-nos a millorar molts processos dins l'organització. Algunes dimensions de l'àmbit empresarial on s'han aplicat sistemes gamificats amb èxit han estat:

- Formació: Un sistema gamificat ens ajudaria a motivar els nostres empleats en els processos d'aprenentatge de noves habilitats i comportaments amb l'objectiu d'augmentar la productivitat.
- Màrqueting i fidelització de clients: Com s'ha vist anteriorment en la història de la gamificació, aconseguir augmentar el nombre d'usuaris o mantenir-los és molt important per a qualsevol empresa, i la gamificació ens pot ajudar a destacar respecte als nostres competidors a través de, per exemple, sistemes de puntuacions per aconseguir premis o descomptes, rànquings de compres, etc.
- Motivació i rendiment: Moltes tasques en el dia a dia dels treballadors poden ser avorrides i pesades de dur a terme, en aquests casos aplicar gamificació pot ajudar a convertir aquestes activitats en processos entretinguts millorant la motivació i la predisposició dels empleats, i, en conseqüència, el rendiment.
- Innovació i creativitat: La gamificació fomenta espais relaxats, motivadors i socials, que permeten que els participants puguin compartir idees i desenvolupar la seva creativitat, donant com a resultat idees que poden beneficiar a l'empresa.
- Captació i retenció del talent: De la mateixa manera que en el cas dels clients, és crucial que l'empresa fidelitzi els seus treballadors i desenvolupi una bona imatge de marca per atraure nous talents. Per tant, incorporar un sistema gamificat a l'empresa permetrà diferenciar-se dels competidors, i crear metodologies de treball més dinàmiques i actives que atreguin i retenguin els professionals amb talent.

A continuació veurem exemples d'empreses que han aplicat sistemes gamificats per treballar les dimensions anteriors, posant èmfasi en activitats que no tinguin relació directa amb l'àrea de

recursos humans, ja que més endavant, en aquest mateix document, es presentarà un apartat específic amb exemples d'aplicacions de gamificació en aquesta àrea de les organitzacions.

El primer exemple d'aprofitar la gamificació per donar impuls als productes de l'empresa i augmentar la quota de mercat és el de CEPSA en 2012, quan, aprofitant el seu patrocini de la selecció espanyola a l'Eurocopa, van decidir impulsar la seva *app* (on els usuaris poden conèixer la localització de les diferents gasolineres, comparar preus, crear rutes, etc.) i la promoció d'uns gots d'edició limitada amb motius futbolístics. Per aconseguir-ho van crear l'aplicació "Toques CEPSA", on gràcies a la realitat augmentada els jugadors podien donar "tocs" a una pilota virtual comptabilitzant els resultats i podent-los compartir a Facebook. A més a més, es va afegir una funció en la qual es podien col·leccionar pilotes que donaven "habilitats especials" que permetin millorar els resultats, aquestes pilotes s'obtenien escanejant uns codis que tenien els gots d'edició limitada fent ús de l'*app* de CEPSA. Els resultats d'aquesta acció van sobrepassar els objectius marcats i els resultats previstos (Teixes, 2014).

Seguint en la línia de fidelitzar els seus clients i impulsar les aplicacions de l'empresa, BBVA va iniciar el projecte "BBVA Games" l'any 2013. El sistema gamificat estava pensat per a donar recompenses als usuaris que utilitzessin els nous canals digitals del banc, contractessin nous productes i animessin als seus coneguts a inscriure's. Per aconseguir els punts necessaris per a poder canviar-los per premis o la participació en rifes especials (entrades de cine, estances a hotels, tauletes, mòbils, etc.), els usuaris havien d'acomplir uns reptes concrets (mirar vídeos, respondre preguntes, etc.). L'èxit va ser tal que els usuaris obtenien premis en menys d'una setmana i va ser necessari implementar nous reptes, a la vegada que es millorava el sistema d'accés a la pàgina per rebre més visites. Aquest projecte va continuar actiu durant diversos anys, fins a obrir-se a no clients del banc i associar-lo a la Lliga BBVA (Teixes, 2014).

Altres aplicacions que moltes persones utilitzen avui en dia, també tenen sistemes gamificats que estan pensats per motivar als usuaris o jugadors a fer-ne un ús constant, gràcies a les possibilitats que ofereixen de seguiment de reptes, anàlisi de resultats i cooperació o competició amb altres participants. L'autor Chou (2017) ens parla de l'aplicació Waze, llençada en 2006, que es tracta d'una aplicació que exerceix de navegador GPS mentre dona informació a l'usuari sobre l'estat del tràfic i les carreteres. Tot i ser una aplicació que, a simple vista, pot ser com qualsevol altre navegador GPS, van aconseguir diferenciar-se dels seus competidors gràcies al fet que, en iniciar l'aplicació, presentava als usuaris un petit vídeo on apareixia una serp terrorífica anomenada "Tràfic" i un grup de cavallers de Waze lluitant contra ella. Per tant, quan conduïes amb aquesta aplicació el teu objectiu era lluitar contra el monstre "Tràfic" conduint amb Waze com a navegador GPS, ja que recollia la informació del tràfic i l'actualitzava per a altres participants, també permetia adjuntar avisos sobre carreteres tallades o obres que afectessin algun carrer. Gràcies a aquest concepte els usuaris participaven en un joc i sentien que formaven part d'una comunitat amb el mateix objectiu que ells. L'aplicació tenia tal èxit que va ser adquirida per Google i avui dia segueix en funcionament.

En aquesta línia trobem l'aplicació Duolingo, pensada perquè les persones aprenguin diferents idiomes a través del seu sistema d'aprenentatge gamificat que té com a objectiu motivar als usuaris a aprendre i continuar interactuant amb l'aplicació. Com moltes aplicacions mòbils d'aquest estil, Duolingo disposa d'un sistema d'insígnies, barres de progrés, taules de classificacions, interaccions amb la comunitat i la possibilitat de competir amb amics.

Tal com podem comprovar, la creació d'activitats i experiències gamificades en l'entorn empresarial ajuden a diferenciar les organitzacions dels seus competidors, gràcies a crear experiències divertides que trenquin la monotonia i la rutina dels usuaris, aconseguint que es fidelitzin amb el producte i la marca de manera voluntària.

4.6. Elogis i crítiques

Fins ara hem pogut veure com la gamificació pot ser una eina molt útil i poderosa en diferents àmbits i, concretament, en el món empresarial hem vist casos d'èxit en aplicar aquesta dinàmica

per millorar els resultats de l'empresa. També hem pogut veure que ha rebut molts elogis gràcies als seus avantatges, alguns d'ells són:

- La millora de la productivitat.
- L'augment de la motivació.
- La creació d'entorns cooperatius o socials.
- Fomentar la creativitat i la innovació.
- Treballar habilitats o guiar comportaments concrets.
- Implicar i fidelitzar a clients i treballadors.
- Crear una bona imatge de marca.

No obstant això, és important tenir en compte també les crítiques que aquest sistema ha rebut al llarg dels anys, ja que conèixer els aspectes negatius de la gamificació ens pot ajudar a entendre-la millor i a evitar cometre errors si es decideix aplicar-la.

L'autora Sofia Francisco (2020), fa un recull de diferents opinions sobre la gamificació dutes a terme per diversos autors i autores experts en la matèria, i la majoria coincideixen en punts concrets que fan que aquest sistema, en moltes ocasions, fracassi o no arribi a assolir els objectius finals que estaven previstos. Un dels principals factors criticats és el fet que molts sistemes gamificats actualment se sostenen sobre mecàniques de joc simples com són els punts, les insígnies o les taules de classificació, sistema que molts autors consideren que s'hauria d'anomenar "*pointsification*", terme proposat per Robertson, directora en disseny de videojocs a Regne Unit. Els autors que fan aquesta crítica consideren que els dissenys de jocs van més enllà de les puntuacions o recompenses a obtenir, ja que centrar-se massa en aquests punts evita que es puguin assolir altres elements propis del joc com són les dinàmiques, creades per les interaccions dels mateixos jugadors, o la creació d'emocions que siguin part del que sustenta l'interès del jugador per continuar participant en l'experiència i arribar als objectius més profunds del projecte.

Englobant aquesta crítica inicial, també trobem autors que comenten que si un sistema de gamificació no està ben dissenyat i es construeix amb mecàniques simplistes (com les puntuacions) tindrà un augment de la motivació dels treballadors, però aquesta acabarà desapareixent perquè els jugadors acabaran per no trobar un valor o significat real més enllà de les mateixes puntuacions, així que el compromís i la participació acabarà per decaure (Francisco, 2020).

Altres crítiques recurrents sobre la gamificació estan basades en el fet que aquest sistema sigui utilitzat per a obligar els treballadors a fer activitats que, d'altra manera, no es durien a terme o d'aplicar la gamificació constantment sense parar-se a analitzar si el seu ús en aquella situació o entorn derivarà en una resposta positiva o negativa, portant als participants a viure moments incòmodes o no desitjades sense que hi hagués una necessitat prèvia (Werbach i Hunter, 2012).

5. GAMIFICACIÓ EN LA GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS: ÀREES I EXEMPLES

La gamificació s'ha demostrat efectiva en diferents àmbits del món de l'empresa, gràcies al fet que permet brindar experiències divertides i motivadores als usuaris mentre duen a terme les tasques o activitats laborals. Considerant els beneficis obtinguts en altres departaments, com el de màrqueting i vendes, podem anticipar que aplicar la gamificació en àrees relacionades amb els recursos humans permetrà introduir en el treball diari dels empleats experiències atractives que ajudin a crear entorns de treball on se sentin còmodes, motivats i es redueixi l'estrès o la monotonia.

Seguidament, s'analitzaran les diferents àrees de recursos humans on es pot aplicar un sistema gamificat (selecció de personal, formació, etc.) i coneixerem experiències d'empreses reals que han aplicat aquest sistema en la seva gestió.

5.1. Gamificació en la selecció de personal

En els processos de reclutament i selecció de les empreses sovint s'apliquen sistemes gamificats per atraure el talent i diferenciar-se de la resta de competidors. Generalment, la gamificació en aquesta àrea s'implementa de dues maneres:

- Jocs o activitats en línia obertes al públic: En aquestes activitats les empreses presenten jocs oberts al públic que amaguen la intenció de descobrir nous talents a mesura que els participants superin les proves i decideixin arribar fins al final, sense que existeixi l'obligació de fer-ho per a passar un procés de selecció de personal.
- Aplicar la gamificació directament al procés de selecció: Igual que en el cas anterior, els candidats interessats han de superar un seguit de jocs o proves basades en situacions reals que es podrien trobar en el seu futur lloc de treball, però en aquesta ocasió saben per a quina empresa estan aplicant i que l'objectiu final és ser contractat.

En les dues situacions, aplicar aquests sistemes gamificats permet als reclutadors atraure el talent, en diferenciar-se dels seus competidors, i generar unes dinàmiques on poden conèixer les habilitats dels futurs treballadors i les seves actituds davant la feina, ja que s'entén que aquells que vagin superant proves que van augmentant en dificultat sense conèixer quan arribaran al final, seran els més motivats i els que tinguin un esperit de superació i de compliment del treball més elevat (Teixes, 2014).

Un exemple real de l'aplicació de la gamificació en un procés de selecció és el cas del joc "Reveal", dut a terme per l'empresa de cosmètica internacional L'Oréal. L'objectiu final del joc era que els participants obtinguessin unes pràctiques professionals a l'empresa o un lloc de treball a temps complert en l'àrea comercial i de màrqueting. El joc estava pensat per a introduir als jugadors dins l'organització mentre encarnaven a una ajudant de directiu en pràctiques. En aquesta experiència coneixien com es crea, testeja i llença al mercat un nou producte, mentre visitaven virtualment totes les àrees de l'empresa, es relacionaven amb diferents interlocutors o participants i resolien missions. Mentre jugaven, el sistema els anava classificant segons els seus interessos i aptituds, situant-los en un rànquing on podien lluitar per intentar situar-se en la posició més elevada possible. Gràcies a aquesta iniciativa, L'Oréal va poder conèixer nous talents a la vegada que donava la possibilitat a les persones externes de conèixer com funciona la indústria, permetent evitar l'alta rotació entre personal de nova incorporació que, quan entraven a l'empresa, descobrien que no era el que s'havien imaginat o no els interessava (RRHH Digital, 2010).

Trobem també el cas de Google, que en 2003 va iniciar la competició de programació internacional "Google Code Jam" com a eina per atraure nous talents per a formar part de l'organització. En aquesta competició els programadors participants resolien problemes d'algoritmes utilitzant diferents llenguatges de programació. El guanyador té una compensació

monetària a part d'un contracte segur a Google, i entre els competidors que més destaquen també es poden oferir invitacions per a formar part de la plantilla de l'organització. D'aquesta manera l'empresa va trobar una manera d'assegurar-se que les persones contractades podrien dur a terme les tasques de manera correcta i que estarien prou motivats en complir els objectius de les seves activitats laborals, tal va ser l'èxit que la competició ha tingut més edicions i s'obre cada cop que l'empresa necessita incorporar nous programadors (Universidad de los Andes, 2012).

5.2. Gamificació en la formació

Les formacions dins les empreses són processos que, en general, costa que es diguin a terme per part dels treballadors, ja que no a tothom li semblen activitats motivadores o interessants per la càrrega de treball addicional que suposa el fet d'haver d'assistir a seminaris, conferències, realitzar lectures o complimentar activitats, però aquestes formacions són necessàries per a mantenir els empleats actualitzats i que puguin desenvolupar correctament les seves activitats professionals o, fins i tot, millorar les seves trajectòries. La gamificació permet que aquestes activitats puguin convertir-se en processos lúdics i pràctics, posant als jugadors en situacions on hagin de resoldre casos reals, ajudant-los a desenvolupar aquelles habilitats necessàries, profunditzar en nous coneixements i mantenint-los motivats en el procés.

Deloitte, una de les auditores més grans del món, considera que la formació dels seus directius és clau per al seu creixement, però es trobaven amb el problema de què els treballadors no accedien a fer les formacions que tenien disponibles a la web "Deloitte Academy" perquè tenien massa feina i no li donaven prioritat. L'empresa va decidir renovar la pàgina de formacions amb un sistema gamificat, on els usuaris tenien missions a complir que els permetien pujar de nivell i obtenir recompenses, mentre veien el rànquing d'evolució de la resta de companys i podien donar-se suport a través del xat. Aquest nou sistema permetia donar un punt lúdic que allunyava als empleats d'aquesta idea de tasca obligatòria i pesada, a la vegada que creava en ells un sentiment de compliment del deure cada cop que participaven. Els resultats d'aquest sistema van ser un increment del 46% en els usuaris que es connectaven diàriament al sistema, i un 36% més de persones que es connectaven setmanalment (Teixes, 2014).

Trobem també el cas de Mr Jeff, una empresa espanyola dedicada als serveis de bugaderia a domicili, que va tenir un ràpid creixement nacional i van decidir expandir-se a altres països d'Europa i Llatinoamèrica. El problema va arribar quan la incorporació de treballadors va ser molt elevada, ja que no hi havia la possibilitat d'invertir en formacions presencials i els sistemes en línia es veien dificultats per les diferències horaris dels empleats. Per solucionar-ho, van iniciar un sistema formatiu gamificat a través de la plataforma Learning Park, que els va permetre tenir formacions actives les 24h, en diferents idiomes i pensades per a l'autoaprenentatge a través de la consecució de jocs dins les diferents unitats didàctiques, també tenien espais per a comunicació entre participants i jocs de preguntes contra altres jugadors quan finalitzaven una unitat. Els resultats obtinguts van ser els desitjats, ja que es va poder solucionar el problema de les formacions a distància i els diferents horaris mentre mantenien els treballadors motivats, donant com a resultat una pujada de les notes mitjanes obtingudes pels treballadors en els cursos formatius d'*onboarding* (Grau, 2018).

5.3. Gamificació en la consolidació de la cultura de l'empresa

La gran majoria de les organitzacions disposen de la seva cultura empresarial, que volen transmetre a treballadors i clients a través d'uns valors, actituds o hàbits, però, a vegades, inculcar aquesta cultura en els empleats és difícil, sigui per falta de temps o perquè no estan predisposats per diferents motius. En aquests casos, la gamificació pot ser una solució dins l'empresa per a fomentar aquelles actituds i hàbits positius que es vol que els treballadors representin en el dia a dia i de cara als clients.

Un exemple d'aquesta situació és el que es van trobar en les oficines espanyoles d'American Express. L'organització destinava molta quantitat de diners a les formacions dels directius per ensenyar nous mètodes de gestió i lideratge d'equips, però veien que un cop finalitzada la formació els directius amb més anys d'experiència continuaven fent les coses com abans. Per poder solucionar la situació es va optar per gamificar tot el sistema formatiu, així a través de les missions que es proposaven els usuaris estaven més motivats per complimentar-les. A més a més, dins el sistema es van afegir missions d'aplicació dels coneixements en l'entorn de l'empresa, d'aquesta manera, si es volien aconseguir les recompenses virtuals, havien d'aplicar en la gestió dels seus equips els aprenentatges de les formacions. Els resultats obtinguts van ser els desitjats, ja que el 70% dels treballadors van afirmar que les noves eines els havien ajudat a incorporar hàbits positius en la gestió d'equips i la comunicació interna, i els resultats que mesuraven la cultura corporativa van créixer entre un 60% i un 80%, a més, per primer cop, es van començar a rebre demandes i missatges dels treballadors a l'àrea de recursos humans buscant més idees i mètodes de gestió innovadors (Grau, 2018).

5.4. Gamificació en la motivació i l'engagement

Augmentar el compromís dels empleats en el lloc de treball pot suposar una tasca complicada, però com a ocupador és necessari assegurar-se que els treballadors sentin passió o entusiasme per la seva feina. Per aconseguir-ho cal fer un seguiment constant de l'engagement (entès com a compromís o implicació del treballador de cara a l'empresa) i trobar mètodes que s'adaptin a les seves necessitats i motivacions, que seran el principal punt de partida per aconseguir aquest compromís (Clarke, 2018). Per aquest motiu, si tenim en compte que gran part de l'engagement dels treballadors ve arran de la motivació, és necessari aprofundir en la seva definició i característiques.

La motivació és allò que ens explica per què les persones actuen de certa manera en un moment determinat o duen a terme alguna acció específica. Si ho mirem des del punt de vista de les empreses, la motivació seria incentivar uns estímuls en els empleats que els portin a dur a terme les activitats laborals. En general, parlem de dos tipus de motivació: l'extrínseca i la intrínseca.

La motivació extrínseca és causada per estímuls externs. Quan parlem de treballadors poden ser recompenses monetàries (sou, bonificacions, augment de salari, etc.) o no monetàries (viatges, descomptes, accés a formació, reconeixement, etc.). Per altra banda, la motivació intrínseca prové d'estímuls interns de la persona o per desig propi. Per tant, no són condicionats per les recompenses externes o la por al càstig, ja que el principal motiu pel qual les persones amb motivacions intrínseques es mouen és per la mateixa tendència i interès en la novetat i el repte de millorar les seves capacitats i aprendre més (Teixes, 2014).

Tal com comenta Teixes (2014): "La gamificació es fonamenta en la capacitat que els seus sistemes tenen per estimular la motivació dels usuaris a què desenvolupin unes conductes o activitats concretes. L'impacte de la motivació en la productivitat és evident. La motivació és el factor individual més important en l'aprenentatge i el canvi de comportament."

Segons comenta Teixes, dels tres tipus de motivació que proposa Daniel H. Pink el que més encaixa amb un sistema gamificat i amb la societat actual del segle XXI és la Motivació 3.0. Aquest tipus de motivació és aquella pensada per a activitats més creatives i no tan rutinàries com les que ens trobàvem en el segle XX, i on és necessari que la motivació provingui del mateix individu, és a dir, una motivació intrínseca.

Tenint aquests conceptes en compte, i enllaçant les crítiques comentades en aquest treball respecte a la gamificació, cal recalcar que dins els sistemes gamificats és important durant l'etapa de disseny ajustar les recompenses externes perquè animin als usuaris a la participació, però sense perdre de vista aquelles motivacions intrínseques que s'han de despertar en els treballadors perquè mantinguin el seu interès en el procés i puguin profunditzar en l'estètica o emocionalitat del joc. En cas contrari, les recompenses externes perdran el seu valor a la llarga, però també poden produir que aquelles persones que participaven des d'una motivació intrínseca

l'acabin perdent. Les persones tendeixen a prestar més atenció a les recompenses externes que al gaudir propi i poden acabar pensant que l'únic motiu de participar són els premis que puguin obtenir i no l'activitat o els aprenentatges en si (Teixes, 2014). És crucial també ser coherents en la seva aplicació i ser conscients que aquests sistemes han de ser un suport a aquelles motivacions ja existents amb anterioritat (salaris, bonificacions, reconeixement, etc.). Aquestes no han de ser substituïdes totalment per recompenses virtuals que no tenen un valor real, ja que pot suposar un efecte contrari al desitjat en el compromís i la satisfacció dels treballadors de cara a l'empresa.

Un exemple real, on un sistema gamificat va despertar la motivació intrínseca dels treballadors és el cas de Microsoft. Durant el desenvolupament d'un programa van trobar errors en tots els quadres de diàleg en diferents idiomes, per tal de solucionar-ho es va crear un joc anomenat "Qualitat d'idioma" oberta als treballadors de Microsoft de tot el món. En aquest sistema els treballadors eren posats en equips on representaven el seu país i idioma. Cada cop que trobaven un error guanyaven punts i el seu equip pujava de rànquing. Més de 4.500 treballadors van participar i es va aconseguir revisar més de 500.000 pàgines de textos. El motiu d'aquest èxit va ser la motivació intrínseca dels treballadors per poder dur un producte de qualitat al mercat i posar a prova els seus propis coneixements de la llengua, més enllà dels resultats que obtinguessin en referència als punts.

6. LA GAMIFICACIÓ A ESPANYA

En aquest punt del treball la idea inicial era conèixer les opinions i experiències d'empreses espanyoles especialitzades en gamificació, que tinguessin com a activitat principal assessorar i implementar sistemes gamificats per a tercers. D'aquesta manera, a través d'entrevistes, podríem arribar a conèixer l'opinió de professionals en el camp sobre l'evolució de la gamificació a Espanya, l'interès que desperta dins les empreses i els resultats que s'obtenen amb la implementació d'aquests sistemes, així com les seves opinions sobre el futur de la gamificació a escala nacional. No ha estat possible complir aquest objectiu per la manca d'interès de les empreses en participar en el procés de l'entrevista, ja que algunes d'elles s'han negat a col·laborar o directament no han respost als intents de contactar. A causa d'aquesta problemàtica s'ha decidit que en aquest apartat de treball es mantindrà el fet de fer uns anàlisi d'aquestes empreses, però sense optar a la informació de primera mà ni a les opinions personals del sector que aportarien les entrevistes.

6.1. Empreses d'assessoria en gamificació

A continuació es farà una anàlisi de diferents empreses especialitzades en gamificació a Espanya. D'aquesta manera es buscarà conèixer, entre altres coses, quins mètodes s'utilitzen per implementar aquests sistemes, quines són les causes principals del seu ús i els resultats aconseguits. Tot això a través de la informació que es pugui trobar de manera oberta en línia o en documents publicats per les mateixes organitzacions.

6.1.1. Empresa: Prisma

Prisma és una empresa dedicada al desenvolupament de software innovador amb elements de jocs (gamificació) per a fer créixer el talent de les empreses i involucrar els empleats en la transformació digital de les organitzacions (Prisma, 2023).

Prisma va ser creada l'any 2016 i té la seva seu a València (Espanya). La missió de l'organització és millorar la relació del treballador i el seu dia a dia laboral, per aconseguir que estigui content a la seva feina i pugui obtenir millors resultats.

Per a poder dur a terme les seves activitats compten amb l'empresa WeAreCactus com a aliat tecnològic, amb la qual conformen un equip de 16 persones, i amb Play&Go Experience i el grup NoSpoon com a aliats estratègics.

6.1.1.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses

Prisma ofereix diferents serveis i productes per satisfer les necessitats dels seus clients i que puguin aplicar la gamificació en diferents àmbits de l'empresa. Entre els productes i serveis oferts trobem:

- **Gamificació en formació i entrenament de comercials:** L'empresa crea sistemes gamificats per a formacions empresarials de qualsevol mena, per a fer-ho disposen de diverses metodologies i opcions que implementaran segons les necessitats i interessos que tinguin els seus clients. Per tant, donen la possibilitat de crear productes des de zero, modular i personalitzar productes ja creats, per estalviar temps i costos, o adquirir directament productes ja finalitzats si encaixen amb els requisits del client. Entre alguns dels productes formatius creats que es promocionen a la pàgina web trobem mapes simulant el videojoc Candy Crush, simuladors de vendes, jocs dissenyats per aprendre catàlegs específics, simuladors de casos d'ús, jocs de preguntes i respostes, i competicions i rànquings. El temps que indiquen per a crear aquests sistemes formatius depèn del grau de personalització i el treball previ que s'hagi de realitzar per la seva

implementació, però la mitjana de temps ronda els dos o tres mesos en total. Finalment, a la web especifiquen que poden afegir funcionalitats a la base ja creada al llarg del temps per tal d'adaptar el sistema implementat als interessos que puguin sorgir en les empreses dels clients en el futur, permetent així evitar que el sistema quedi obsolet i es pugui fer una revisió constant.

- **Gamificació en l'avaluació del rendiment:** Prisma ha dissenyat una eina d'avaluació del rendiment que incorpora la gamificació, de tal manera que ajudi a mantenir als responsables d'equips motivats, duent a terme avaluacions constants i amb dades realistes, i motivar als empleats a interessar-se pels seus resultats i millorar-los de manera constant. Gràcies a aquesta eina anomenada Zepplean pretenen evitar que les avaluacions de rendiment siguin una cosa obligatòria a fer a final d'any i que, per manca d'interès o temps, es facin avaluacions ràpides i incompletes que els treballadors no puguin utilitzar per a millorar la seva activitat laboral. Zepplean és una eina amigable i senzilla d'emprar tant per als empleats com per als administradors i pensada per a obtenir imatges completes de l'avaluació del rendiment dels treballadors, ja que disposa de tota mena d'avaluacions i estadístiques per incorporar segons les necessitats de l'organització dels clients (avaluacions en cascada, avaluacions dels líders d'equip per part dels treballadors de manera anònima, avaluacions anònimes dels companys, autoavaluacions, etc.). D'aquesta manera els administradors aconseguiran els resultats al moment i podran navegar per l'eina per a buscar avaluacions concretes, comparar resultats i, si necessitessin alguna funcionalitat no disponible a l'eina actual, Prisma la pot afegir i, també pot integrar Zepplean a les eines actuals que ja disposin. A més a més, té incorporat un sistema de plans de millora, de tal manera que si un empleat no assoleix els resultats desitjats, se li pot crear un pla personalitzat on haurà de seguir unes tasques o missions per tal de millorar les seves habilitats i competències. Finalment, la gamificació en aquesta eina està incorporada en forma de recompenses virtuals, com cromos i monedes personalitzables, que es desbloquegen amb la participació i el compliment d'accions o missions concretes, tant pels treballadors com per als líders. Per exemple, per complir les avaluacions a temps, per millorar els resultats anteriors o per completar els plans de millora.
- **Team Building online:** L'organització ofereix una activitat de *team building* en línia personalitzable. Aquesta consisteix en un joc de cartes, on els participants destaparan una carta aleatòria que indicarà el que la persona ha de fer (dur a terme un repte davant la webcam o fer una confessió, crear idees innovadores en equips per millorar el dia a dia laboral, donar feedback sobre un tema concret, etc.), en tractar-se d'un joc d'atzar també permet que, per moltes vegades que es jugui, l'experiència sempre sigui diferent. Per tant, es parteix d'aquesta base predissenyada i segons les necessitats dels clients es poden modificar tant aspectes visuals (logos, colors, etc.) com de contingut de les cartes.
- **Serveis de gamificació a agències i consultores:** Prisma ofereix l'opció d'aliar-se amb agències i consultores per tal de crear els sistemes gamificats necessaris per als seus clients, implicant-se en les àrees o en els punts que els indiqui la consultora o agència concreta. D'aquesta manera col·laboren amb altres organitzacions amb menys experiència en aquest sector de tal manera, que tant uns com altres, poden recolzar-se en l'experiència, el reconeixement i la quota de mercat de cadascú.
- **Gamificació en onboarding:** L'empresa disposa de l'opció de crear sistemes d'*onboarding* gamificats segons les necessitats dels clients, del lloc de treball a complir i de les activitats que haurà de dur a terme l'empleat corresponent, de tal manera que augmenti la retenció de la informació i es redueixi el temps de formació. Tot i no aparèixer explicat com altres apartats, poden sobreentendre que s'utilitzaran eines i processos similars als que es fan servir per crear formacions gamificades.
- **Gamificació en processos de selecció:** Prisma ofereix la possibilitat de transformar les avaluacions dels candidats en un joc d'aventures a través del seu sistema gamificat. En ell, els reclutadors podran conèixer més informació dels candidats gràcies a aquestes

activitats interactives, divertides i amenes que prometen atraure i interessar nous talents per competir amb la resta d'empreses del sector. El sistema gamificat de selecció és personalitzable a escala visual i també en continguts, de tal manera que segons les competències que es volen avaluar i els perfils concrets que es busquen es puguin crear activitats o missions específiques. Aquesta eina també ajudarà als reclutadors a obtenir els resultats al moment i poder filtrar de manera ràpida els candidats segons els criteris que els interessin en aquell moment.

6.1.1.2. Principals clients

Prisma comparteix a la seva pàgina web alguns dels clients nacionals i internacionals amb els quals han treballat i també els casos d'èxit més destacats en l'aplicació d'alguns dels serveis i productes que ofereixen. Alguns dels clients de Prisma són:

- American Express
- Ajuntament de València
- Blinker
- Supermercats Consum
- Global Omnium
- Incarlopsa
- Home
- Balearia
- Maxirest
- Weaddyou
- PeopleArt
- Finnova
- Cactus
- Foxize
- Unión Alcoyana Seguros
- Ford Espanya

6.1.1.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients

Com hem pogut veure, Prisma destaca per haver treballat amb clients de diferents sectors i àmbits d'actuació, que van des de l'escala regional a la internacional, i entre els sistemes gamificats que han implementat destaquen els casos més exitosos a la seva web, on podem veure una explicació del contingut treballat i dels resultats obtinguts. A continuació analitzarem alguns d'aquests casos intentant que siguin de diferents productes oferts per l'empresa:

- **Cas de La Tienda Home:** Home és una empresa pionera en el sector del comerç electrònic a Espanya i està especialitzada en la venda de productes de descans i tapisseria. Aquesta organització va incorporar la gamificació al seu sistema d'avaluació del rendiment i la millora continua a través de l'aplicació Zepplean creada per Prisma. Van detectar que el sistema que tenien anteriorment, on només avaluaven els treballadors un cop a l'any, no era efectiu i era percebut com una pèrdua de temps entre empleats i líders. Gràcies a aquest nou sistema on els treballadors aconsegueixen monedes per completar tasques relacionades amb els processos d'avaluació, que després poden canviar per cromos per tal de completar un àlbum, se senten més motivats durant tot el procés i mantenen l'interès durant tot l'any.
- **Cas de l'Ajuntament de València:** L'Ajuntament va recórrer a l'empresa per rebre ajuda en el procés de digitalització de l'ajuntament, ja que molts funcionaris presentaven resistència a aquest canvi per manca de coneixements en l'ús d'aquest tipus de sistemes o eines informàtiques en general. Per tant, per introduir als treballadors en aquests nous sistemes i animar-los a participar, Prisma va crear un sistema gamificat per acompanyar als nous softwares de l'ajuntament. Per als softwares de gestió de projectes va crear un joc que consistia en una ciutat virtual que creixia a mesura que els projectes anaven avançant i els empleats participaven del procés de digitalització. Per altra banda, per al

nou software del pla de carrera professional es va implementar un *tamagochi* (mascota virtual), aquest personatge ajudava als treballadors a conèixer la nova eina i a fer un seguiment de les tasques a fer, per tant, si tenien tot completat, el *tamagochi* estava content i, si faltava alguna cosa, es posava trist.

- **El cas de Blinker:** Blinker és una empresa dedicada a subministrar material auxiliar per la reparació, manteniment i instal·lació professional de productes d'automoció, construcció, metall, fusta, nàutica i per instal·lacions, amb presència a més de 40 països. L'empresa va contactar amb Prisma per buscar una solució en l'*onboarding* i formació dels seus venedors, ja que disposen d'un catàleg molt gran de productes i tenen una rotació bastant elevada, així que necessitaven una manera d'ajudar a les noves incorporacions a interioritzar el catàleg i els productes dels quals disposen per mantenir les vendes. Prisma va proposar la creació de "Catalogus", un sistema que imita l'aprenentatge per nivell i per repetició voluntària dels temes de l'aplicació d'idiomes Duolingo. Els resultats de la seva implementació van ser molt positius, ja que en una setmana el 15% dels comercials havien completat el 100% del joc i l'accés dels usuaris a l'eina de formació va ser d'un 80%. Per tant, es va millorar en 28 punts l'accés respecte de les aplicacions anteriors i els treballadors es formaven tres vegades més ràpid.

Com podem veure, els resultats de l'empresa i dels seus sistemes gamificats són molt positius i aconseguixen que els clients se sentin satisfets, ja que es compleixen els requisits esperats gràcies a la implementació de la gamificació en els diferents àmbits de l'organització i els empleats augmenten la seva motivació i compromís en els apartats corresponents.

6.1.2. Empresa: Atrivity de Compettia

Atrivity és una plataforma de gamificació desenvolupada per Compettia, una de les principals empreses europees de software com a servei en gamificació empresarial. Nascuda a Barcelona, Compettia opera a tota Europa, Estats Units, Latam i Orient Mig, desenvolupant projectes en més de 75 països amb més de 400 clients corporatius (Compettia, 2023).

6.1.2.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses

Atrivity com a plataforma va ser creada en 2015 i, actualment, executa jocs amb milers de jugadors, analitzant el seu comportament i millorant el motor de joc de manera constant. A diferència d'altres empreses, Compettia va desenvolupar Atrivity com una plataforma on integrar tot el procés de gamificació, pensada sobretot per impartir coneixements a les empreses de manera lúdica. És a dir, que no ofereixen serveis variats de gamificació com en el cas de Prisma, però tenen eines més potents i especialitzades que permeten a les empreses personalitzar els continguts tant com sigui necessari fent el seguiment i anàlisi dels resultats al moment. Entre aquestes opcions de personalització, la plataforma pot ser gestionada pels anomenats "directors de joc" seleccionats per les mateixes empreses que entren a Atrivity (per exemple els responsables del departament de Recursos Humans) i, en cas que necessitin suport, Atrivity els ajuda a executar els projectes i personalitzar-los. L'aplicació està allotjada en servidors d'Amazon de la Unió Europea, per permetre que puguin accedir milers de persones i es pot utilitzar des de qualsevol dispositiu (ordinadors, mòbils o tauletes).

Per tal que els clients puguin fer ús d'Atrivity de manera independent i complir les seves necessitats referents la formació, l'aplicació disposa de les següents eines:

- **Continguts:** Atrivity disposa de material i temari existent sobre diferents àmbits de coneixement (tècniques de vendes, detalls de productes, habilitats blandes, etc.), per tal que es puguin crear continguts per les formacions dels treballadors. En cas de necessitar algun coneixement que no apareix en els materials i temes existents, els clients poden incorporar-lo o demanar a un creador de jocs certificat per Atrivity que ho incorpori per a ells. Per exemple, a través de continguts externs (blocs, plataformes de vídeo, enllaços,

etc.); continguts de qüestionaris (preguntes, imatges o explicacions), i comunicacions (correu electrònic o notificacions d'altres aplicacions).

- **Mecànica de consum de contingut:** Per mantenir el compromís dels treballadors i la seva motivació, s'han incorporat taules de classificació que poden ser consultades per tots els jugadors, per fomentar la competició, i també disposa d'anàlisis específiques perquè l'empresa pugui conèixer els resultats dels empleats així com els seus progressos.
- **Organització del contingut:** Atrivity està dissenyada per ser una aplicació intuïtiva i amigable en el seu ús, per tant, els continguts estan organitzats d'una manera visual, similars als de les xarxes socials, on es poden incorporar textos, imatges, vídeos, presentacions i enllaços. A més a més, els participants poden crear espais on guardar els continguts que els interessin, veure quines publicacions els han agradat i visitar la biblioteca de jocs.
- **Mecànica del joc:** L'aplicació disposa d'un motor de joc equilibrat i configurable amb més de 25 mecàniques de joc, normes per evitar les trampes i més de 50 paràmetres modificables en les diferents activitats. Entre les mecàniques de joc especificades a la pàgina web de l'empresa trobem: reptes de jugador contra jugador, jocs contra rellotge, jocs de repetició i jocs de competició classificatòria. Per aconseguir que l'aplicació no es faci repetitiva per als usuaris que l'utilitzin de manera constant, l'empresa ha incorporat la intel·ligència artificial, de tal manera que, a mesura que els jugadors participen, l'algoritme aprèn i adapta el joc segons les seves necessitats per evitar que es repeteixin preguntes o activitats.
- **Mecàniques de jocs per esdeveniments en viu:** L'aplicació disposa de la possibilitat de realitzar jocs en esdeveniments presencials o en seminaris. D'aquesta manera, durant la realització d'aquests esdeveniments es poden llençar preguntes a contestar a través de l'aplicació i crear jocs competitius on es puguin veure les taules de classificació en directe. També permet compartir els resultats, informació, vídeos i tot el que s'ha tractat amb l'audiència, per tal que ho puguin tenir guardat a la seva biblioteca.
- **Analítica potent:** Finalment, Atrivity disposa d'un espai per als administradors de les empreses on poder fer anàlisis detallades i aplicar els KPI necessaris per fer la valoració dels empleats. Així permeten que les organitzacions tinguin la informació dels resultats dels seus treballadors al moment i puguin prendre millors decisions relacionades amb la gestió de qualsevol incidència o falta de coneixement que pugui aparèixer.

6.1.2.2. Principals clients

Atrivity pot ser utilitzat per empreses de tota mena, però l'empresa disposa d'uns sectors amb els quals ha treballat àmpliament i, per tant, té uns continguts i coneixements més extensos que els han permès col·laborar amb organitzacions de gran renom a escala mundial. A continuació veurem els sectors que més utilitzen Atrivity i les empreses amb les quals han treballat:

- **Electrònica de consum:** Entre els clients més importants d'aquest sector destaquen MediaMarkt, Leroy Merlin, Dell, Samsung, Lenovo i Brocade.
- **Farmàcia i salut:** En aquest apartat han col·laborat amb Nestlé, Sanofi, Abbot, Grifols i BD.
- **Banca:** Clients com Bankia, Zurich, Catalana Occidente, Banc Sabadall o BBVA fan servir Atrivity.
- **Automotor:** Empreses com Hyundai, Jeep i Porsche.
- **Moda i luxe:** Gucci, Prada i Luxottica destaquen en aquest sector.

- **Software i hardware:** Dell, Samsung, Lenovo i Brocade.
- **Cura d'animals i alimentació:** Els clients més coneguts en el sector de la cura d'animals i alimentació són Affinity, Royal Canin i Ceva.

6.1.2.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients

Els resultats que comparteix Atrivity a la seva pàgina web són números generals en els quals podem veure que, gràcies a l'aplicació, s'aconsegueix un 90% o més de participació, el nivell d'aprenentatge augmenta un 25% al voltant de cinc dies, disposen de més de 521.000 usuaris en actiu i més de 15.000 projectes completats.

A banda d'aquests resultats generals, a la pàgina web podem veure alguns exemples de casos reals on l'aplicació d'Atrivity ha millorat els resultats formatius de les empreses. Alguns d'aquests casos són:

- **El cas de McDonald's Espanya:** McDonald's necessitava una solució per donar formació als seus treballadors i augmentar el seu compromís, ja que amb les formacions clàssiques no era suficient per assolir els resultats desitjats per falta de motivació. D'aquesta manera van decidir optar per la formació gamificada que ofereix Atrivity, on van crear jocs de diferents tipus amb objectius concrets per a cada necessitat de l'empresa (des de formació dels treballadors, formacions d'*onboarding*, jocs sobre bones pràctiques amb clients, seguretat laboral, etc.). La implementació de l'eina va ser un èxit entre els treballadors reforçant el sentiment de pertinença i compromís, fins al punt que els empleats juguen fora dels seus horaris laborals. La taxa de millora de la formació en temes de qualitat va ser del 16% en 2018, i el joc de seguretat alimentari va tenir una taxa d'èxit de millora del 15%.
- **El cas de Salerm Cosmetics:** L'empresa necessitava una solució per a formar als seus venedors en tots els productes que oferien, aconseguint una millor absorció dels coneixements i motivació dels empleats. Van decidir posar-se en contacte amb Atrivity perquè els ajudessin a dissenyar un pla formatiu anual utilitzant la seva aplicació i crear diferents dinàmiques de joc. Els resultats del pla formatiu van ser molt positius, obtenint una major absorció i reteniment dels coneixements, una millora en el coneixement de productes antics i nous, i una major implicació dels equips de vendes en la participació dins les formacions. En resum, es va calcular un augment del 80% en la participació.

Tal com hem pogut veure, Atrivity és una plataforma molt completa amb anys d'experiència a l'esquena per part de l'empresa creadora. Les facilitats que ofereix la plataforma per a l'autogestió permet també a grans empreses, amb equips especialitzats en formació, aprofitar aquesta eina sense tanta necessitat d'un equip de suport propi d'Atrivity darrere seu. Per tant, de les empreses tractades, Atrivity és de les que gestiona números de clients més grans i més empreses reconegudes mundialment.

6.1.3. Empresa: Playmotiv

Playmotiv és un partner en gamificació per empreses enfocada a motivar als equips per aconseguir millors resultats de negoci. És una spin off de Bracnoria, una empresa amb 15 anys d'experiència en el desenvolupament de software per empreses (Playmotiv 2023).

Ubicats a Barcelona (Espanya), Playmotiv està experimentada en el tracte amb grans comptes i, actualment, forma part de Barcelona Tech City, una associació privada independent i sense ànim de lucre que treballa per reforçar Barcelona com a referent en el panorama digital i tecnològic internacional.

6.1.3.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses

Playmotiv està enfocada a crear productes gamificats per a empreses de gran consum i comerç al detall interessades a incrementar el rendiment dels seus equips de vendes a través de la gamificació. El seu sistema funciona de la següent manera:

1. Analitzen les necessitats del client: Per a poder comprovar on està el problema i quin sistema podria ajudar a obtenir un major interès i resultats dels treballadors.
2. Converteixen els KPI del client en objectius individuals i per equips dins el joc: Gràcies a això els treballadors tenen més clars els objectius i els passos a seguir per aconseguir-los, tot dins de l'experiència gamificada que augmenta la motivació i la satisfacció en poder fer un seguiment del progrés i anar completant missions.
3. Desenvolupen una aventura virtual amb una història atractiva: Tots els objectius marcats s'incorporen a una història que orienti als treballadors dins l'experiència gamificada i els doni un objectiu final atractiu i lúdic.
4. Els participants poden seguir els seus progressos a través de l'aplicació mòbil: Els punts, rànquings i premis permeten als jugadors saber si estan duent a terme les tasques, incentivant la competitivitat sana entre participant i la motivació intrínseca dels equips comercials.
5. La plataforma virtual automatitza els processos: L'aplicació recull les dades i gestiona tot el progrés dels usuaris.
6. Disposen d'un servei d'assistència durant la partida: En cas de necessitar ajuda davant qualsevol situació o incidència, Playmotiv posa a disposició dels clients i usuaris un servei d'assistència.
7. Permet consultar l'evolució dels KPI en temps real: L'empresa disposa d'un espai amb diferents panells de control on poden fer un seguiment en temps real dels resultats dels participants i del compliment dels KPI.
8. En completar les missions els participants obtenen premis reals: Quan els equips arriben als objectius de vendes poden ser premiats al moment per ajudar a mantenir la motivació alta. Playmotiv, des de la plataforma permet generar codis per comprar a Amazon o ordenar transferències bancàries, però també poden crear altres tipus de premis.

L'empresa ja disposa d'uns productes creats per a diferents sectors d'activitat que estiguin interessats a gamificar, de tal manera que només cal adaptar-los segons els objectius i necessitats de l'organització concreta, així com modificar aspectes visuals que encaixin millor amb la marca del client. Entre els productes dels quals disposen trobem:

- **El gran rally dels 6 continents:** Els jugadors es converteixen en pilots de *rally* que han d'anar superant les carreres pels diferents continents. Per tal que el seu cotxe avanci han d'anar superant els objectius marcats per la seva empresa i al final de cada carrera aconsegueixen els premis. Durant el joc també poden veure en quina posició va cadascú per incentivar la competitivitat sana entre els venedors.
- **Ascens a l'Everest:** Semblant al joc anterior, els jugadors es transformen en escaladors que han d'arribar fins al cim de l'Everest. Aquest sistema està pensat per participar en equips, per tant, els objectius complerts per cadascú sumen punts per a l'equip i en les classificacions apareix el nom de l'equip de vendes i les persones que el conformen.
- **Pharmaville:** Aquest sistema està pensat per a motivar professionals del món de la farmacèutica, ja que en el joc es converteixen en farmacèutics d'un poble i tenen l'objectiu de cuidar cada vegada millor als pacients i fer créixer el negoci. Per aconseguir-ho, igual que en casos anteriors, han de superar els reptes marcats tant en l'àmbit pràctic

com teòric (formacions de l'empresa). Durant el procés també obtenen insígnies que els permeten accedir a diferents premis.

- **Music Awards:** Gamificació pensada per empreses amb diferents botigues o grups de comercials, ja que cada botiga o grup es convertirà en un grup de música que participa en un famós talent show on hauran d'anar obtenint punts per arribar al primer lloc en les llistes de millors cançons.

Com podem veure en els seus productes, Playmotiv aprofita l'esperit competitiu que solen tenir els equips de vendes en favor de crear dinàmiques de joc que ajudin a la motivació i consecució d'objectius. També permet evitar situacions desagradables derivades de les competicions poc sanes entre companys per la falta de gestió, feedback per part de l'empresa o d'objectius clars.

6.1.3.2. Principals clients

L'organització comparteix en la seva pàgina web alguns dels clients amb els quals han treballat i que, com ja indicaven en la seva descripció, consisteixen en grans comptes amb equips de vendes formats per molts empleats. Entre aquests clients trobem:

- Danone
- Mars
- Nestle
- Font Vella
- Roche
- Lanjarón
- Ferrero
- Enghouse Interactive
- Corporación Favorita

6.1.3.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients

Playmotiv adjunta a la seva web un seguit de resultats generals assolits dels seus clients, però sense incorporar casos reals concrets com fan altres empreses.

Per tant, tal com indiquen a la seva pàgina, Playmotiv a l'any 2022 ha aconseguit un total de més de 37.000 jugadors en actiu, un 60% de partides amb jugadors en remot, un 97% en el nivell de satisfacció, més d'un 95% en l'eficàcia de l'onboarding gamificat i un total de 240 partides desenvolupades.

Pel que fa a l'apartat general de vendes, comenten que gràcies als seus sistemes gamificats les empreses aconsegueixen entre un 16% i un 20% d'increment en vendes dels seus equips, el ROI mitjà dels projectes ha estat del 100%, la satisfacció amb l'ús de la gamificació és del 97% i, en el transcurs de tota la seva experiència en gamificació, ja ha creat més de 400 partides.

6.1.4. Empresa: MasQueLearning

MasQueLearning és una agència de gamificació fundada en 2012 que, actualment, té seus a Barcelona (Espanya), Madrid (Espanya) i Ciutat de Mèxic (Mèxic). Tal com comenten a la seva pàgina web, fa més de 10 anys que transformen projectes tradicionals en experiències memorables per a les empreses, institucions i ajuntaments a través de metodologies innovadores com la gamificació, l'*storytelling* i el *design thinking* (MasQueLearning, 2023).

La missió principal de l'empresa és transformar situacions avorrides en experiències memorables, per tal de generar *engagement*, motivació, connexió, desenvolupament de noves

competències i activar conductes que siguin necessàries en les organitzacions per millorar la seva competitivitat (MasQueLearning, 2023).

6.1.4.1. Mètodes utilitzats per a implementar la gamificació en les empreses

Com hem comentat anteriorment, MasQueLearning crea sistemes gamificats o experiències digitals per a empreses, institucions educatives i ajuntaments. En el cas de les empreses busquen aconseguir el següent:

- **Simplicitat i impacte:** L'empresa posa a disposició dels clients el seu equip multidisciplinari per a crear projectes des de zero que s'adaptin a les seves necessitats i s'enfoquin en els resultats desitjats.
- **Transformar les capacitats dels col·laboradors:** A través de les experiències gamificades volen treballar capacitats dels empleats com la innovació, la col·laboració o la digitalització.
- **Millorar les vendes:** Gràcies a les millores de les capacitats dels treballadors i la seva motivació. També ofereixen gamificació per a fidelitzar als clients.
- **Evolucionar la manera de comunicar-se:** Per poder connectar millor amb totes les generacions des de l'experiència lúdica que modifiqui processos rutinaris (*onboarding*, campanyes de comunicació interna, clima laboral, formacions, etc.) en moments memorables i motivadors.
- **Aprendre a innovar:** MasQueLearning també ofereix formacions i tallers per a les empreses interessades a aprendre més sobre gamificació, *design thinking*, Lego Serious Play, Tejeredes o Sirkona entre d'altres.

Per aconseguir tots aquests punts, l'empresa ofereix els següents productes i metodologies per crear i aplicar els seus sistemes gamificats, o experiències digitals, dins les empreses dels seus clients:

- **Minigames** per impactar i influir en poc temps. Convertint formacions avorrides en jocs àgils i personalitzables que millorin l'absorció de coneixements i la motivació, així com obtenir mètriques de diferents valors per a poder fer seguiments durant el procés d'aprenentatge (ràtios de participació, rànquings, puntuacions, àrees de millora, etc.).
- **Game-Learnings** que evitin les formacions clàssiques d'anar llegint el contingut i passar a la següent pantalla. Gràcies a aquest sistema basat en el "Learning by Doing" els continguts et reppen per multiplicar la teva motivació en el consum de continguts incorporant mecàniques de gamificació (avatars, nivells, insígnies, reptes, etc.), transformant els continguts lineals en aventures on l'usuari gestionarà els seus aprenentatges i serà conscient dels seus progressos. Aquest sistema és perfecte per a formacions de prevenció de riscos laborals, transmissió de valors, *onboardings*, etc.
- **Plataformes gamificades**, on convertir els usuaris en heroïnes i herois de les històries per enganxar-los i mantenir-los actius dins el joc. Per crear aquestes plataformes, MasQueLearning farà un primer anàlisi de l'empresa, els usuaris i els objectius a assolir, seguidament crearà el concepte del joc i la seva estètica i, finalment, desenvoluparà el sistema en la plataforma necessària i col·laborarà en la seva implementació. Recomanen l'ús d'aquest sistema en plataformes d'orientació professional, *onboardings*, processos de transformació digital i gestions del lideratge entre d'altres.
- **Serious games** que tenen com a objectiu l'aprenentatge i desenvolupament d'unes habilitats concretes en els usuaris. Els serious games, són perfectes per a programes de formació, captació i desenvolupament d'habilitats de lideratge entre altres coses.

- **Esdeveniments gamificats**, pensats per a transformar activitats empresarials com congressos, fires, trobades nacionals, formacions presencials o *team buildings* en entorns més interactius i lúdics que animin a la participació dels treballadors, així com a la creació de sentiments de companyonia i pertinença.

6.1.4.2. Principals clients

Entre les empreses, institucions educatives i òrgans de govern amb els quals ha treballat MasQueLearning trobem:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| - Sodexo | - FCBarcelona |
| - BIC | - Correos |
| - B/S/H | - Ajuntament de l'Hospitalet |
| - Mobile World Congres | - Generalitat de Catalunya |
| - TOUS | - Universitat de Barcelona |
| - AICL | - Coppel |
| - Cinesa | - Corev |
| - Comsa | - Fundación Bertelsmann |

6.1.4.3. Resultats obtinguts i satisfacció dels clients

En la pàgina web de MasQueLearning podem veure informació dels resultats i números generals aconseguits per l'organització amb els seus anys d'experiència. En aquests podem observar que actualment han treballat amb més de 60 empreses a nivell mundial, han creat més de 250 projectes i *workshops*, i més de 150 experiències gamificades.

A més a més, l'organització comparteix alguns casos reals a la seva pàgina web, als quals anomena "moments memorables". Alguns dels casos esmentats on han incorporat sistemes gamificats a les empreses són:

- **El cas de BBVA:** MasQueLearning va crear una plataforma gamificada per a millorar l'*onboarding* de BBVA. En aquesta plataforma els usuaris visitaven el món de Bancomer, en aquest podien crear el seu avatar, desbloquejar nous territoris, descobrir històries ocultes i resoldre l'enigma final del joc. Tot això a través de la superació de reptes i l'aplicació d'elements gamificats (història per etapes, minijocs, obtenció d'accessoris per a l'avatar, objectes de col·leccionisme, etc.). Gràcies a aquesta plataforma BBVA va aconseguir convertir el seu *onboarding* en una experiència immersiva on transmetre la cultura de l'empresa i els seus valors d'una manera més motivadora, millorant també l'*engagement*.
- **El cas de Bic:** L'empresa necessitava millorar el seu procés d'*onboarding* per augmentar el sentit de pertinença de les noves incorporacions i crear un millor protocol per a incorporar aquests nous empleats. Per assolir-ho, MasQueLearning va crear un paquet de benvinguda gamificat (en format físic) per a entregar a les noves incorporacions. Aquest paquet contenia: manual de benvinguda, set de cartes amb reptes, un passaport i productes BIC exclusius. Les cartes que contenia aquest paquet de benvinguda disposaven d'un sistema gamificat de reptes a complir relacionats amb moments crucials de la incorporació d'un nou empleat a l'empresa (conèixer persones clau, visitar les instal·lacions, crear-se la targeta de treballador, etc.) i, a mesura que complien els reptes, anaven obtenint segells per al seu passaport de benvinguda. D'aquesta manera, es va

aconseguir que l'*onboarding* fos més dinàmic i enriquidor, permetent augmentar la sensació de pertinença i l'interès dels treballadors per avançar en el procés.

Com podem veure MasQueLearning, a banda d'aplicar la gamificació en sistemes digitals, també crea productes gamificats físics, com el joc de cartes per a l'empresa BIC o exemples que apareixen en la web on treballen amb Lego. Aquest fet els diferencia de la resta d'empreses estudiades en aquest treball, que centren més la seva activitat en l'àmbit digital. Aplicar la gamificació en espais i materials físics pot ser una característica a favor seu a l'hora d'arribar a tota mena d'usuaris, ja que la gamificació no té per què estar sempre aplicada només a través d'eines digitals.

6.2. Futur de la gamificació a Espanya

Tot i que en aquest apartat no ha estat possible comptar amb l'opinió de les empreses especialitzades en gamificació, per a poder conèixer les seves sensacions i experiències respecte a l'interès que desperta la gamificació a Espanya en comparació amb la resta de països, ni el futur que consideren que tindrà aquest sector a escala nacional, farem un resum de l'opinió que s'ha generat la mateixa autora del treball després d'analitzar els casos anteriors.

Com hem pogut veure a través de l'estudi de les empreses espanyoles anteriors, tot i que no hi ha moltes organitzacions en actiu en el nostre país dedicades a aquest sector, totes les que hem pogut trobar tenen una gran quantitat d'empreses amb les quals han col·laborat per a millorar l'experiència dels seus treballadors i els seus resultats. Sobretot hem vist grans empreses interessades en aquests sistemes, ja que disposen d'equips de treball amb moltes persones al càrrec i la gamificació permet que la gestió dels treballadors en qualsevol àmbit sigui més dinàmica i real que en els mètodes tradicionals. Gràcies als sistemes gamificats els mateixos empleats poden autogestionar-se i autoavaluar-se, cosa que en equips grans és molt útil per evitar la sensació d'estancament o falta de feedback per part de l'organització, a més a més, els líders d'equips i responsables de l'àrea de recursos humans poden fer un seguiment més directe i real dels resultats que s'obtenen, podent gestionar les problemàtiques que vagin apareixent de manera més ràpida i efectiva que, per exemple, amb les avaluacions de rendiment anuals.

Hem pogut comprovar també que l'ús de la gamificació en tots els casos complia amb els objectius marcats per les empreses, demostrant així la seva eficàcia en l'augment de l'*engagement* i la motivació dels empleats que els acompanya en tot el procés d'assolir els resultats desitjats, sigui en l'augment de coneixements a través de formacions, la millora dels resultats de vendes o el sentiment de pertinença a l'organització.

Finalment, tal com s'ha comentat en molts dels casos analitzats, l'ús de la gamificació ha permès treballar la digitalització i la implementació de noves eines tecnològiques en diferents sectors, d'una manera més amigable i motivadora per aquelles persones que es mantenen reticents als canvis. Tot això gràcies a generar situacions lúdiques on les persones se senten guiades en tot el procés i poden seguir petits objectius per arribar al resultat final desitjat. D'aquesta manera, l'ús d'aquests sistemes i metodologies permet que les empreses que disposen de personal de diferents generacions i tota mena de coneixements, puguin aconseguir que els seus empleats s'adaptin a les noves transformacions del mercat de treball que, cada vegada més, s'enfoquen a l'ús de les noves tecnologies i la incorporació d'eines com les xarxes socials per a poder ser competitius en els seus sectors.

Per tant, tenint en compte l'interès de grans empreses en aquests sistemes gamificats i recordant el que s'ha treballat sobre l'evolució de la gamificació al llarg del temps. On en 2021 es va calcular que el mercat global de la gamificació estava valorat en 6,59 bilions de dòlars nord-americans i es preveia un creixement constant fins al 2028 (Mordor Intelligence, 2018). Podem considerar que la gamificació pot ser una eina molt potent en el futur i que Espanya, gràcies a l'interès d'experts i empreses com els que s'han analitzat en aquest treball, està seguint el corrent d'aquesta evolució en àmbits com els negocis i l'educació.

En conclusió, podríem indicar que la gamificació a Espanya continuarà sent una metodologia de treball activa en el futur i que, gràcies a l'interès de grans empreses, pot anar agafant més força en la seva incorporació a mitjans i petits negocis.

7. PROPOSTA DE GAMIFICACIÓ

Per tal de dur a terme una part pràctica, o més aplicada, en aquest treball, i a causa dels problemes esmentats en l'apartat anterior on no s'han pogut dur a terme les entrevistes i posteriors anàlisis amb les empreses, s'ha decidit crear una proposta de gamificació que es podria implementar en una empresa real i coneguda per l'autora. D'aquesta manera, es posaran en pràctica els coneixements obtinguts durant el marc teòric i es crearà un producte similar al que ofereixen les empreses espanyoles especialitzades en gamificació.

7.1. Selecció de l'empresa

L'empresa seleccionada per a dur a terme la proposta de gamificació ha estat MediaMarkt, una multinacional alemanya dedicada a la venda d'electrònica de consum i serveis relacionats. Disposen de més de 1.000 punts de venda ubicats en 13 països, una plantilla de 50.000 persones i una facturació de 21,8 bilions d'euros en 2021-2022.

Si ens centrem en Espanya, disposen de 7.000 treballadors en total repartits pels 110 establiments de les diferents comunitats autònomes. MediaMarkt, també disposa de botiga en línia i l'any 2021-2022, només a Espanya, van facturar un total de 2.304 milions d'euros. MediaMarkt Ibèria, també ha aconseguit el certificat "Great Place to Work" el febrer de 2023.

El motiu pel qual s'ha decidit fer una proposta de gamificació en aquesta empresa és perquè, a banda de ser una empresa on ha treballat l'autora, també coneix persones properes que han format, o formen part d'ella, en els últims cinc anys. Per tant, disposem de coneixement sobre el funcionament de les botigues, les activitats a dur a terme, les dificultats que afronten els treballadors, els punts forts que té MediaMarkt, etc.

En aquest cas concret, s'ha decidit aplicar un sistema gamificat en el procés de reclutament i selecció de personal a MediaMarkt Ibèria per a reduir una queixa comuna entre les noves incorporacions, i que afecta també als caps de secció i companys. Aquesta problemàtica consisteix en el fet que, la major part de les vegades, les noves incorporacions són persones joves que no disposen d'experiència anterior en botigues de l'estil de MediaMarkt, on el volum de clients és molt elevat i les tasques a realitzar són variades, ja que s'han de dur a terme de manera molt dinàmica i estant pendent de diversos estímuls a la vegada. Tot això, unit a què sovint són incorporats com a venedors en seccions que no els interessen o que no eren la seva primera opció, i, per tant, tenen poc coneixement dels productes, fa que el primer mes de treball sigui bastant caòtic i que el procés d'incorporació no sigui tan fluid com es podria esperar. Això provoca que els nous empleats pateixin molt estrès i que aquest primer contacte negatiu afecti durant mesos al seu rendiment i, sobretot, a la imatge que perceben i projecten de MediaMarkt com a marca ocupadora.

7.2. Àrea d'aplicació en l'àmbit de Recursos Humans

Com hem comentat en l'apartat anterior, la proposta de gamificació d'aquest treball s'aplicarà en el procés de reclutament i selecció de MediaMarkt. Actualment, el procés de reclutament i selecció a l'empresa disposa, de manera resumida, de les següents fases:

1. Estudi del lloc de treball i les necessitats que requereix.
2. Creació d'una oferta de feina pensada per a publicar a la pàgina web de l'empresa i en portals de cerca de feina que puguin interessar per al perfil requerit.
3. Recollida de currículums i primera selecció de candidats que compleixin els requisits establerts.

4. Primera entrevista grupal on es realitzen dinàmiques de grup per a avaluar els candidats, les seves habilitats socials, capacitat de treball en equip, iniciativa, creativitat, etc. Normalment, es du a terme una activitat on es planteja als participants la situació de trobar-se en mig d'un naufragi i l'única possibilitat de salvar-se és agafar una barca de salvament on caben un nombre de persones concret (depenent dels candidats que siguin) i, per tant, han de descartar un per poder arribar a l'illa deserta i salvar-se la resta. Posteriorment, se'ls assignen unes professions (electricista, fuster, perruquer, dissenyador de moda, acròbata, mag, venedora d'assegurances, etc.). Així que els candidats hauran de decidir qui es queda fora de la barca mentre defensen els motius pels quals haurien de salvar-se segons el rol que se'ls ha assignat.
5. Entrevista individual amb les persones que hagin superat la part grupal, per profunditzar més en el seu currículum i experiències laborals. Així com explicar més a fons la vacant (condicions laborals, tasques a realitzar, horaris, salari, etc.) i resoldre dubtes que pugui tenir la persona interessada.
6. Filtratge final de candidats i elecció de la persona que ocuparà la vacant corresponent.

Per tant, com podem veure en aquest procés de selecció, tot i que els candidats disposen d'una oportunitat en l'entrevista individual per conèixer una mica més sobre les tasques que hauran de dur a terme i comentar les seccions de la botiga on més els agradaria estar, sol ser una informació que es passa molt per damunt i, en persones joves sense molta experiència laboral, no solen voler fer preguntes sobre aquests tipus de qüestions, sigui per por a mostrar el seu desconeixement, per nervis o, directament, perquè no tenen les eines ni l'experiència per saber fer les preguntes ni peticions adients en el moment.

L'objectiu del sistema gamificat serà solucionar aquesta situació i proporcionar una nova eina de reclutament i selecció més dinàmica que permeti als interessats conèixer més a fons com funciona una botiga MediaMarkt i als reclutadors els ajudi a conèixer les característiques, interessos, punts fort i febleses dels candidats. Així que els objectius principals que es pretenen assolir amb aquest nou procés de reclutament i selecció gamificat són:

- Crear un procés de selecció dinàmic i diferenciador per facilitar l'atracció del talent.
- Permetre als candidats conèixer el funcionament d'una botiga MediaMarkt abans de postular per la vacant.
- Donar informacions als reclutadors sobre els candidats que, amb el mètode actual, són difícils d'aconseguir (facilitat d'adaptació, capacitat d'aprenentatge, autogestió, interessos, etc.).

Per aconseguir-ho se seguirà un exemple esmentat anteriorment en aquest treball, concretament, el procés de gamificació seguit per la marca L'Oréal a través del seu joc anomenat "Reveal". En aquest es buscava donar informació a les persones interessades a entrar a l'empresa a fer pràctiques sobre els diferents departaments i tasques que se'ls podrien demanar mentre encarnaven un ajudant de directiu en pràctiques. Mentre participaven en el joc també s'avaluava el seu desenvolupament en les missions, les seves preferències, habilitats, etc., cosa que permetia als reclutadors descobrir nous talents i saber més dels seus candidats fora d'un procés estàndard de reclutament i selecció.

7.3. Proposta de gamificació, "MediaMarkt, Let's go!"

Per aconseguir els objectius esmentats anteriorment, i creant una idea similar a la proposada per L'Oréal, a continuació es mostrarà la proposta de sistema gamificat per a incorporar com una de les primeres fases del procés de reclutament i selecció de personal dins de les botigues MediaMarkt. Concretament, aquest joc estarà enfocat en les diverses activitats que han de dur a terme els venedors de les diferents seccions de les tendes MediaMarkt per tal de reclutar i incorporar nou talent entre els venedors de l'empresa.

El joc proposat estarà pensat com un videojoc en línia de gestió d'establiments, similar a jocs i aplicacions mòbils ja existents com són els de simulació i gestió de temps enfocats en restaurants (per exemple *Dinner Dash*) o en hotels (*Grand Hotel Mania*), on el jugador ha de complir amb els requisits dels clients, solucionar problemes propis del negoci (neteja, reparació d'eines, atenció telefònica, etc.) en un temps determinat i assolint la missió final de cada nivell per passar al següent, un exemple de missió podria ser evitar que 10 clients marxin enfadats per no ser atesos a temps. Per tant, en el sistema suggerit es buscarà dissenyar una experiència per als usuaris on puguin conèixer les diferents seccions, productes i activitats de MediaMarkt a través de diferents mecàniques pròpies dels jocs on puguin també demostrar els seus coneixements i habilitats per formar part dels equips de venedors de l'empresa.

El fil conductor de la proposta, o narració del joc, girarà al voltant del jugador, que encarnarà un gerent de botiga en pràctiques que entra a treballar a MediaMarkt per primera vegada i, per tal d'aprendre el funcionament de les botigues i conèixer millor els productes i serveis que ofereix l'empresa, haurà de superar unes pràctiques en una botiga MediaMarkt situada en un gran centre comercial. El jugador estarà al càrrec del gerent d'aquella botiga que el presentarà als diferents caps de secció, que seran els encarregats de posar-li reptes i mostrar-li quines activitats es duen a terme en cada una segons els productes que es venen. Per tal de superar el joc, l'usuari haurà de superar totes les missions encomanades i anar superant els diferents nivells de cada secció fins a poder passar a la següent. S'ha decidit anomenar aquest sistema gamificat o joc "MediaMarkt, Let's go!" per continuar amb la proposta del nou eslògan de MediaMarkt per a reinventar la seva imatge com a marca.

7.3.1. Fases del joc

Tot seguit, s'explicaran les diferents fases que tindrà el joc des que el jugador inicia la partida fins que la finalitza:

- **Fase 1:** Quan el jugador comença a jugar disposarà de l'opció de personalitzar-se un avatar de manera senzilla i posar-se un nom d'usuari. Un cop finalitzat l'avatar, començarà la història del personatge, on, primer de tot, coneixerà al gerent que serà el seu responsable durant el procés d'aprenentatge. Aquest li donarà la benvinguda i li explicarà que, per a poder aconseguir el lloc vacant de gerent, haurà de superar les pràctiques a la seva botiga, on vol que conegui totes les seccions i productes, superant el reptes del dia a dia d'un venedor o venedora de MediaMarkt. En aquest apartat de presentació del joc, el gerent virtual li farà un seguit de preguntes tipus test de tal manera que, si decideix aplicar posteriorment a una oferta laboral real com a venedor en MediaMarkt, l'àrea de recursos humans pugui conèixer més sobre el candidat. (Veure Annex 3).
- **Fase 2:** Un cop finalitzat l'apartat de presentacions es mostrarà al jugador la pantalla d'inici o home, que serà similar a la d'altres jocs de mòbil com *Dinner Dash* o *Candy Crush*, on podrà veure la informació sobre les diferents seccions de la botiga i els nivells que ha de superar en cadascuna d'elles. En total, haurà de superar vuit seccions de deu nivells cadascuna. També veurà que disposa d'un apartat on veure els punts que ha aconseguit fins ara. Per facilitar el coneixement i navegació per la pantalla d'inici el gerent virtual els farà una explicació ràpida de cada punt.
- **Fase 3:** El gerent ens presenta a la primera cap de secció, concretament la de l'àrea de Videojocs i Consoles. Aquesta es presentarà i ens explicarà com funciona la seva secció, les tasques que haurà de dur a terme el jugador i es farà el primer nivell com a introducció bàsica del joc. A partir d'aquí, el jugador haurà de completar les missions que li vagi encarregant la cap de secció en cada nivell i superar els reptes que vagin apareixent fins a poder passar a la següent secció. En cada secció posterior se seguirà una mecànica similar, on primer coneixerem al responsable que ens explicarà les característiques i productes concrets que té la seva àrea, es farà el primer nivell com a tutorial i es completaran la resta de nivells corresponents.

- **Fase 4:** Un cop superades totes les seccions de la botiga el jugador serà citat al despatx del gerent per felicitar-lo per la feina feta i aquest li comentarà els resultats obtinguts (en quina secció ha obtingut més punts, en quina menys, quin nivell ha trigat més temps a superar, etc.). Seguidament, es passarà un segon test el jugador amb preguntes relacionades amb com s'ha sentit en el joc, quines activitats ha considerat més complicades de dur a terme i la possibilitat de deixar una opinió lliure sobre tot el procés. D'aquesta manera es buscarà aconseguir encara més informació del candidat i comparar les respostes amb les que va donar al principi del joc (Veure Annex 4).
- **Fase 5:** El joc finalitzarà amb una nota d'agraïment per la seva participació i un comentari explicant que MediaMarkt busca talents com el seu per a vacants com a venedor o venedora. Finalment, se li donarà l'opció de visitar l'espai de "treballa amb nosaltres" de la pàgina web per apuntar-se a alguna oferta.

7.3.2. Mecàniques del joc

A continuació es presentaran les diferents mecàniques que compondran la Fase 3 del joc, on el jugador haurà d'anar superant diferents nivells i complint les missions encomanades pels diferents caps de secció amb l'objectiu de passar-se el joc. En tot aquest procés el jugador disposarà no només d'una missió final a complir per passar de nivell sinó també de petits reptes que dificultaran aquest objectiu i que l'ajudaran a guanyar o perdre punts que afectaran la seva classificació final.

7.3.2.1. Punts en "MediaMarkt, Let's go!"

Com hem comentat anteriorment, el joc disposarà d'un sistema de punts virtuals que s'aconseguiran complint les missions i superant els reptes. Aquest sistema de puntuació s'utilitzarà de dues maneres:

- **Per posicionar els jugadors en la taula classificatòria.** En completar una secció sencera se sumaran els punts totals obtinguts en cada nivell i el jugador serà posicionat en dues taules classificatòries. La primera serà a escala de país, en el nostre cas Espanya, i l'altre serà segons les divisions del país concret, en aquest cas les diferents comunitats autònomes. En aquesta taula de classificació el jugador podrà comparar els seus resultats amb els d'altres usuaris. Per incentivar la participació i l'esforç en l'obtenció de més punts es proposaria que les vint persones que assolissin les primeres posicions en el rànquing espanyol aconseguissin un descompte d'un 20% en les botigues MediaMarkt, i els deu primers de cada comunitat autònoma un 10% de descompte.
- **Per intercanviar punts per premis físics.** Posat que arribar a les posicions més altes de les classificacions serà complicat i molts jugadors no trobarien utilitat als punts que han aconseguit, es crearà una botiga dins l'aplicació on canviar els punts per premis físics de diferent valor perquè tothom pugui obtenir algun regal que el pugui motivar. Els objectes a posar a la botiga i els punts necessaris per a fer l'intercanvi s'haurien de pactar amb MediaMarkt, però alguns exemples possibles podrien ser: vals amb diferents percentatges de descompte, opcions de paquets d'experiències que té a la venda MediaMarkt (dinars a restaurants, nits en hotels, etc.) o comprar productes de baix cost (cafeteres, assecadors de cabells, raspalls elèctrics, videojocs, etc.).

7.3.2.2. Reptes comuns en els nivells de "MediaMarkt Let's go!"

En tots els nivells del joc sempre apareixeran un seguit de reptes i personatges comuns que conformaran petites tasques a dur a terme per part del jugador, que suposaran l'obtenció o pèrdua de gran part dels punts totals que es podran obtenir en cada nivell. A continuació es

presenta un llistat amb els diferents reptes comuns, una explicació de la mecànica que haurà de seguir el jugador amb cadascun i una aproximació del que suposarà per a l'usuari complir o no aquests reptes:

- **Clients bàsics:** El jugador haurà d'atendre als clients que vagin arribant a la secció. Aquests faran cua per ser atesos i tindran el símbol d'exclamació al cap, aquest símbol passarà de verd a groc i, finalment, a vermell, segons el temps que estiguin esperant i si no són atesos quan el símbol està vermell i parpelleja marxaran enfadats, cosa que farà perdre punts al jugador. Per poder atendre'ls, l'usuari haurà de clicar damunt i veure que és el que volen (apareixerà un dibuix en lloc del símbol anterior, per exemple una nevera si estem a Gamma Blanca). Un cop identificat l'objecte el jugador haurà de clicar en la zona on es troba l'objecte (en aquest cas les neveres) i el personatge acompanyarà als clients fins a la zona. Es veurà una animació d'uns segons de parlar amb ells fins que aparegui un efecte de monedes i desapareguin de la pantalla, així se sabrà que la venda està feta i el jugador guanyarà punts.
- **Factures:** En el cas que els clients obtinguin algun producte que requereix la creació d'una factura, en comptes de què els clients atesos desapareguin se'ls posarà el símbol d'una fulla de paper indicant que el jugador ha de clicar en l'ordinador i realitzar una factura. Per tal de crear una nova mecànica que no sigui només una barra de càrrega, el jugador haurà de marxar amb una "X" els productes que està comprant el client del llistat que aparegui en pantalla. Si respon bé, el client deixa les monedes i desapareix, si respon malament, el client marxa i es perden punts.
- **Alarmes:** En seccions on els productes tenen sistema d'alarma (Telefonia, Fotografia, etc.) de tant en tant saltarà l'alarma d'un producte que un client ha tocat indegudament i molestarà a la resta de clients. L'objecte que està sonant tindrà el símbol d'un altaveu damunt que passarà de groc a vermell si el jugador no clica damunt per aturar-les. En cas de passar a vermell, farà que alguns clients marxin per la molèstia que provoca el soroll i el jugador perdrà punts, com passa quan no atén un client. Per silenciar-les, el personatge s'aturarà un moment davant l'objecte i apareixeria una barra de càrrega on es mostrarà el símbol d'una clau anglesa i en acabar l'usuari rebrà els punts corresponents.
- **Telèfon:** Cada secció té els seus telèfons de taula per poder contactar entre elles i amb externs. Per tant, en alguns moments sonarà al telèfon i, igual que en casos anteriors, el símbol del telèfon passarà de groc a vermell i, depenent de si el jugador arriba a temps a atendre'l o no, guanyarà o perdrà punts. Si arriba a temps a fer clic, el personatge agafarà el telèfon i estarà uns segons parlant.
- **Correus electrònics:** Seccions com Gamma Blanca o Televisió i So, han de respondre sovint correus per a atendre problemes o dubtes que puguin tenir els transportistes dels productes de MediaMarkt, així que en el joc hi haurà moments on el jugador rebrà missatges que ha de contestar. Si els contesta, el personatge invertirà uns segons a respondre, però en acabar guanyarà punts. En cas de no respondre, els correus s'aniran acumulant i quan el jugador vulgui respondre'ls els haurà de contestar tots a la vegada, per tant, si un correu són 3 segons d'espera en el joc, si té 8 haurà de respondre'ls tots perdent 24 segons de cop, cosa que pot afectar els clients que esperen i altres reptes. En cas que acabi el nivell amb algun correu per respondre perdrà punts en funció de la quantitat que quedin pendents.
- **Clients indecisos:** En alguns nivells apareixerà un client al qual se l'anomenarà el client indecís, aquests clients sempre seran els últims a arribar i, com a màxim, apareixeran tres en cada nivell. Tindran una dinàmica diferent dels clients comuns, ja que parlaran amb el jugador sobre les seves necessitats i, a continuació, el cap de secció apareixerà i li dirà al jugador que segons el que ha comentat el client ha seleccionat tres productes de tal manera que l'usuari haurà de seleccionar aquell que més encaixa amb la petició. Per exemple, si estem a la secció de Videojocs i Consoles, pot venir una parella que comenti que està buscant una consola per jugar amb el seu fill de set anys, però no

saben quina pot ser la més adequada. En aquest punt, apareix la cap de secció en pantalla i ens mostra una selecció de tres productes reals, aquí podríem veure una PlayStation 5, una Xbox Series X i una Nintendo Switch, que tindrien just a sota de la imatge una petita explicació de les seves característiques. El jugador haurà d'escollir la correcta, en aquest cas seria la Switch, ja que Nintendo disposa d'un catàleg de videojocs molt gran pensat per a tota la família. Depenent de la resposta que doni el jugador rebrà més o menys punts en funció del que es pugui arribar a allunyar de la resposta correcta.

Com podem veure, les mecàniques en aquest apartat s'han plantejat de tal manera que disposem de situacions dins el joc que es duren a terme indiferentment de la secció on es trobi el jugador i d'altres que seran exclusives d'algunes seccions concretes. Aquests serien els reptes inicials que es plantejarien, però són fàcilment modificables i es podrien afegir nous reptes en un futur depenent de les necessitats de MediaMarkt, per així mantenir el joc actualitzat i interessant per als usuaris al llarg dels anys.

7.3.2.3. Nivells i missions principals de "MediaMarkt Let's go!"

Tal com hem comentat en apartats anteriors, "MediaMarkt Let's go!" comptarà amb vuit seccions de deu nivells en cadascuna d'elles. Les seccions en què es dividirà la botiga són: Telefonia, Videojocs i Consoles, Fotografia, Televisió i So, PAE (Petits Aparells Electrodomèstics), Mobilitat (patinets elèctrics i la seva reparació), Informàtica i Gamma Blanca (grans electrodomèstics).

En cada nivell el cap de secció encomanarà al jugador complir una missió sense la qual no podrà passar al següent nivell, complir aquesta missió també suposarà aconseguir un nombre de punts concret i la resta, com hem explicat en l'apartat anterior, dependrà de com el jugador dugui a terme les mecàniques dels reptes comuns. Els nivells seran cada cop més exigents per incrementar la dificultat en superar la missió final, per aconseguir-ho es farà ús dels reptes comuns augmentant el ritme en el qual apareixen, modificant els temps d'espera dels clients o el temps que el jugador triga a apagar una alarma, entre altres idees.

Com cada secció disposarà d'uns productes totalment diferents de l'anterior i se sumaran algunes mecàniques noves, totes les seccions constaran del mateix sistema d'organització de nivells, on passarem d'un tutorial als nivells de dificultat baixa, mitjana, alta i expert. Per tal de facilitar la creació i incorporació del joc, en un inici les missions principals dels diferents nivells seran similars en cada secció de la botiga.

A continuació s'adjunta una taula amb les propostes de les missions principals en cada nivell:

Dificultat	Nivell	Missió principal
Tutorial o entrenament	Nivell 1	Completa el nivell.
Fàcil	Nivell 2	Atén a 5 clients
	Nivell 3	Realitza correctament 4 factures.
Mitjana	Nivell 4	Respon al telèfon 7 vegades.
	Nivell 5	Evita que els clients marxin per culpa del soroll de l'alarma. Evita acabar el nivell amb correus electrònics pendents de respondre (en cas que la secció no disposi d'alarmes).
	Nivell 6	Respon totes les trucades telefòniques.
Difícil	Nivell 7	Assessora correctament un client indecís.

	Nivell 8	Evita que més de 5 clients marxin de la secció.
	Nivell 9	Realitza 15 factures correctament.
Expert	Nivell 10	Assessora correctament 2 clients indecisos i respon totes les trucades.

7.4. Procés d'aplicació i resultats esperats

Per tal de dur a la pràctica el sistema gamificat creat i donar-lo a conèixer es proposarien diverses estratègies i eines, en aquest apartat també es podria col·laborar amb l'àrea de màrqueting de MediaMarkt per a buscar mètodes per promocionar aquesta nova metodologia de reclutament i selecció de personal. Com hem comentat en apartats anteriors, en un inici la implementació del sistema gamificat estaria orientat a MediaMarkt Ibèria, per poder avaluar l'interès que desperta en el públic i els resultats obtinguts, per així poder fer les modificacions pertinents i, en cas de ser exitós i assolir els objectius marcats, es podria obrir a altres països o modificar el sistema per a enfocar-lo a altres llocs de treball, no només als venedors i venedores de botiga.

Primer de tot, el joc "MediaMarkt, Let's go!" s'incorporaria a la pàgina web de MediaMarkt Ibèria de tal manera que, en accedir a l'apartat treballa amb nosaltres, aparegués l'opció de jugar per conèixer més sobre l'empresa i, en cas que el departament de màrqueting ho consideres, utilitzar el reclam dels premis per atraure els usuaris. Seguidament, es proposaria crear una aplicació pròpia del joc i que es pugui diferenciar de les aplicacions mòbils ja existents de l'organització com són "MediaMarkt" i "MediaMarkt Club", que estan pensades per a facilitar les compres als clients. Per tant, es crearia l'aplicació "MediaMarkt, Let's go!", on els usuaris poguessin jugar, canviar els punts per regals físics i guardar els seus progressos, també s'implementaria un sistema per a unificar la nova aplicació amb xarxes socials com Facebook i Twitter, per tal que els jugadors puguin compartir els resultats que van obtenint i promocionar l'aplicació entre altres persones. En els dos casos, un cop finalitzat el joc es derivarà al jugador a l'apartat de "treballa amb nosaltres" perquè pugui consultar les ofertes de feina, aquestes ja apareixerien filtrades com a venedor o venedora, però els interessats podrien modificar el filtre en cas de voler analitzar la resta d'opcions.

Finalment, es proposaria fer una petita promoció de la nova aplicació i del joc web a través de diferents canals, entre ells podrien ser: en les botigues físiques, mitjançant cartells amb codis QR que els portessin a poder descarregar l'aplicació; amb correus electrònics, enviats als subscriptors de notícies de l'empresa i dels seus productes, i amb imatges de promoció en la resta d'aplicacions i en la mateixa web principal, per poder dirigir el tràfic de visites cap al joc. Totes aquestes propostes es treballarien amb el departament de màrqueting per assegurar l'èxit de la promoció i escoltar les seves idees com a experts en aquest camp.

Com s'ha comentat a l'inici de la proposta de gamificació d'aquest treball, l'objectiu de crear aquest sistema és solucionar una problemàtica relativa a la idea que tenen els candidats interessats sobre les tasques que s'han de dur a terme en botigues de l'estil d'un MediaMarkt, on hi ha diverses seccions i cadascuna té unes tasques concretes a dur a terme que se sumen a la gran quantitat de persones que visiten aquests espais pel seu renom com a marca i pels seus emplaçaments, que normalment són en centres comercials o grans superfícies destinades al comerç. També es vol donar una nova eina al departament de recursos humans que els permeti conèixer millor als candidats abans de fer les entrevistes directes, ja que aquestes solen ser curtes i ràpides, a causa del gran volum de sol·licituds que entren per a un lloc vacant.

Per tant, amb la implementació del nou sistema de reclutament i selecció s'espera poder assolir aquests objectius principals i, a més a més, obtenir una nova eina que diferenciï MediaMarkt d'altres empreses similars per tal d'atraure nou talent cap a l'organització.

8. CONCLUSIONS

En el present treball de final de màster ens hem centrat a donar resposta a la pregunta de si la gamificació és una eina realment viable i útil dins les empreses espanyoles per a millorar l'engagement i la motivació dels treballadors. Per tal d'aconseguir respondre aquesta pregunta s'han marcat un seguit d'objectius que han anat guiant el desenvolupament del treball.

En el primer apartat del document hem aprofundit en el concepte de gamificació a través de diferents fonts de literatura i investigacions ja existents, on hem pogut extreure com a conclusió inicial que la gamificació no és simplement posar a la gent a jugar, sinó que va més enllà d'aquesta imatge que moltes persones poden tenir del concepte. La gamificació se centra a entendre, extreure i aplicar els components propis d'un joc per incorporar-los a situacions no lúdiques, de tal manera que s'obtingui una motivació en els individus que els porti a modificar comportaments de manera voluntària. També hem pogut veure que en la creació d'un sistema gamificat, el dissenyador ha de tenir en compte els objectius finals que es volen assolir i utilitzar les mecàniques pròpies del joc creat en favor d'arribar a aquesta fita, si no el sistema fracassarà per no arribar als resultats esperats i perdre la motivació dels treballadors en conseqüència.

Seguidament, s'ha dut a terme un estudi de l'ús de la gamificació en diferents àrees relacionades amb la gestió de recursos humans en empreses internacionals, on hem pogut veure que la gamificació és un sistema que pot anar perfectament unit amb aquesta àrea de l'organització sempre que, com hem comentat anteriorment, el sistema estigui ben dissenyat i centrat a aconseguir els objectius finals marcats. Els casos tractats en aquest apartat són tots situacions d'èxit on la implementació del sistema gamificat ha obtingut una millora dels resultats, de l'engagement i de la motivació dels treballadors en empreses d'altres països.

En relació amb la gamificació dins el territori espanyol, tot i no haver pogut comptar amb el suport de les empreses especialitzades en creació i assessorament de sistemes i productes gamificats, s'ha pogut arribar a la conclusió; després d'analitzar les diferents organitzacions, els seus productes i clients principals; que les grans empreses s'interessen cada cop més per la gamificació dels seus processos interns, ja que aquests sistemes estan demostrant que poden complir amb els objectius finals marcats. A més a més, hem pogut veure com, gràcies a la gamificació, l'engagement i motivació dels treballadors espanyols ha augmentat, pel fet que la unió de la gamificació a les noves tecnologies permet introduir de manera voluntària persones de qualsevol generació al procés de digitalització que estan patint les organitzacions i, un altre avantatge, és la facilitat que donen aquestes eines perquè els mateixos treballadors s'autogestionin i s'autoavaluïn en tot moment, cosa que redueix situacions de mal estar laboral com la desmotivació o l'altra rotació de treballadors per no sentir-se reconeguts ni acompanyats dins les grans organitzacions. Per tant, tenint en compte tots aquests punts, i el fet que la gamificació és un sistema en alça en molts mercats, podem concloure que a Espanya serà una metodologia de treball molt present en el futur i que a poc a poc, si les grans empreses en continuen fent ús, pot acabarà formant part de més mitjans i petits negocis.

Finalment, en la part pràctica d'aquest treball s'ha decidit crear un sistema gamificat per a l'empresa MediaMarkt que els pugui donar suport en el procés de reclutament i selecció. Gràcies a aquesta proposta de gamificació anomenada "MediaMarkt, Let's go!", s'ha aconseguit posar en pràctica tot l'après en la teoria d'aquest treball i utilitzar idees extremes d'altres projectes similars. Aquesta proposta ha permès comprovar la dificultat que suposa durant el disseny de joc mantenir els objectius finals i saber crear mecàniques que acompanyin al jugador fins a l'assoliment d'aquests sense perdre's en recompenses o idees buides de contingut per als usuaris.

D'aquesta manera, un cop analitzades les conclusions i aprenentatges extrets d'aquest treball a mesura que es complien els objectius marcats, podem dir que la gamificació és una eina innovadora i potent en el món empresarial que pot ser emprada per millorar l'eficàcia, els aprenentatges, el compromís i la motivació dels treballadors, aconseguint transformar activitats rutinàries en situacions entretingudes que convidin a la participació voluntària de totes les parts implicades. Així que, correctament aplicada i treballada, la gamificació pot ser una eina molt potent per al futur de les empreses que decideixin aplicar-la, ajudant-les a millorar l'engagement i la motivació dels seus empleats.

9. LIMITACIONS DEL TREBALL

Durant la realització d'aquest treball de final de màster s'han trobat diverses limitacions relacionades amb la manca d'interès d'un seguit d'organitzacions en participar en el treball i el poc temps per a poder gestionar el contingut pràctic d'aquest.

Una limitació ha estat la dificultat per poder contactar amb les empreses especialitzades en gamificació, ja que durant la cerca d'empreses espanyoles especialitzades en aquest camp, s'ha detectat que moltes d'ells han finalitzat la seva activitat en els últims anys i les que s'han trobat en actiu s'han negat a participar o encara no han respost a la proposta. Per tant, a causa de la falta de temps per a poder buscar i contactar amb més empreses, l'apartat d'entrevistes pensades per a conèixer més sobre la gamificació a Espanya ha quedat substituït per una investigació de les dades que aquestes organitzacions comparteixen en les seves pàgines web amb el públic en general.

A causa de la primera limitació, es va haver de reconduir la part més pràctica del treball i substituir-la per la creació d'una proposta gamificada on aplicar els coneixements adquirits i, tot i que s'ha assolit l'objectiu, en cas de disposar de més temps s'hagués intentat conèixer més a fons l'empresa escollida, MediaMarkt, a través d'entrevistes amb l'àrea de recursos humans de les botigues per crear un sistema gamificat encara més acurat a les necessitats de l'organització.

10. LÍNIES FUTURES DE TREBALL

Aquest document final obre diverses línies de treball que poden enfocar-se a ampliar encara més els coneixements sobre la implementació de la gamificació dins les empreses i aprofundir en l'estudi de casos d'èxit d'empreses espanyoles que utilitzin la gamificació en el seu dia a dia, per comparar resultats que obtenen gràcies a aquests sistemes i, també, a cercar més empreses espanyoles especialitzades en gamificació per a poder conèixer com implementen els seus productes, com superen els desafiaments i crítiques que la gamificació comporta i, finalment, com perceben el mercat dels productes i serveis gamificats a Espanya en comparació amb la resta del món.

Tanmateix, gràcies a la proposta de gamificació duta a terme en aquest treball, es podrien fer més investigacions sobre les necessitats de MediaMarkt i, en cas de ser possible, crear i aplicar el sistema gamificat proposat per a poder analitzar de primera mà si els resultats esperats serien finalment els assolits. D'aquesta manera es podrien estudiar i implementar els canvis pertinents per a modificar el joc i completar tots els passos d'una seqüència sencera de creació d'un sistema gamificat.

11. BIBLIOGRAFIA

Carranza, A. (2023, 22 febrer). *Estrategias de gamificación: 8 técnicas para mejorar el engagement de los equipos de tu empresa*. Crehana. Recuperat 18 d'abril de 2023, de <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/estrategias-de-gamificacion/>

Chou. (2017). *Actionable gamification : beyond points, badges, and leaderboards* / Yu-kai Chou. (1st edition). [Packt Publishing, Limited].

Christians, G. (2018). The Origins and Future of Gamification. Scholar Commons. Recuperat 14 d'abril de 2023, de https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/254/

Clarke, L. (2018). Proven Methods to Increase Employee Engagement in the Workplace. *The 6Q Blog*. Recuperat 18 d'abril de 2023, de <https://inside.6q.io/increase-employee-engagement-in-the-workplace/>

Code Prisma, S.L. (2018). *Zepplean - Home*. Zepplean. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://zepplean.io/>

Code Prisma, S.L. (2023). *Prisma - Gamificación en la empresa*. Prisma. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://beprisma.com/>

Compettia. (2023). *Atrivity Gamification Platform*. Atrivity. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://www.atrivity.com/>

Cook. (2012). The "gamification" of human resources. *Canadian HR Reporter*, 25(2), 31–. <https://www.proquest.com/docview/921026005/fulltextPDF/DE6ACE00A0BA419FPQ/1?accountid=15299>

Cuadrado. (2017). *Gamificación educativa*. Universidad Rey Juan Carlos. Recuperat 15 d'abril de 2023, de <https://urjconline.atavist.com/2017/03/07/gamificacion-educativa/>

Deterding, Dixon, D., Khaled, R., i Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining "gamification." *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Francisco. (2020). *Gamificación en la empresa: diseño y aplicaciones*. Ra-Ma.

Georgiou, Gouras, A., i Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(2), 91–103. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12240>

Grau, J. (2018, 10 abril). *9 súper ejemplos de gamificación en Recursos Humanos y transformación digital*. Prisma. Recuperat 17 d'abril de 2023, de <https://beprisma.com/4-super-ejemplos-de-gamificacion-en-recursos-humanos-y-trasformacion-digital/>

Great Place to Work. (2023, 2 juny). *MediaMarkt Iberia obtiene la Certificación Great Place to Work*. Great Place To Work Spain. Recuperat 3 de juny de 2023, de <https://greatplacetowork.es/mediamarkt-iberia/>

Gupta, Behl, A., i Kumar, Y. (2022). "Prevention is better than cure": challenges in engaging employees through gamification. *International Journal of Manpower*, 43(2), 380–394. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0172>

Hatala. (2013, 4 novembre). Made in Jersey: S&H Green Stamps - in the sixties, Americans were stuck on them. *NJ*. Recuperat 14 d'abril de 2023, de https://www.nj.com/business/2013/11/made_in_jersey_sh_green_stamps.html

Joya Balfour. (2019). *The Office: Dunder Mifflin Infinity*. Recuperat 14 d'abril de 2023, de <https://www.joyabalfour.com/the-office-dunder-mifflin-infinity/>

Kanivets, i Beliaeva, Y. (2021). Gamification as the human resources management tool. *SHS Web of Conferences*, 120, 2017–. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002017>

Kapp. (2012). *The gamification of learning and instruction game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.

Kumar, J., i Herger, M. (2013). *Gamification at Work: Designing Engaging Business Software*. The Interaction Design Foundation

Landers. (2019). Gamification Misunderstood: How Badly Executed and Rhetorical Gamification Obscures Its Transformative Potential. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 137–140. <https://doi.org/10.1177/1056492618790913>

Marín, I., i Hierro, E. (2013). *Gamificación: el poder del juego en la gestión empresarial y la conexión con los clientes*. Madrid: Empresa Activa.

MasQueLearning. (2023). *MasQueLearning - Inicio*. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://www.masquelearning.com/>

MediaMarkt. (2023). *Home*. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://www.mediamarkt.es/>

Miri, i Macke, J. (2022). Gamification, motivation, and engagement at work: a qualitative multiple case study. *European Business Review*, 34(2), 263–276. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2020-0106>

Mordor Intelligence. (2018). *GAMIFICATION MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS (2023 - 2028)*. Recuperat 14 d'abril de 2023, de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/gamification-market>

Playmotiv. (2023). *Gamificación para Empresas - Playmotiv*. Playmotiv. Recuperat 2 de juny de 2023, de <https://playmotiv.com/>

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., i Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411–420. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2015.03.006>

RRHH Digital. (2010, 4 març). *Reveal by Lóreal, una herramienta de orientación profesional revolucionaria*. Recuperat 17 d'abril de 2023, de <https://www.rhhdigital.com/secciones/67391/reveal-by-loreal-una-herramienta-de-orientacion-profesional-revolucionaria>

Rufo-Tepper, R., Torres, R., Wolozin, L., Tekinbas, K. S., i Shapiro, A. (2010). Quest to Learn : Developing the School for Digital Kids. In *MIT Press (BK)*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/8909.001.0001>

Sánchez-Feijóo, i Hernantes, D. (2017). *Lean gamification: crea productos exitosos y motiva el deseo de tus clientes*. Fundación Confemetal.

Smith. (2014, 11 juliol). *A Brief History of Gamification*. EdTech. Recuperat 14 d'abril de 2023, de <https://edtechmagazine.com/higher/article/2014/07/brief-history-gamification-infographic>

Teixes. (2014). *Gamificación*. Editorial UOC.

Universidad de los Andes. (2012, 22 març). *Google Code Jam*. Recuperat 17 d'abril de 2023, de <https://sistemas.uniandes.edu.co/es/inicio/noticias/google-code-jam>

Werbach, K., i Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your Business*. Wharton Digital Press, 2012

12. ANNEXOS

12.1. Annex 1. Guió de les entrevistes per les empreses espanyoles especialitzades en gamificació

A continuació es presenta un guió pensat per a entrevistar a les empreses espanyoles dedicades a l'assessoria i implementació de sistemes gamificats en tercers. Per facilitar la tasca a les organitzacions se'ls dona l'opció de fer una entrevista en línia a través de videotrucada o poden respondre directament aquestes preguntes en un formulari de Google que s'adjunta en el correu per sol·licitar l'entrevista. Tant el correu electrònic de sol·licitud com el formulari de Google estan redactats en castellà per facilitar la comprensió al contingut (Veure Annex 2).

Guió:

- Podríeu presentar-me la vostra empresa? Com va sorgir i quina és la vostra activitat principal?
- Per què vau decidir iniciar la vostra activitat al món de la gamificació?
- Quines eines o aplicacions poseu a disposició dels vostres clients que volen gamificar a les seves empreses?
- Realitzeu algun tipus d'anàlisi prèvia per recomanar un mètode o sistema de gamificació personalitzat o específic per als vostres clients?
- Quins són els passos que seguïu per implementar la gamificació en altres empreses?
- Heu notat si la demanda de sistemes de treball gamificats ha incrementat a Espanya o el vostre volum de clients augmenta anualment?
- Considereu que la Covid-19 ha augmentat o disminuït la demanda dels vostres serveis?
- Pel que fa als resultats que obtenen les empreses en aplicar la gamificació, es nota un augment de la motivació i la participació dels empleats? Els resultats solen percebre's a llarg o a curt termini?
- Una de les principals crítiques a la gamificació per part dels experts és que, si són sistemes molt recolzats en les mecàniques per punts, aquests a la llarga perden valor per al jugador, que deixa de participar en l'experiència per no trobar un objectiu més profund o una emocionalitat en el procés. Com eviteu i solucioneu des de la vostra organització aquestes situacions perquè els sistemes gamificats que implementeu puguin continuar actius amb el pas del temps?

12.2. Annex 2. Correu electrònic de presentació i formulari per les empreses espanyoles especialitzades en gamificació

Buenos días,

Me llamo Andrea Santos, soy estudiante en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) del Máster de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Actualmente, estoy realizando mi trabajo final de máster enfocado en el uso de la gamificación en empresas españolas y como este sistema puede ayudar a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. Para ello estoy contactando con organizaciones españolas especializadas en asesorar y crear sistemas gamificados para otras empresas, con tal de poder tener más información sobre vuestra trayectoria en este campo, el proceso que lleváis a cabo para incorporar la gamificación en distintas áreas, los resultados y opiniones de algunos clientes, etc.

Me pongo en contacto con vosotros con tal de poder tener más información respecto a vuestra empresa y método de trabajo. A continuación, adjunto el guion de la entrevista con los puntos que me gustaría conocer. Entiendo que cada organización es un mundo y podéis disponer de más o menos tiempo para este tipo de cosas, así que veréis que en el guion de la entrevista podéis redactar directamente las respuestas, también podemos mirar de hacer una entrevista virtual si os es más fácil.

Entrevista: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfeGYIpx-HXAQpwyoKFYJdNWI-Nu8c_2DoI9Y069DeoPaCL4w/viewform?usp=share_link

Agradecería también que tengáis a bien adjuntarme cualquier información de más que pueda ayudar a cumplimentar los puntos comentados en el guion, y en caso de no disponer de tiempo para la entrevista, yo misma intentaré rellenar todo con la información adicional que me podáis dar.

Muchas gracias por vuestra atención y disculpad las molestias que pueda ocasionar.

Saludos,

Andrea Santos.

12.3. Annex 3. Test per al jugador en la Fase 1 de “MediaMarkt, Let’s go!”

Seguidament, es mostra el test que el gerent virtual passaria als jugadors en la Fase 1 del joc. El test s’ha creat de tal manera que els jugadors han de marcar amb una “X” les opcions correctes o que més encaixin amb la seva opinió, i la redacció de les preguntes està pensada perquè, tot i que responguin segons els seus interessos reals, continuïn immersos en el joc i en el rol de gerent en pràctiques. Per tant, abans de començar amb el test hi haurà un petit diàleg del gerent on els comentarà que a ell li agrada conèixer a les persones amb les quals treballa i els animarà a ser sincers en les seves respostes.

Pregunta: Has treballat en alguna botiga similar a MediaMarkt?

- Sí.
- No.

Pregunta: Què saps sobre MediaMarkt?

- MediaMarkt és una multinacional alemanya dedicada a la venda d’electrònica de consum i serveis relacionats (resposta correcta).
- MediaMarkt és una multinacional finlandesa de venda d’electrònica de consum.
- MediaMarkt és una botiga on es venen productes informàtics.
- MediaMarkt és un supermercat.

Pregunta: Què és el que més t’interessa de treballar a MediaMarkt? (Poden seleccionar més d’una opció)

- Guanyar més experiència laboral com a venedor o venedora.
- Millorar les meves habilitats de cara al públic.
- Obtenir els descomptes per a empleats.
- Conèixer més sobre els productes que es venen.
- Disposar d’un salari fix.
- Entrar a l’empresa i anar obrint-me camí fins al lloc de treball que desitjo dins l’organització.

Pregunta: Quina secció de MediaMarkt és la que més t’agrada? (Poden seleccionar una opció)

- Telefonia.
- Videojocs i consoles.
- Fotografia.
- Televisió i so.
- Gamma blanca (gran electrodomèstic).
- PAE (petits aparells electrodomèstics).
- Mobilitat (patinets elèctrics i similars).
- Informàtica.

Pregunta: Quines activitats dus a terme en el teu temps lliure? (Poden seleccionar més d'una opció)

- Llegir.
- Practicar esport.
- Cuinar.
- Fer fotografies i editar-les.
- Viatjar.
- Cuidar del jardí.
- Activitats artístiques.
- Fer voluntariat.
- Practicar música.
- Meditar o fer ioga.

Pregunta: Quines creus que són les teves forteses? (Poden seleccionar més d'una opció)

- Bones capacitats comunicatives.
- Capacitat de treball en equip.
- Habilitats de lideratge.
- Capacitat d'organització.
- Capacitat de resoldre problemes.
- Adaptabilitat.
- Ambició.
- Empatia.
- Autoconeixement.
- Habilitats de gestió emocional.

Pregunta: Quines creus que són les teves debilitats? (Poden seleccionar més d'una opció)

- Dificultats d'aprenentatge.
- Mala gestió del temps.
- Problemes per parlar en públic.
- Dificultats per delegar tasques.
- Problemes en la gestió emocional.
- Falta de lideratge.
- Dificultats per treballar en equip.

Un cop finalitzat el test el gerent donarà les gràcies a l'usuari per les seves respostes i es procedirà a iniciar la Fase 2 del joc.

12.4. Annex 4. Test per al jugador en la Fase 4 de “MediaMarkt, Let’s go!”

En el test que el gerent farà als jugadors en la Fase 4 del joc es buscarà saber més sobre els usuaris i l'experiència o coneixements que han obtingut durant la realització del sistema gamificat. Com en el cas anterior està redactat de tal manera que el jugador continuï immers en el joc, però podent respondre de manera sincera.

Pregunta: Ara que has vist totes les seccions de MediaMarkt, quina t'ha agradat més? (Poden seleccionar una opció)

- Telefonia.
- Videojocs i consoles.
- Fotografia.
- Televisió i so.
- Gamma blanca (gran electrodomèstic).
- PAE (petits aparells electrodomèstics).
- Mobilitat (patinets elèctrics i similars).
- Informàtica.

Pregunta: Quina activitat t'ha semblat més complicada o cansada de dur a terme? (Poden seleccionar una opció)

- Atendre els clients i evitar que marxin enfadats.
- Realitzar les factures dels productes.
- Apagar les alarmes abans que comencin a molestar als clients.
- Atendre el telèfon.
- Respondre tots els correus electrònics.
- Ajudar als clients indecisos.

Pregunta: Quina activitat t'ha agradat més? (Poden seleccionar una opció)

- Atendre els clients i evitar que marxin enfadats.
- Realitzar les factures dels productes.
- Apagar les alarmes abans que comencin a molestar als clients.
- Atendre el telèfon.
- Respondre tots els correus electrònics.
- Ajudar als clients indecisos.

Pregunta: Quina secció creus que és la més complicada de gestionar per als venedors de les botigues MediaMarkt? (Poden seleccionar una opció)

- Telefonia.
- Videojocs i consoles.

- Fotografia.
- Televisió i so.
- Gamma blanca (gran electrodomèstic).
- PAE (petits aparells electrodomèstics).
- Mobilitat (patinets elèctrics i similars).
- Informàtica.

Pregunta: Quina secció creus que és la més fàcil de gestionar per als venedors de les botigues MediaMarkt? (Poden seleccionar una opció)

- Telefonia.
- Videojocs i consoles.
- Fotografia.
- Televisió i so.
- Gamma blanca (gran electrodomèstic).
- PAE (petits aparells electrodomèstics).
- Mobilitat (patinets elèctrics i similars).
- Informàtica.

Pregunta: Què consideres que has après durant tota la teva experiència de pràctiques a MediaMarkt? (Poden seleccionar més d'una opció)

- La quantitat de tasques que han de dur a terme els treballadors de MediaMarkt.
- Habilitats per assessorar millor als clients.
- Coneixements de nous productes i com analitzar les seves característiques.
- Maneres de gestionar el temps per poder arribar a completar totes les tasques.
- He après a gestionar les meves emocions en els nivells més complicats.
- No he après res.

Pregunta: T'agradaria treballar a MediaMarkt?

- Sí.
- No.

Un cop finalitzat el test el gerent felicitarà el jugador per superar les seves pràctiques amb èxit i es passarà a la Fase 5 del joc.