

Prósperi, C.; Sabarots, G. y Villa, M. (2016). "Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrado". *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 6, Nº 2. Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; ISSN 2250-4087, pp. 83-97. DOI <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2016-v6n2a05>



USO DE LA GAMIFICACIÓN PARA EL LOGRO DE UNA GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRADA

Carlos A. PROSPERI¹, Gustavo J. SABAROTS² & Mauricio G. VILLA³

Resumen

El cambio de milenio puso a la gestión empresarial ante desafíos tan trascendentes como inéditos. La explosión tecnológica, las corrientes neo-pensadoras y la hiper competencia han propuesto caminos inexplorados para formar y compartir el conocimiento dentro de la empresa en pos de lograr su adaptación al nuevo tiempo. Uno de esos caminos es el de acercar el juego a la empresa, práctica conceptualizada mediante el término anglosajón de "gamificación". Este *buzzword* integra el grupo de tecnologías emergentes sobre el que recae la mayor expectación de la comunidad internacional, aun cuando sus contribuciones al éxito apenas comienzan a florecer.

El objetivo de este artículo es mostrar cómo la gamificación puede contribuir a mejorar el *Management*, a lograr cambios conductuales positivos y a potenciar los beneficios económicos, siempre que su puesta en práctica responda a un método que atienda los aspectos pedagógicos, motivacionales y tecnológicos que están implicados.

Palabras clave

Gamificación, juego, juego serio, método, Management.

Abstract

The new millennium faced business management to new challenges as important as unpublished. The technological explosion, the neo-thinkers currents and the hyper competition have proposed unexplored ways to form and share the knowledge within the company in

¹ Contador Público Nacional. Maestrando de la Maestría en Gestión Empresaria UNLPam caprosperi@gmail.com.

² Lic. en Administración. Maestrando de la Maestría en Gestión Empresaria UNLPam gjsabarots@grupoemepa.com.ar.

³ Contador Público Nacional. Maestrando de la Maestría en Gestión Empresaria UNLPam mauricio@estudiovilla.com.ar

order to achieve its adaptation to the new time. One of these ways is to bring the game closer to the company, the practice conceptualized by anglicism "gamification". This buzzword integrates the group of emerging technologies on which the greater expectation of the international community falls, even when their contributions to success are just flourishing.

The aim of this paper is to show how gamification can contribute to improve management, to achieve positive behavioral changes and to enhance economic results, provided that its implementation responds to a method that attends the pedagogical, motivational and technological aspects implied.

Keywords

Gamification, game, serious game, method, management.

Problema

Las disrupciones acaecidas durante las tres últimas décadas del siglo XX reconfiguraron al mundo en una forma nunca antes vista, y se constituyeron en el preámbulo del orden mundial del que somos testigos en la actualidad. Lejos de salir indemne de aquel proceso, la gestión empresarial ha sido una de las técnicas que mayor cantidad de trasmutaciones ha sufrido en su tránsito hacia el cambio de siglo.

La irrupción de las nuevas tecnologías a partir de 1970, la aparición de copiosa literatura referente al *Management* producida desde 1980 y el surgimiento, a mediados de la década del 90, del paradigma de la hiper competencia como la nueva cuna mecedora en la que descansan los mercados del Mundo, han traído al hombre de negocios, al profesional de las disciplinas administrativas y al trabajador de la empresa inigualables desafíos de aprendizaje, adaptación y ejecución para asegurar la supervivencia de las organizaciones que son objeto de sus esfuerzos.

Este nuevo contexto ha propiciado el surgimiento de corrientes divergentes en el seno de la gestión empresarial, particularmente en lo referente a las prácticas de formación de conocimientos dentro de las organizaciones, circunstancia que a su vez tiene implicancias a nivel de sus recursos humanos en aspectos tales como la confianza, la integración, el compromiso y la generación de resultados.

Una de esas corrientes es la concerniente a la *gamificación*, *buzzword* que pretende significar "el uso de elementos de diseño del juego en contextos no lúdicos" (Deterding et al., 2011). Sin embargo, los abordajes aparecidos hasta la fecha alrededor del tópico resultan parciales en relación a la amplitud de los desafíos que nos propone el Management, circunscribiéndose fundamentalmente a los aspectos motivacionales y tecnológicos que trae aparejada su puesta en práctica con fines mercadotécnicos.

El Informe “Ciclo Hiperbólico de Tecnologías Emergentes” del año 2012 (Figura 1) ubica a la gamificación en la fase denominada “Pico de Expectativas Sobredimensionadas”, pre-viendo su ingreso a la “Meseta de Productividad” dentro de los próximos cinco a diez años.

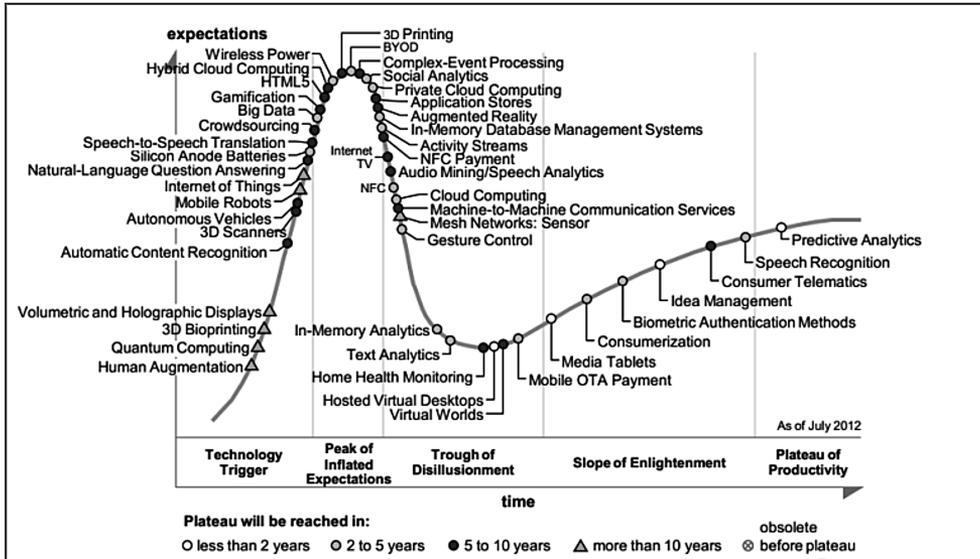


Figura 1 La Gamificación, hoy (Gartner, 2012)

Consecuentemente, las investigaciones en la materia cobran importancia dada la necesidad de aproximar respuestas a las crecientes expectativas e interrogantes del público en general (Figuras 2 y 3), las que a su vez posibilitarán estimar las características que de la gamificación en su futura fase de estabilización de rendimientos.

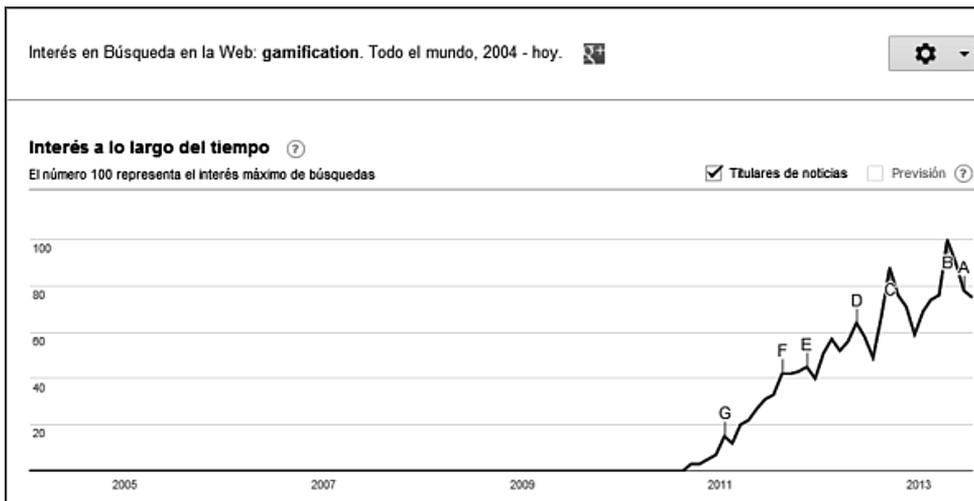


Figura 2 Gamificación, interés en el tiempo (Gartner, 2013)

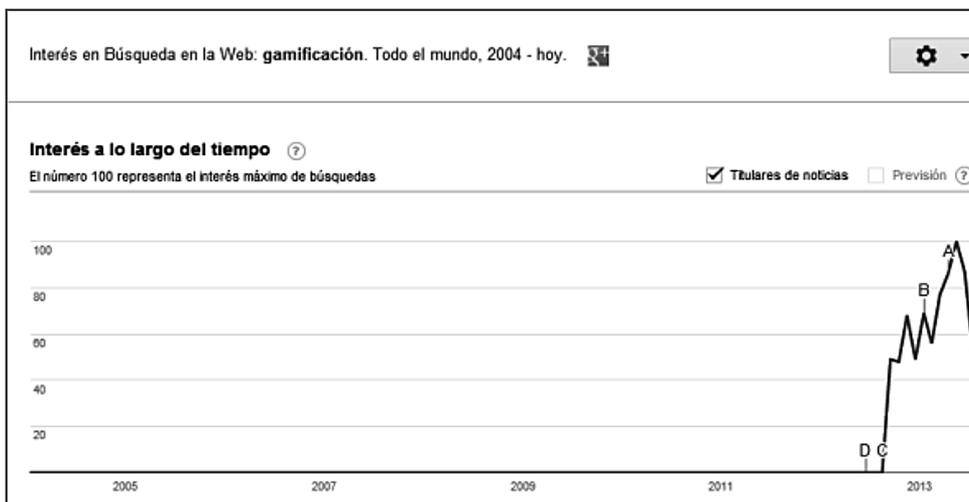


Figura 3 Gamificación, interés en el tiempo (Gartner, 2013)

Exploraciones anteriores indican que la gamificación es generadora de *engagement* a nivel intraorganizacional (Reeves & Leighton Read, 2009) y un medio para construir lealtad en la gestión de sus relaciones externas (Zichermann & Linder, 2010). A su vez, afirman que el uso del juego en ámbitos no tradicionales propicia condiciones de aprendizaje y rendimiento acelerado pico (Dignan, 2011) y se constituye en un eficiente vehículo para estimular cambios conductuales (Hunter, 2011).

Las indagaciones disponibles hasta la fecha muestran divergencias alrededor de las herramientas comprendidas por la gamificación, destacándose algunas que integran las simulaciones (Becker & Parker, 2011) y los juegos serios (Antonopoulos, 2011) a su paraguas de contención.

Publicaciones recientes afirman que la *gamificación* favorece el abandono de jerarquías verticalistas para reemplazarlas por redes transdisciplinarias de fuerte integración y coordinación (Hugos, 2012), constituyéndose a su vez, en un medio para reclutar, capacitar y retener a talentos de excelencia (Zichermann & Linder, 2013).

Claro que también hay quienes se muestran escépticos o absolutamente en desacuerdo con la gamificación. En cualquiera de los casos, los cuestionamientos adoptan (o pretenden adoptar) un carácter eminentemente filosófico: desde considerarla como otra potencial patología del *solucionismo* digital (Morozov, 2013) hasta afirmar que es basura mercadotécnica (Bogost, 2011).

A los efectos del desarrollo del presente artículo, se concebirán sistémicamente las implicancias psicológicas (aprendizaje y motivación) y tecnológicas de aplicar la gamificación en el ámbito del Management empresarial, con la certeza de que haciéndolo podrá otorgársele

un apropiado cobijo a los avances logrados en investigaciones anteriores y, al mismo tiempo, superar la contingencia fragmentaria que denuncian los críticos de la práctica. Al final del día, el objetivo será el de aproximar respuestas al siguiente interrogante: ¿cómo la gamificación puede perfeccionar las técnicas de gestión empresarial en pos del logro de una mayor proactividad y adaptabilidad que permita a las organizaciones superar los desafíos que les impone el Mundo actual?

Solución

Con un criterio tradicional, el perfeccionamiento de una técnica puede desarrollarse mediante procesos frontales de capacitación. En este marco, el aprendizaje es eminentemente memorístico, no conectado con la acción y de baja adaptación al sujeto, factores que lo convierten en un método menos apropiado para entender o resolver problemas vinculados con la vida personal, social u ocupacional de los individuos.

Una mirada menos ortodoxa nos acerca al aprendizaje experiencial, un proceso dinámico, participativo e interactivo donde las percepciones, conocimientos y modelos mentales del sujeto intervienen y son plausibles de cuestionamientos durante el proceso de construcción de nuevos conocimientos, a través de la reconstruyendo su aprendizaje, desarrollándose a su vez en ambientes o laboratorios controlados.

Aunque con omisiones o fallos metodológicos que justifican el escaso nivel de éxito, la *gamificación* es utilizada dentro de las organizaciones como una herramienta aislada de los métodos de capacitación de recursos humanos (lecciones, juegos de rol, casos, instrucción asistida por computadora y simulaciones). En este sentido, la intención es dotar a aquellos métodos de divertimento que permitan amenizarlos para elevar la satisfacción de los participantes en los procesos de instrucción.

Las hasta hoy insatisfactorias consecuencias en la ejecución de la gamificación, tienen punto de partida en una errónea definición del concepto y en la concentración de la atención exclusivamente en el contexto y no en los fines que con ella debieran perseguirse, dejando en segundo plano el poder transformador de la práctica a niveles de aprendizaje, motivación y orientación a resultados.

Este trascendente condicionamiento inicial no hace otra cosa que poner en jaque al resto de las instancias vinculadas a su ejecución, fragmentando su potencial de experiencia transversal, desintegrando las herramientas con las que puede ser puesta en práctica y echando por tierra cualquier posibilidad de abordarla con una necesaria concepción sistémica.

Debido a que los aspectos detallados precedentemente son los que impiden responder al interrogante planteado en el apartado anterior, su superación será uno de los objetivos de este artículo. Para lograrlo, se propone probar el valor de verdad de la siguiente hipótesis:

utilizándola como método de capacitación experiencial – adaptativo, la gamificación posibilita la elevación de los estándares organizacionales de confianza interna, integración y compromiso, redundando todo ello en una obtención paulatina de mejores resultados a lo largo del tiempo.

El camino a transitar en la prueba de la solución planteada requiere, en primer lugar, definir un modo ordenado para implementar la gamificación. Haciéndolo, se dotará a la práctica de suficiente carácter y entidad para contraponerla ante otras alternativas de capacitación que, paradójicamente, vienen haciendo uso parcial de ella.

En segundo lugar, la tarea obliga a acercar la pedagogía al ámbito de la empresa, puesto que en la proposición enunciada anteriormente asume un papel trascendente el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este marco, también cobran marcada importancia los abordajes alrededor de la tecnología, tanto como soporte de la experiencia como medio para conferir adaptabilidad al método.

En tercer término, se pondrá especial atención sobre los aspectos motivacionales, críticos para el éxito en la puesta en práctica de la gamificación.

En cuarto lugar, y efectuando un análisis sistémico de los puntos detallados anteriormente, se evaluará la efectiva contribución del método a la mejora de los resultados empresariales.

Finalmente, se presentará una nueva definición de gamificación que contemple los resultados de la solución propuesta.

Defensa

Los métodos tradicionales de capacitación son insuficientes para dar una satisfactoria respuesta a las necesidades de *know-how* de las organizaciones y sus integrantes, al igual que para generar cambios conductuales positivos.

La instrucción 1 a 1 o de carácter frontal es fomentadora de pasividad en el proceso de construcción de conocimientos, impacta negativamente en la motivación y presenta una baja conexión con la acción en el campo real.

Este tipo particular de capacitación mejora levemente el estándar de proactividad del individuo cuando se la emparenta con tecnologías de la información y las comunicaciones (*E-Learning*), pero aun así no logra superar los déficit motivacionales y de retroalimentación que cualquier proceso de aprendizaje debiera exigir.

Por el contrario, los métodos experienciales permiten superar las debilidades antes enunciadas, pero bajo su actual forma de utilización tampoco brindan respuestas satisfactorias a las necesidades de las empresas y sus trabajadores. Esto último se debe a que suelen perseguir exclusivamente fines naïf o competitivos, atentando así contra las

necesidades de colaboración y cooperación que existen dentro de las organizaciones.

Como se abordará más adelante, la *gamificación* podrá constituirse en una opción superadora siempre que su implementación responda a un método, a un modo ordenado de ejecución.

Una experiencia puede ser gamificada adicionándole crédito y carácter de logro o sustituyéndola total o parcialmente por un juego.

El crédito de logro hace referencia a las formas particulares que adopta la retroalimentación (v. gr. puntos, insignias, clasificaciones, etc.), mientras que el carácter de logro se vincula con la razón de triunfo o éxito en el marco de la experiencia gamificada (v. gr. ganar, cooperar, esforzarse, etc.). Ambas variables también están presentes en el resto de los estadios de la gamificación, los cuales se mencionan a continuación en orden de complejidad creciente:

Juego de rol: interpretación de papeles;

Juego de mesa: soporte físico (v. gr. Tablero) y reglas y recorridos preestablecidos;

Videojuego: soporte tecnológico (v. gr. Hardware y Software) y reglas preestablecidas;

Simulador: soporte tecnológico (v. gr. Hardware y Software), modelo computarizado de la realidad y reglas mayormente aleatorias;

Realidad aumentada: soporte tecnológico (v. gr. Display y Headset), virtualización de la realidad y reglas aleatorias.

Observará el lector que la influencia de la tecnología es determinante en los niveles de soporte, potencia y adaptabilidad, provocando todo ello una mayor complejidad en la planificación, gestión y ejecución de la gamificación.

Una metodológica implementación de la gamificación aprovecha los beneficios del *E-Learning* 1 a 1 y del método experiencial de aprendizaje, a la vez que permite superar las dificultades de las que éstos son víctimas (Figura 4).

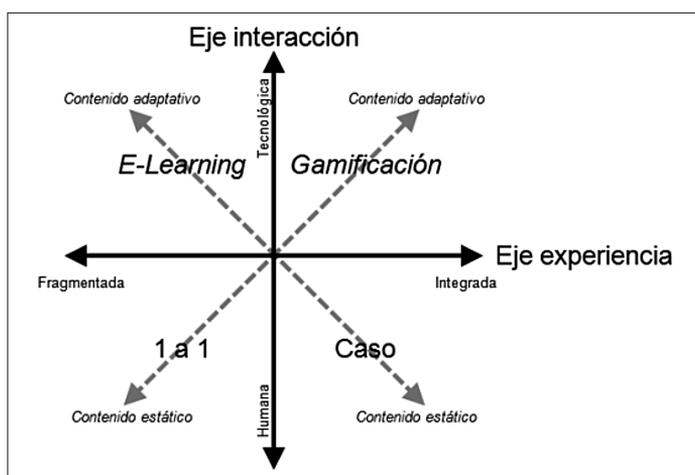


Figura 4 Gamificación versus otros métodos.

Claro que el método sería estéril si no contemplara las dinámicas de logro; esto es, las necesidades e inquietudes que la experiencia gamificada puede motivar o satisfacer en las personas que participen de ella. A saber:

Relación: ser con los otros, aceptación social, compartir el logro.

Competencia: ejercitar habilidades y mejorar.

Autonomía: tomar decisiones.

Consecuentemente, los perfiles de los jugadores quedan distinguidos por las propensiones a ganar, a cumplir, a ser y/o a aprender.

En la Figura 5 se resume el posicionamiento de los métodos tradicional, experiencial y de gamificación en torno a la internalización de conocimientos, la proactividad, la motivación y el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.

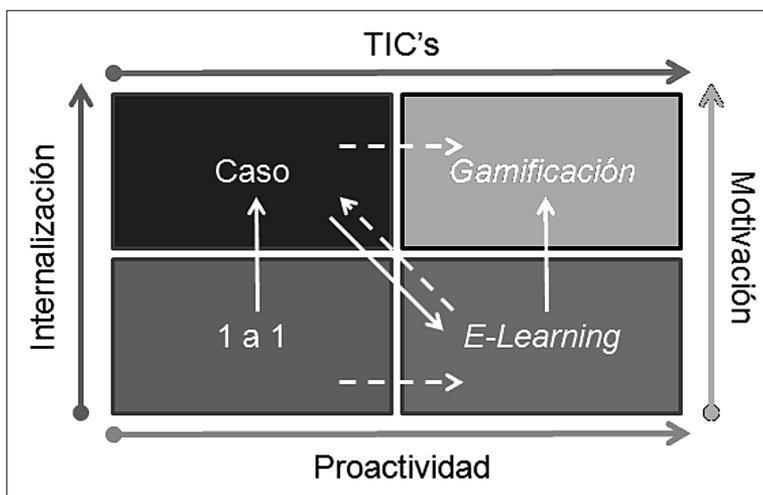


Figura 5 Visión sistémica de los distintos métodos.

Lo anteriormente descrito son las consideraciones neurálgicas y centrales del método de la *gamificación*, las cuales deben estar precedidas y sucedidas de instancias de evaluación que favorezcan a su éxito inicial y progresivo.

La gamificación debe adoptar la forma de un método cíclico, iterativo e incremental cuya primera instancia de análisis se corresponde con un estudio de factibilidad. En este sentido, una actividad debiera gamificarse cuando los sujetos vinculados a ella evidencien déficit motivacionales, de aprendizaje y/o de atractivo hacia la tarea.

Seguidamente, resulta necesario establecer los objetivos que se perseguirán mediante su puesta en práctica, los cuales podrán ir desde amenizar una tarea hasta fomentar aprendizajes o cambios conductuales con uno o más fines de negocio.

Como se ha dicho anteriormente, la etapa medular del método está conformada por la identificación y el análisis de las motivaciones y objetivos de los usuarios, así como de los fines de las actividades a potenciar mediante la gamificación, y cuyo corolario debiera ser la determinación del modo o la plataforma con los cuales gamificar la experiencia.

La última instancia del ciclo metodológico implica realizar un análisis de los resultados y las lecciones aprendidas que sirvan de realimentación a la primera etapa de la experiencia ya gamificada o a otras nuevas.

Concebida sistémica y metodológicamente, la *gamificación* posibilita modificar positivamente las bases conductuales y mejorar las habilidades cognitivas de los participantes.

La multiplicidad de variables que involucra la constituyen en un sistema de naturaleza compleja, de acciones interdependientes, donde el resultado estará condicionado por el componente más débil.

Dicho esto, surge a las claras, que el sentido de la gamificación no descansa exclusivamente en los ambientes en los que se la ejecuta, sino que también lo hace en los fines últimos que se pretenden alcanzar mediante su implementación: gamificar es hacer uso del juego con fines serios, no exclusivos a la diversión o el entretenimiento.

La definición propuesta no confina la práctica a una serie de contextos particulares. Por el contrario, resulta más abarcadora por su consideración del concepto de juego en su máxima amplitud, prescindiendo de la pretensión de establecer una diferencia entre los fines serios y la diversión y el entretenimiento.

En el terreno del *Management*, los fines serios adoptan la forma de metas que se proponen facilitar el aprendizaje y modificar el comportamiento de las personas para incrementar el compromiso, fomentar la competitividad e incentivar la colaboración y la participación; todo con el objetivo de mejorar los resultados a lo largo del tiempo.

La sociedad moderna destina más de mil millones de horas por día a jugar algún tipo de videojuego, lo cual implica aceptar que buena parte de la humanidad encuentra poderosos y atractivos estímulos en hacerlo. Si a esa consideración se le adiciona la del tiempo insu- mado en otros tipos de actividades lúdicas, la significancia del rol del juego en la vida del ser humano se exalta aun más.

En aquel sentido, la gamificación ha tenido la intención de aprovechar esa predisposición cuasi natural de los seres humanos en otros contextos, adicionándole fines más comple- jos.

Su carácter de disciplina emergente justifica la necesidad de establecer y validar un mé- todo que propenda a mejorar iterativamente el estándar de éxito en su ejecución. Esto fa- vorecerá también a que su aterrizaje en la futura fase de estabilización de rendimientos responda a acciones planificadas que lleven a reducir el nivel de incertidumbre lógico que

se asocia a una práctica de reciente aparición. Trazando una analogía con una política de producto, claramente la etapa introductoria de un nuevo lanzamiento resulta crítica para la sobrevivencia y el éxito futuro, aspecto que presenta estrecha vinculación con la adopción que el mercado haga de ese producto. En este plano, los potenciales beneficios y la capacidad de hacer uso de él se convierten en factores claves para conquistar al consumidor. La sobre expectativa de la que goza la gamificación da cobertura al primero de aquellos factores, pero la inexistencia de un método pone en jaque las posibilidades de hacer un uso exitoso de ella.

Las organizaciones tienen motivaciones intrínsecas y extrínsecas para formar y compartir conocimientos en su seno, para establecer programas de enseñanza y aprendizaje que les permitan capitalizar las oportunidades que les propone el entorno cada vez más competitivo, y para preparar y estimular a sus recursos humanos en el aprovechamiento de las que se generen en el plano interno. No sólo eso, también se encuentran ante la necesidad de acercarse a la pedagogía para superar el déficit formativo que suelen tener los colaboradores que se incorporan a ellas, para lo cual deberán explorar métodos distintos a aquellos a los que se han venido aplicando y que no han ofrecido resultados satisfactorios en las etapas formativas previas.

La tecnología nos acerca poderosas herramientas para redescubrir nuevas formas en el marco de los viejos métodos y se convierte también en un factor disruptivo que estimula la innovación en una variedad de ámbitos, entre ellos el de la enseñanza, la motivación y el juego. Los dispositivos móviles, la hiper conectividad, las redes sociales y la nube trastocaron el perfil del Mundo conocido para convertirlo en un globo en el que la natividad digital es cosa de todos los días.

En su variante de soporte, sin embargo, los neo gurús de la gamificación han mostrado una incomprensible segregación que, a decir por los resultados, ha contribuido a generar restrictivas consideraciones alrededor del tema. Así es como los juegos de mesa, los videojuegos y los simuladores parecen no ser alternativas para dar soporte a la gamificación, cuando en realidad lo son (enteramente). Y lo son porque hay hechos fácticos que así lo demuestran, como el simulador de mesa de origen mexicano "Emprendiendo™" o los simuladores informáticos desarrollados por la empresa francesa "StratX Simulations™", los cuales son utilizados persiguiendo fines internos y externos en empresas e instituciones educativas de diferentes latitudes.

Sus aristas de herramienta potenciadora de experiencias hacen que la tecnología asuma un papel trascendental en el marco de las prácticas gamificadas. En este sentido, probablemente su máxima contribución al éxito sea la de posibilitar inmediatez en los ciclos de *feedback* que colaboran con el sostenimiento del estado de expectación en y entre los participantes.

Es esa misma potencia y economía de cálculo de la tecnología la que posibilita dotar de adaptabilidad al aprendizaje y/o a la motivación, siendo éste un estadio más difícil de alcanzar en un contexto de estricta interacción humana. La noción de *adaptabilidad* implica ajustar contenido, forma y/o ciclo a las posibilidades del sujeto, estimulando así su participación activa en el proceso. Lo que hace algunos años podía ser una utopía hoy es una realidad, y basta un caso para confirmarlo: “*Knewton*™”.

La segregación practicada por los especialistas de la gamificación no es un hecho circunstancial, una pretensión aislada. Es otra réplica del vicio reduccionista en el ámbito de la administración empresarial. El *Management* como disciplina ha tenido fallos metodológicos que justifican su confinamiento al terreno de la técnica, siendo el más concreto el concierne a la pretensión de hallar soluciones a problemas sistémicos mediante una catarsis de herramientas de alcance extremadamente focalizado. Es esa una de las poderosas razones que explica por qué no llegan las soluciones cuando se ha logrado captar una porción de la realidad: porque esa misma realidad creció, se complejizó y produjo nuevas situaciones problemáticas a las que las tardías soluciones ya no pueden dar respuesta satisfactoria.

La gamificación puede y debe ser una experiencia que sintetice, que se construya partiendo de la comprensión de que el marco en el que se desarrolle será parte de otro más amplio que lo contiene, y que en tal contexto resultará determinante generar alineación y sinergia entre los objetivos de ambos. Es por ello que el enfoque sistémico propende, como ningún otro, a la integración de la pedagogía, la motivación, la tecnología y el juego con el fin de ofrecer soluciones más integradas a los problemas de gestión presentes en los sistemas organizacionales.

Además de aquella planteada en este artículo, otras voces disonantes están comenzado a aparecer para reorientar el sentido de la gamificación hacia sus fines, afirmando que “es el uso de la mecánica, la estética y el pensamiento del juego para involucrar a las personas, motivar la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas” (Kapp, 2012).

Respecto a por qué la humanidad destina una buena parte de su tiempo a jugar, vale decir que ello se debe a que hacerlo es sentirse inmerso en una experiencia de flujo (o flow, por su denominación en inglés), siendo esa “la manera en que la gente describe su estado mental cuando la conciencia está ordenada armoniosamente; gente que desea dedicarse a lo que hace por lo que le satisface en sí. Al repasar algunas de las actividades que de forma consistente producen flujo (como [...] los juegos [...]) es más fácil entender qué hace feliz a la gente” (Csikszentmihalyi, 2012).

Así las cosas, la gamificación potencia la predisposición conductual o psicológica natural del ser humano (Figura 6) para alcanzar uno o más objetivos, fin para el cual también podría hacer uso de motivadores extrínsecos.

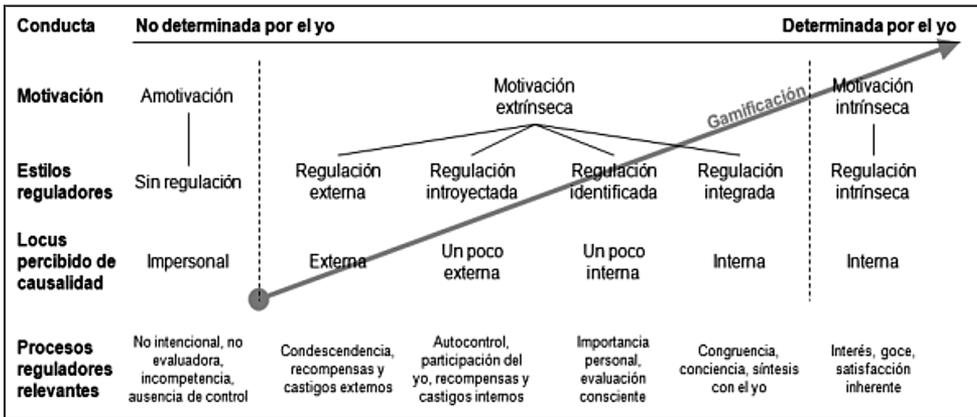


Figura 6 Gamificación y Teoría de Autodeterminación (Adaptado de Ryan & Deci, 2000).

En el contexto organizacional, la introducción del juego llega hasta el epicentro de su núcleo cultural propendiendo a internalizar la idea de que “el trabajo no es lo opuesto al juego; lo opuesto es el aburrimiento. El juego fluye de manera natural con el trabajo, mientras que el aburrimiento asfixia el desempeño” (Burt, 2013).

La necesidad de proponer un método para llevar adelante su implementación se justifica en que “[...] la gamificación está impulsada actualmente por la novedad y la moda. [...] Las empresas tienen que plantearse cómo aplicar la gamificación del mejor modo posible a sus modelos de negocio” (BBVA Innovation Edge, 2012).

Una parte esencial del método propuesto es la de acercar la pedagogía al ámbito de la empresa, puesto que “estamos pensando en la organización como un proyecto educativo, que se permite evaluar sus propias necesidades y cubrirlas mediante nuevos criterios para la selección de personal, la capacitación y otras formas de inversión en el capital humano” (Etkin, 2005).

Permitirse evaluar nuevos modos va a contramano del microscópico y anti integracionista juicio que realizan los eruditos de la *gamificación* alrededor de las tecnologías que pueden soportarla. El presente artículo se ubica en sus antípodas por suscribir al hecho de que “[...] **el uso de juegos serios se considera una forma de gamificación** porque [...] son un subconjunto específico del meta concepto de gamificación” (Kapp, 2012) y porque “[...] **las simulaciones se convierten en juegos cuando aplicamos objetivos a las posibles actividades de la simulación**” (Aranda & Sánchez-Navarro, 2009).

En sus sentidos de incorporación y entendimiento, la práctica debe comprender todo aquello que le es dable canalizar, estimular o transformar. A este respecto, **la “gamificación es un enfoque serio para acelerar la curva de experiencia del aprendizaje**, la enseñanza

de temas complejos, y el **pensamiento sistémico**" (Kapp, 2012). Esta tesis constituye un enorme aporte para aceptar que la pedagogía, la motivación y el juego se integran a la gamificación y que su abordaje debe realizarse necesariamente mediante una concepción holística y teleológica.

Conclusión

Es de suma importancia que la ejecución de la gamificación dentro de las organizaciones empresariales responda a un método comprensivo de las implicancias pedagógicas, motivacionales y tecnológicas que su puesta en práctica trae aparejadas, al efecto de capitalizar su alto poder transformador y minimizar las posibilidades de que se convierta en un simple y circunstancial divertimento.

A lo largo de estas páginas se ofrecieron aproximaciones a cómo y a través de qué medios es posible gamificar una experiencia. Haciéndolo, se consiguió estructurar un método para la gamificación y compararlo con otros que, teniendo también fines de capacitación, gozan de mayores grados de utilización en la actualidad.

Todo aquello permitió probar que la gamificación es el estadio evolutivo de siguiente grado al aprendizaje electrónico y al método del caso, nutriéndose de lo mejor de ellos y posibilitando la superación de las dificultades de las que éstos son objeto.

Aprender, motivar y atraer haciendo son piedras angulares en la gamificación y variables que le otorgan el necesario carácter experiencial al método propuesto.

La implícita y trascendente consideración del sujeto como elemento central al que pretende darse atención a través del método, se vio fortalecida por el adicionamiento de la tecnología como variable de análisis, puesto que en su economía y potencia de cálculo descansan las mejores posibilidades para alcanzar la adaptabilidad instructiva y/o motivacional.

Así las cosas, se pusieron en evidencia las implicancias experienciales e interactivas de la gamificación, concluyéndose que ellas están signadas por la integración (trabajo en equipo) y la tecnología (habitual y fuerte apoyo en elementos de soporte) respectivamente.

Por medio del establecimiento de las dinámicas de logro, la gamificación estimula la motivación intrínseca de las personas y, al hacerlo, la direcciona en la satisfacción de necesidades que son también resultados esperados en la tesis del presente artículo. Así es como confianza y compromiso podrán ser efectos de las necesidades de autonomía, integración producto de las inquietudes de relación, y orientación a los resultados consecuencia del deseo de competencia.

Resulta claro que debe evitarse la implantación de la *gamificación* como una simple

respuesta al impulso de la moda o la sobre expectativa de la que ella goza, ya que hacerlo implicaría introducir el juego con incertidumbre de fines. En tal contexto, se elevarían considerablemente las posibilidades de producir un desorden motivacional (riesgo de caer en la sobre-justificación) y/o cultural (peligro interpretativo de que se ludifica la responsabilidad) de efectos negativos, duraderos y de difícil corrección a largo plazo. A este respecto, las propuestas metodológicas contenidas en el presente paper ayudan a dejar a un lado tan riesgoso camino.

Como se ha visto a lo largo de estas páginas, el futuro de la gamificación es sumamente prometedor. Es de esperar que sus fronteras se expandan hacia nuevos ámbitos y que sus medios se nutran de nuevas herramientas tecnológicas de última generación. En cualquiera de los casos, las acciones a ejecutar en el terreno de lo real deberán estar precedidas de nuevas investigaciones científicas que las atiendan, puesto que de otro modo las posibilidades de fracasar o de llegar a resultados no esperados se verán incrementadas.

Una de las investigaciones que se sugiere realizar alrededor de la materia implica indagar sobre las efectivas posibilidades de hacer uso de la gamificación con fines de reclutamiento de recursos humanos, puesto que se presume que, junto con hacer más atractivo el proceso, podría mejorar las ecuaciones de costo - beneficio que presentan los actuales métodos de búsqueda y selección de personal.

Otra de las exploraciones que se proponen llevar adelante invita a establecer la factibilidad y los beneficios esperados de complementar la gamificación con las tecnologías emergentes de "Big Data", realidad aumentada y "Wearable Technology".

Finalmente, se recomienda considerar la realización de una investigación cuantitativa que persiga el fin de probar en qué medida la utilización de juegos de mesa en procesos de capacitación contribuye a lograr mejoras en el aprendizaje y la motivación.

A modo de cierre, es posible afirmar que la empresa debe permitirse el juego... siempre que no sea el del azar el afán que la lleve a jugar.

Referencias

- Antonopoulos, N. et al. (2011). *Serious Games and Edutainment Applications*. Springer.
- Aranda, D. y J. Sánchez-Navarro, eds. (2009). *Aprovecha el tiempo y juega*. Editorial UOC.
- BBVA Innovation Edge (2012). "Gamificación: El negocio de la diversión". *Centro de Innovación BBVA*, Septiembre, p. 19.
- Becker, K. y J.R. Parker (2011). *The Guide to Computer Simulations and Games*. John Wiley & Sons.
- Bogost, I. (2011). "Gamification Is Bullshit". *The Atlantic*, [Electronic Journal], August, 9;

<http://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/08/gamification-is-bullshit/243338/>

Burt, G. (2013). "¿Tiene su empresa sentido del humor?". *WOB Magazine*, Junio - Julio, Vol. 18, p. 94.

Csikszentmihalyi, M. (2012). *Fluir: Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.

Deterding, S. et al. (2011). "Gamification: Toward a Definition". *CHI 2011 Workshop Gamification: Using Game Design Elements in Non-Game Contexts*, May 7-12, Vancouver, BC, Canada; <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>

Dignan, A. (2011). *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. Free Press.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo inesperado*. Ed. Granica.

Hugos, M. (2012). *Enterprise Games: Using Game Mechanics to Build a Better Business*. O'Reilly Media, Inc.

Hunter, R. (2011). *The Gamification Handbook: Everything You Need to Know About Gamification*. Emereo Pty Limited.

Kapp, K. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.

Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*. PublicAffairs.

Reeves, B. y J. Leighton Read (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*. Harvard Business Press.

Ryan, R. y E. Deci (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, January, Vol. 55 Nº 1, p. 72.

Zichermann, G. y J. Linder (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Wiley.

_____ (2013). *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. McGraw Hill Professional.