



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***LA GAMIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO MEJORA A LA  
EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN  
Ideas para generar un plan en el Help Desk de KPMG, Argentina***

**Tesista: Rosanna Pastora Moreno Castillo**

**Legajo 84953**

**Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard**

**2016**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias,

A Dios, por todas las oportunidades y enseñanzas que me ha dado, para seguir adelante y cumplir cada una de mis metas.

A mi papá, Rafael, aunque físicamente no estás conmigo, me ayudaste a seguir mi sueño de estudiar y seguir creciendo en Argentina, sin tu apoyo nada de esto hubiese sido posible, siempre serás mi héroe.

A mi mamá, Milagro y mis hermanas, Raquel, Rebeca y Raiza, por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y compañía.

A Ricky, por su apoyo incondicional, su compañía y el ánimo que siempre me das para seguir adelante.

A mi tutor, Leandro Viltard, por su tiempo, sus enseñanzas y su buen humor durante la realización del presente trabajo de grado.

A todas las personas que de una u otra forma me ayudaron desde el inicio de mis estudios en Argentina.

Simplemente,

Gracias.

# PRÓLOGO

*“La gamificación simplemente busca incentivar los  
deseos naturales de las personas”*

*Juliana Tresplacios*

La motivación es un factor fundamental dentro de las organizaciones. Sin embargo y con el paso del tiempo, ha ido cambiando de la mano de la tecnología. Estos cambios e innovaciones traen nuevas técnicas y estrategias, entre ellas la gamificación a los fines de motivar a los empleados o clientes y mejorar en modo continuo.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los desafíos que existen dentro de las empresas al motivar e incentivar los empleados para que realicen sus actividades de forma eficiente y eficaz, surgidos a partir de los siguientes factores:

- ✓ La nueva generación que se incorpora al ámbito laboral.
- ✓ La falta de motivación de los empleados del área de Help Desk de KPMG Argentina.
- ✓ La gamificación como nueva técnica motivacional y su aplicación dentro de las empresas.
- ✓ La necesidad de cumplir con el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS).
- ✓ La implementación de la mejora continua.

De igual forma, el alcance de esta investigación incluyó la preparación del Marco Teórico relacionado con la gamificación empresarial, la motivación, el ANS, las mejoras continuas y las buenas prácticas en gamificación donde se incluyeron varios

casos de experiencias exitosas al implementar la gamificación. Además, se realizó un análisis empírico de la situación a través de una encuesta realizada a los agentes de Help Desk, entrevistas de informantes-clave completadas con el estudio de caso de Acenture España.

Durante el desarrollo de la investigación, se identificaron algunas limitaciones a su alcance que son detalladas a continuación:

- ✓ Al ser un tema novedoso la información disponible y fiable no es realmente abundante como se hubiera pretendido.
- ✓ La teoría existente sobre la aplicación de la gamificación a un área como Help Desk es casi nula ya que -en su mayoría- se aplica para áreas como Marketing y Recursos Humanos, entre otros.
- ✓ La recolección de información -a través de la encuesta- se realizó en una población pequeña, ya que está enfocada para el área de Help Desk de KPMG Argentina, que se refiere al caso de estudio presentado.
- ✓ Uno de los profesionales entrevistados en la segunda técnica de recolección de datos disponía de poco tiempo por lo que solo se hicieron las preguntas básicas que fueron consideradas que aportaban mayor información al estudio.
- ✓ Las conclusiones están basadas en la información que se ha recolectado durante la realización de esta investigación.

A pesar de lo anteriormente manifestado, la investigación pudo realizarse con un enfoque teórico y práctico que satisface los objetivos planteados.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

Las empresas se encuentran abocadas a aplicar nuevas prácticas destinadas a motivar a los empleados y clientes con el fin de conseguir sus objetivos; una de ellas, es la gamificación. De este modo, surge la hipótesis del presente trabajo, la que pretende determinar si -con la implementación de un sistema de gamificación- resulta posible lograr la motivación de los agentes del Help Desk de KPMG Argentina con el fin de cumplir el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS).

A los fines de realizar esta investigación se utilizó una metodología cuali-cuantitativa, basada en una encuesta realizada a los nueve agentes que trabajaban en dicho sector, entrevistas a dos informantes-clave y un análisis de la implementación de un sistema de gamificación en otra empresa (española). El diseño es no experimental y transversal.

Uno de los principales hallazgos de este trabajo se refiere a que la gamificación puede resultar en un elemento motivador de los empleados para permitirles realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

## TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO.....	IV
RESUMEN DE LA TESIS .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes y motivos de la presente investigación.....	1
2. Planteo del Problema.....	2
3. Lineamientos generales de la investigación .....	3
4. Objetivos: general y específicos .....	4
5. Hipótesis.....	5
6. Mapa conceptual del desarrollo del trabajo.....	5
I. METODOLOGÍA .....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
II.1 Gamificación empresarial.....	9
II.2 Gamificación y Motivación .....	17
II.3 Elementos de un sistema de Gamificación.....	25
II.4 Mejora continua del Servicio basada en ITIL®.....	32
II.5 Acuerdo de Nivel de Servicio .....	38
II.6 Buenas prácticas en gamificación .....	43
II.7 Conclusiones.....	51
III. MARCO INVESTIGATIVO .....	54
III.1 Encuesta a los agentes de Help Desk.....	54

III.2 Entrevistas con informantes-clave .....	62
III.3 Análisis de caso: Accenture España.....	68
III.4 Conclusiones.....	71
IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	74
IV.1 Conclusiones .....	74
IV.2 Propuesta de mejoras y recomendaciones.....	78
IV.3 Aporte para futuras investigaciones.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS .....	86
CURRÍCULUM VITAE .....	92



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Metodología de la Investigación .....	8
Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la gamificación Interna.....	15
Cuadro 3. Ventajas desventajas de la gamificación externa .....	16
Cuadro 4. Gamificación internas Vs. Gamificación externa .....	17
Cuadro 5. Ejemplos de recompensas .....	24
Cuadro 6. Elementos de un sistema de gamificación. ....	32
Cuadro 7. Proyectos de gamificación .....	49
Cuadro 9. Profesionales y especialistas entrevistados.....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Lineamiento de la investigación.....	4
Figura 2. Diseño conceptual del desarrollo del trabajo .....	5
Figura 3. Relación entre la gamificación interna y externa .....	12
Figura 4. Modelo básico de motivación .....	18
Figura 5. Modelo de RAMP .....	19
Figura 6. Tipos de motivación .....	23
Figura 7. Elementos de los juegos y la gamificación .....	31
Figura 8. Modelo de mejora continua del servicio ITIL.....	35
Figura 9. Pasos para establecer un ANS .....	42

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Ejemplo de Gamificación. Starbucks .....	24
Imagen 2. Ejemplo de puntos en la Gamificación .....	27
Imagen 3. Ejemplo de medallas virtuales .....	28
Imagen 4. Ejemplo de tablas .....	29
Figura 7. Elementos de los juegos y la gamificación .....	31
Figura 8. Modelo de mejora continua del servicio ITIL.....	35
Figura 9. Pasos para establecer un ANS .....	42
Imagen 5. Accenture Land.....	45
Imagen 6. BBVA Game.....	46
Imagen 7. Nike +.....	47
Imagen 8. La liga de los casos clínicos.....	48
Imagen 9. Accenture. Tú > Bienestar .....	70

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la presente investigación

La globalización y la evolución acelerada de la sociedad han generado cambios que afectan la vida en el aspecto personal como –también- en lo laboral. En este contexto y en la actualidad, muchos puestos de trabajo se presentan como rutinarios y aburridos, tal el caso los Help Desk, donde hace unos años la tesista trabaja. Es por ello, que la pretensión de este estudio se dirige a encontrar una técnica alternativa que ayuden a motivar a los agentes que componen esta área.

A partir la experiencia personal dentro de esta función y de los conocimientos adquiridos en el MBA de la Universidad de Palermo (Buenos Aires), se ha pretendido enfocar esta investigación en técnicas de gamificación que permitieran motivar a los agentes del área, tomando en cuenta su satisfacción por la labor realizada, el ANS y la mejora continua pretendida.

En modo adicional, existen autores y especialistas que soportan la importancia de la gamificación a los fines de motivar a los empleados. Según Werbach y Hunter (2012) deviene posible crear compromiso y motivación dentro de una empresa mediante técnicas lúdicas y, en el caso de Help Desk, ayudaría a cumplir con el ANS y a mejorar la calidad de atención a los usuarios.

De igual forma, según Mora (2012) con el ANS se busca brindar un servicio que alcance o supere las expectativas de los usuarios internos ya que un buen funcionamiento tanto de *software* como de *hardware*, es necesario para desarrollar las

actividades del día a día de cada una de las áreas que componen la empresa, aunque - a pesar de buscar una mejora continua a través de cursos, reuniones, capacitaciones específicas y sistemas de mejora para los agentes- algunos objetivos siguen sin cumplirse o se cumplen en un porcentaje muy bajo.

Finalmente, se abordan experiencias de gamificación de diferentes empresas para determinar las buenas prácticas que servirán de base y ayuda a esta investigación.

## **2. Planteo del Problema**

Actualmente, existen diversas técnicas destinadas a crear compromiso y fidelidad en los trabajadores dentro de una organización aunque la era digital llegó para cambiarlas. En este contexto, las empresas deben ajustarse al espacio 2.0 implementando procesos innovadores que motiven a los trabajadores, clientes y usuarios a realizar sus tareas diarias, alcanzar objetivos y proponer nuevos retos.

Existen distintos autores que indican que la generación que se está incorporando al área laboral (generación Y) trae nuevas formas de trabajo, no resultando sencillo generar compromiso hacia la organización. De este modo, se busca idear un plan de gamificación para el área de Help Desk de KPMG Argentina, que consistirá en implementar técnicas lúdicas -en el contexto laboral- destinadas a generar empleos más acordes a la nueva generación y que, a pesar de ser un trabajo rutinario, represente una oportunidad de superar nuevas metas y alcanzar los objetivos que garanticen un trabajo eficaz y eficiente. De este modo, es necesario contar con las herramientas de trabajo adecuadas a los fines de llevarlos a cabo.

Adicionalmente, se busca determinar si un plan de gamificación mejoraría la consecución del ANS del Help Desk de KPMG Argentina, lo cual permitiría ofrecer un servicio más adecuado a los usuarios internos y poder solucionar los problemas que se presenten.

Ante tales planteamientos, surgen las siguientes interrogantes que han originado el presente estudio:

¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la gamificación empresarial?

¿La gamificación puede motivar a los agentes?

¿Cuáles son los elementos principales a evaluar para diseñar un plan de gamificación?

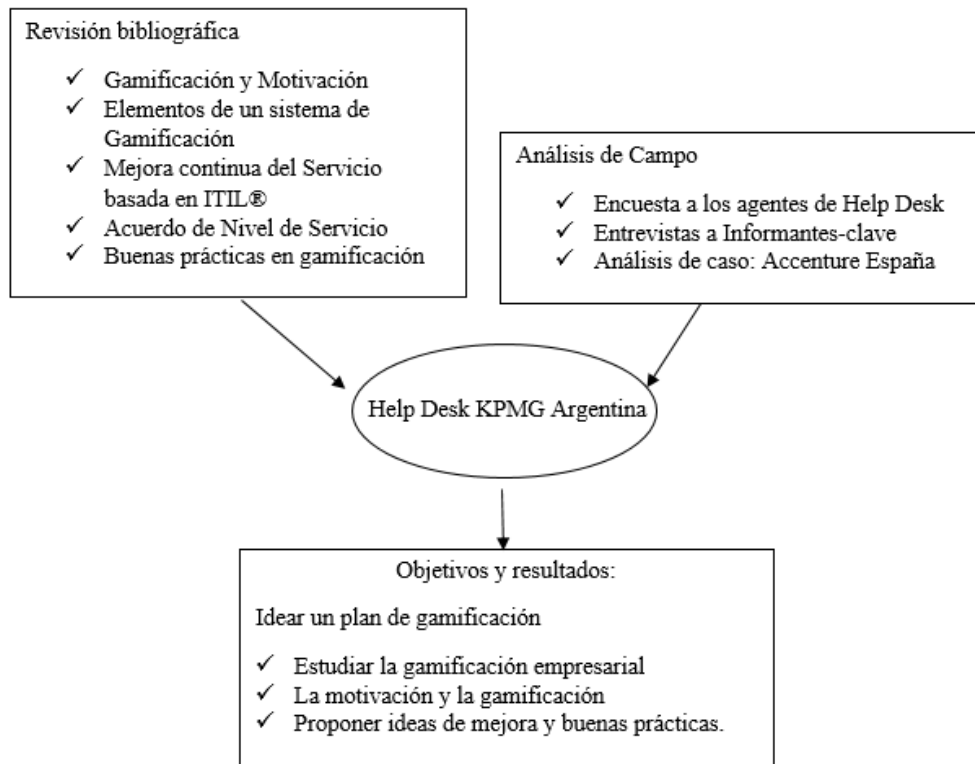
¿La gamificación permitiría alcanzar los objetivos propuestos en el ANS del Help Desk de KPMG Argentina?

Debido a estas preguntas resulta necesario realizar un estudio a profundidad que permita conocer la realidad dentro del Help Desk e identificar cuáles son los inconvenientes por los cuales no se están cumpliendo con el ANS, buscando una proposición que utilice los conceptos relativos a la gamificación

### **3. Lineamientos generales de la investigación**

Con el fin de facilitar la lectura de esta investigación, a continuación se ofrecen –en la siguiente figura- los principales lineamientos relativos a su contenido general:

**Figura 1. Lineamiento de la investigación**



Fuente: elaboración propia (2016)

#### **4. Objetivos: general y específicos**

##### General

Analizar la gamificación como técnica para mejorar la efectividad y eficacia en las organizaciones con el fin de proponer ideas que servirán de base para un plan de gamificación para el área de Help Desk de KPMG Argentina

##### Específicos

- ✓ Estudiar la gamificación, sus beneficios e inconvenientes como técnica de motivación, ahondando en sus mejores prácticas.
- ✓ Verificar –en el campo- los elementos fundamentales de los sistemas de gamificación como técnicas de motivación y mejora de la efectividad y

eficiencia en las organizaciones, especialmente en el Help Desk de KPMG, Argentina.

- ✓ Plantear ideas para un plan de gamificación en el Help Desk de KPMG Argentina a los fines de cumplir con el ANS.

## 5. Hipótesis

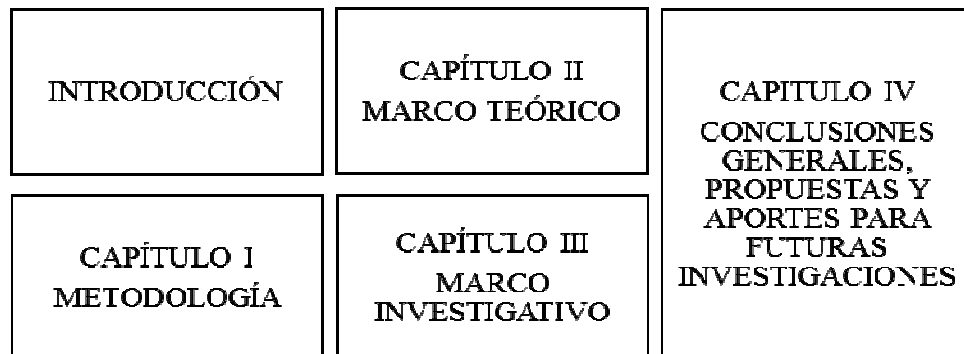
Con la implementación de un sistema de gamificación se logrará motivar a los agentes Help Desk de KPMG, Argentina a los fines de cumplir con el ANS.

## 6. Mapa conceptual del desarrollo del trabajo

La presente investigación se encuentra planteada con un orden metodológico a los fines de realizar el planteo más sólido posible en cuanto a conclusiones y recomendaciones finales.

En la siguiente figura, se muestran los distintos capítulos que componen este estudio:

**Figura 2. Diseño conceptual del desarrollo del trabajo**



Fuente: elaboración propia (2016)

A continuación, se describe brevemente el contenido de cada capítulo:

Introducción: hace referencia a la problemática, los objetivos y motivos que impulsaron a realizar esta investigación.

Capítulo I – Metodología: se establece el diseño de la investigación, los métodos y técnicas, la muestra y los instrumentos de recolección de datos de campo.

Capítulo II – Marco Teórico: se estudian las principales bases teóricas que sustentan el desarrollo de esta investigación como la gamificación empresarial, la motivación, el acuerdo de nivel de servicio, entre otros.

Capítulo III – Marco Investigativo: se exponen los resultados y se analiza la información obtenida de las técnicas de recolección de datos expuestas en la metodología. Estos datos fueron obtenidos del área de Help Desk de KPMG, de una empresa española y de informantes-clave seleccionados especialmente.

Capítulo IV – Conclusiones generales, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones: se establece la interrelación entre el Marco Teórico y la información recolectada en el Marco Investigativo. Se confirma la hipótesis planteada y se proponen ideas, mejoras y planteamientos para futuras investigaciones relacionadas con gamificación.

Además, se incluye la bibliografía que amplían los autores y publicaciones consultadas y los términos que han sido empleados a lo largo del estudio.



## I. METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos planteados, la presente investigación ha sido exploratoria descriptiva y no experimental. Además, su diseño fue transversal ya que la información fue recolectada en un momento dado de tiempo (entre Septiembre de 2015 y Noviembre de 2016).

De igual forma, se utilizó una metodología cuali-cuantitativa –con predominio cualitativo- que fue orientada por el Marco Teórico y los estudios del Marco Investigativo.

Uno de los aspectos fundamentales y determinantes del alcance de toda investigación se refiere a la unidad de análisis, la que pretende obtener información respecto a la situación en estudio y para quienes serán válidas las conclusiones y recomendaciones que se puedan generar. En ese sentido, la población de interés para este estudio es el área Help Desk de KPMG Argentina y los nueve agentes que la integran.

La recolección de datos se ha fijado en tres etapas principales:

- 1- Sistematizadas (encuesta): se pretendió obtener información y datos a través de los cuestionarios aplicados a los nueve agentes de Help Desk. Las encuestas fueron enviadas vía correo electrónico en el periodo de octubre –noviembre de 2016.

El cuestionario consta de preguntas abiertas y cerradas realizadas en base a la temática más relevantes del estudio (Ver Anexo I).

- 2- Semi-presencial (entrevistas semi-estructuradas): realizadas a informantes-clave. Las entrevistas contaron con un enfoque más profundo relacionado con la gamificación, la motivación, el ANS y las mejoras continuas, entre otros. Estas entrevistas se realizaron en el mes de noviembre de 2016, una presencial y otra telefónica con una duración promedio de 45 minutos (Ver Anexo 2).
- 3- Análisis de caso: se estudió el caso de la implantación de un sistema de gamificación en la empresa Accenture, con información suministrada vía Skype y mail.

Finalmente, las tres etapas mencionadas se realizaron con el fin de lograr una triangulación de información y datos en el Marco Investigativo para contrastarla con las bases teóricas en el Marco Teórico, garantizando mayor confiabilidad, consistencia y generando las conclusiones finales respectivas. Se resume en un cuadro a continuación la metodología utilizada:

**Cuadro 1. Metodología de la Investigación**

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria descriptiva
<b>Metodología</b>	Cuali-Cuantitativa (predominio cualitativo).
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental, transversal.
<b>Unidad de análisis</b>	Agentes de Help Desk de KPMG Argentina
<b>Encuesta/Técnica de recolección de datos</b>	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.
<b>Entrevista</b>	Semi-estructuradas a informantes-clave.
<b>Caso</b>	Análisis de una empresa que implemento la gamificación.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

## **II. MARCO TEÓRICO**

La implementación de la gamificación en las empresas es una actividad novedosa que ofrece un gran número de beneficios directos e indirectos para los clientes, usuarios o trabajadores. Además, el proceso de cambio se ve modificado por las tecnologías que evolucionan continuamente y forman parte del trabajo como herramienta para dar solución a los problemas.

Es por ello que, en el presente trabajo, se busca conocer al respecto de la gamificación empresarial como técnica para mejorar la motivación y cumplir con el acuerdo de nivel de servicio dentro del área de Help Desk, por lo que se establecen bases teóricas tales como la comprensión de la gamificación empresarial, su impacto en la motivación de los empleados, los elementos esenciales dentro de un sistema de gamificación, las buenas prácticas, las mejoras continuas dentro del área de tecnología y el acuerdo de nivel de servicio.

### **II.1 Gamificación empresarial**

La gamificación empresarial ha surgido como una tendencia en los últimos años porque utiliza técnicas y mecánicas de juegos aplicables en las organizaciones, las que pueden ser utilizadas para motivar a los empleados, crear una competencia sana, crear compromiso y/o como un medio para fomentar la lealtad de los clientes

En este mismo sentido, de acuerdo con Teixes (2014) la gamificación empresarial puede ser entendida como la aplicación de recursos lúdicos (diseño, dinámicas, elementos y plataformas, entre otros) a los fines de modificar o mejorar

comportamientos de los clientes, usuarios o empleados, mediante acciones sobre su motivación, esto para poder crear valor a las compañías en áreas como la comercial, recursos humanos, tecnología, impuestos o finanzas. Realmente, se considera que se puede aplicar casi en cualquier área que exista dentro de una empresa.

Es por esto que Garner (2016), en su informe Gamificación 2020: What Is the Future of Gamification?<sup>1</sup> afirma que, en este año, la gamificación es un elemento esencial para las empresas y -por esto- los líderes deben comenzar a comprender su impacto a largo plazo, para poder -así- identificar las oportunidades que la implementación de técnicas lúdicas pueden brindarles en cualquier área de la empresa. Además, basándose en una encuesta realizada por Pew Research (2012)<sup>2</sup> indica:

- ✓ Que -para el año 2020- el 53% de las empresas adoptarán la gamificación en distintas áreas, no solo de las empresas, sino también en la educación, salud, gubernamentales, entre otras.
- ✓ El 42% de los encuestados predijo que la gamificación no evolucionará y solo será una técnica aplicable en áreas y lugares muy específicos (esta encuesta fue online no aleatoria a 1021 expertos en Internet, reclutados vía mail, Twitter o Facebook).

Resulta importante saber que la gamificación -en la mayoría de los casos- maximiza los resultados del negocio ya que permite una retroalimentación en tiempo real, y no solo se pueden basar en recompensas monetarias. En el caso de Help Desk, los juegos estarán destinados a completar tareas, incentivar la competencia sana con el fin de

---

<sup>1</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.gartner.com/doc/2226015?refval=&pcp=mpe>, recuperado el 05/11/2016

<sup>2</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification/>, recuperado 05/11/2016

obtener un reconocimiento social por el alcance de los objetivos con lo cual se sentirán motivados.

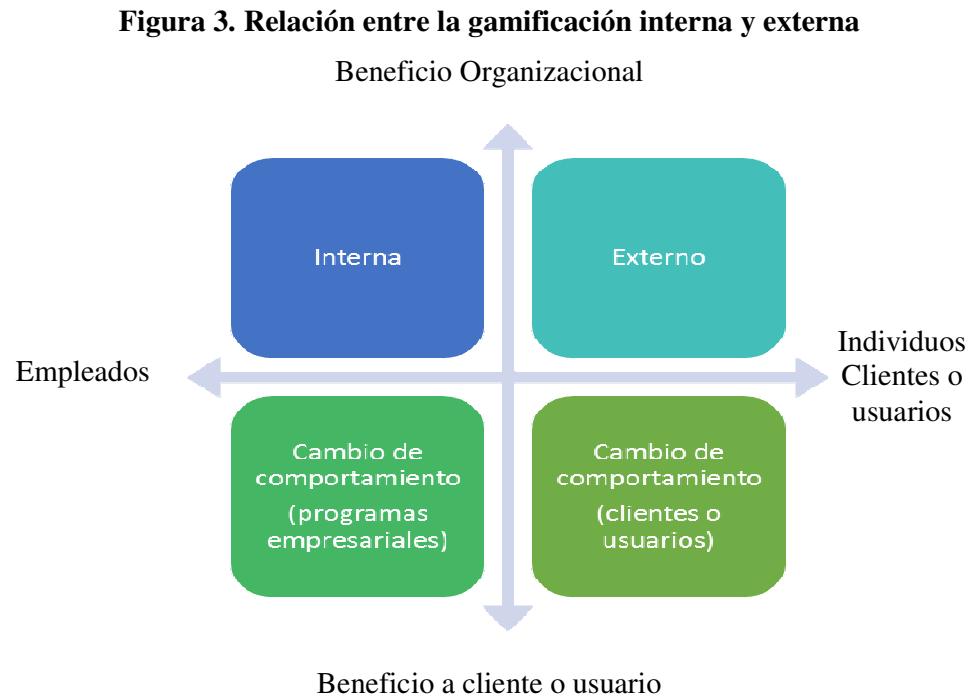
Tal como se ha visto, existen numerosas razones a los fines de implementar la gamificación dentro de las organizaciones, pero como principales, según Spencer, Ruby (2016) se pueden identificar las siguientes cinco:

1. *Prepararse para la generación “Y”*, que son las personas nacidas entre 1980 y mediados de 1990, que están firmemente establecidas en la fuerza de trabajo actual, crecieron usando las computadoras, los videojuegos y medios sociales, y-en muchos casos- esperan que estas herramientas estén disponibles en sus lugares de trabajo. Es por esto, que se incorpora la gamificación en la capacitación, los sistemas y los procesos que ayudaran a desarrollar las habilidades y talentos de los empleados de esta generación y la que viene.
2. *Combatir la sobrecarga de la información*. Desde que iniciamos nuestro día recibimos información de diferentes medios y más –aún- en el trabajo, por eso la implementación de la gamificación en la empresa puede aumentar el compromiso, facilitar y retener el conocimiento.
3. *Aliviar el estrés y fomentar la sinceridad*, lo que podría significar que el uso apropiado de la gamificación, en el lugar de trabajo puede reducir los niveles de estrés y fomentar la competencia sana. Una manera de hacer esto es establecer retos en el aprendizaje y –luego- llevarlos a las operaciones diarias. Por ejemplo, la capacitación en el área de servicio al cliente, podría ser entregada y alineada con las metas del equipo en torno a los inconvenientes resueltos y la reducción de las quejas de los clientes. Los resultados positivos

podrían ser utilizados para poder ofrecer recompensas de cualquier tipo (monetaria y de tiempo, entre otras).

4. *Autonomía*. No es un secreto que los empleados buscan auto gestionarse y que se le permita tomar la iniciativa y decisiones en sus áreas de trabajo, por esto el uso de esta técnica permite crear soluciones y motivar al empleado que es una de los motivos por los cuales se quiere realizar esta investigación.
5. *La gamificación hace tanto el aprendizaje como el desarrollo de un trabajo más agradable*, lo que aumenta el retorno de la inversión en la formación de los profesionales, teniendo –así– trabajadores más productivos y más felices.

Resulta oportuno mencionar que -en el ámbito empresarial, según Werbach y Hunter (2012)-se puede identificar dos tipos de gamificaciones: interna y externa, tal lo que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración Propia (2016), con base Werbach y Hunter (2012)

### La gamificación interna

En este caso, la gamificación se aplica dentro de la organización y se puede utilizar de muchas maneras. Por ejemplo, para aumentar la producción y la eficiencia, mejorar los procesos internos, conectar mejor una fuerza de trabajo mundial y comprometer equipos locales, entre otros. Se puede decir que esta técnica pone diversión en el diseño tradicional del trabajo y el flujo de trabajo para generar motivación, aprendizaje y satisfacción de los empleados.

Al mismo tiempo, deviene importante destacar que existen dos atributos distintivos de gamificación interna. En primer lugar, los jugadores (lo empleados) que forman parte de la empresa, compartiendo puntos de referencia, tales como la cultura corporativa y el deseo de avance y estatus dentro de la organización.

El otro aspecto de gamificación interna es la dinámica de motivación que debe interactuar con las estructuras de gestión y de recompensa existentes de la empresa. O sea, que esta motivación puede ser un premio, un beneficio o una capacitación para el empleado.

Un ejemplo de gamificación empresarial puede representarlo la firma de servicios profesionales Deloitte<sup>3</sup>, cuyo objetivo era alentar a los consultores para comunicarse a nivel mundial y –así- poder compartir valiosos conocimientos en su intranet social construida a través de una aplicación propietaria móvil. Combinando su servicio de localización geográfica interna, con la solución móvil desarrollada por la empresa de

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio web <https://blog.gfk.com/2013/07/gamification-the-game-and-beyond/>, recuperado el 05/11/2016

tecnología, Badgeville, Deloitte creó un sistema de recompensas que reconoció cada "check-in" de consultores, proporcionando información sobre quiénes se reunieron, dónde tuvo lugar la reunión y -de esta forma- los consultores obtenían recompensas y ganaban estatus a lo largo de una trayectoria especial. Como resultado, un sistema gamificado se convirtió en un escaparate de status, reputación y experiencia, convirtiéndose en la herramienta definitiva para la gestión del conocimiento, la comunicación y el intercambio.

Sin embargo, al intentar gamificar internamente resulta importante que la participación sea con el consentimiento del empleado y no caer en la paradoja de la diversión obligatoria, porque si es obligatorio ya no es divertido. Es decir, sin la aprobación de los empleados, es probable que los efectos positivos de la gamificación no se produzcan.

Si bien la gamificación parece una idea atractiva e infalible, es importante que la empresa maneje con precaución las aplicaciones utilizadas, porque los empleados no deben sentirse obligados o limitados en la realización de su trabajo. Principalmente, las organizaciones deben definir claramente los objetivos organizacionales para darlos a conocer a sus empleados y así poder tener trabajadores motivados.

En el siguiente cuadro, se muestran las ventajas y desventajas de la gamificación interna:



## Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la gamificación Interna

Ventajas de la gamificación interna	Desventajas de la gamificación interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumenta la motivación de los empleados</li> <li>✓ Ofrece incentivos y premios</li> <li>✓ Mejora el clima laboral</li> <li>✓ Proporciona <i>Feedback</i></li> <li>✓ Mejora el servicio y agiliza las actividades realizada por los empleados</li> <li>✓ Se establecen las metas previamente</li> <li>✓ No es obligatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se deben verificar las metas y objetivos constantemente</li> <li>✓ Algunas personas lo pueden sentir como una pérdida de tiempo</li> <li>✓ Puede generar competencia no sanas</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Werbach y Hunter (2012)

### La gamificación externa

La gamificación externa utiliza los mismos principios básicos que la gamificación interna, aunque está orientada hacia fuera de la empresa. Resulta una manera de mejorar las relaciones entre empresas y clientes, y produce un aumento de la participación, la identificación con el producto, fidelidad y hasta ingresos más altos.

Un ejemplo de la gamificación externa es el caso de BBVA Game<sup>4</sup> (2012) en España donde se incorporaron las dinámicas de juego como valor agregado a los usuarios de la banca vía web. Combinaron técnicas de fidelización con diversión e innovación a través de su página web y aplicación. Este proyecto de gamificación externa es considerado un éxito y hasta la fecha se encuentra activo, estimándose que aumentó por dos la cantidad mensual los visitantes recurrentes. Además, que los clientes pueden sumar puntos que –luego- pueden cajar por beneficios ofrecidos en la

---

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/gamificacion>, recuperado el 05/11/2016

aplicación. En el siguiente cuadro se muestran las ventajas y desventajas de la gamificación externa:

**Cuadro 3. Ventajas desventajas de la gamificación externa**

Ventajas de la gamificación externa	Desventajas de la gamificación externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atrae, retiene y fideliza a los clientes</li> <li>✓ Genera más ingresos</li> <li>✓ Posicionamiento de la marca</li> <li>✓ Se puede dar a conocer por la redes sociales</li> <li>✓ Mejora el <i>Feedback</i> con el cliente o usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que las personas no participen como se esperaba</li> <li>✓ Que la plataforma no sea a la adecuada y fracase la gamificación</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Werbach y Hunter (2012)

A modo de resumen de lo expuesto, se observa que la gamificación propone un cambio en la forma cómo las empresas desarrollan sus actividades, ya que buscan adaptarse e incorporar una nueva generación al área laboral mediante el uso de juegos y técnicas que motiven a los empleados o clientes. Deviene importante mencionar que muchas empresas multinacionales están utilizando la gamificación tanto interna como externa, presenciando un cambio de paradigma en el diseño de la empresa, porque trabajar también puede ser algo divertido.

En el siguiente cuadro, se muestra un comparativo entre la gamificación externa e interna y sus principales fundamentos, tal lo planteado en el presente apartado:

**Cuadro 4. Gamificación internas Vs. Gamificación externa**

Gamificación Interna	Gamificación Externa
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se aplica para trabajadores dentro de la organización</li> <li>✓ Se busca motivar a los empleados con técnicas lúdicas</li> <li>✓ Para la aplicación de la gamificación se debe tener el consentimiento de los empleados</li> <li>✓ Se puede utilizar en cualquier área de la empresa</li> <li>✓ Mejora la productividad</li> <li>✓ Tiene <i>Feedback</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se aplica para clientes o usuarios externos a la organización</li> <li>✓ Se busca atraer, retener o fidelizar cliente con técnicas lúdicas</li> <li>✓ Los clientes no están obligados a participar, pero se les invita</li> <li>✓ Está más orientado al marketing, ventas o servicios</li> <li>✓ Mejora los ingresos económicos</li> <li>✓ Se puede cuantificar las mejoras basados en datos que se puede obtener al poner en práctica la gamificación</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Werbach y Hunter (2012)

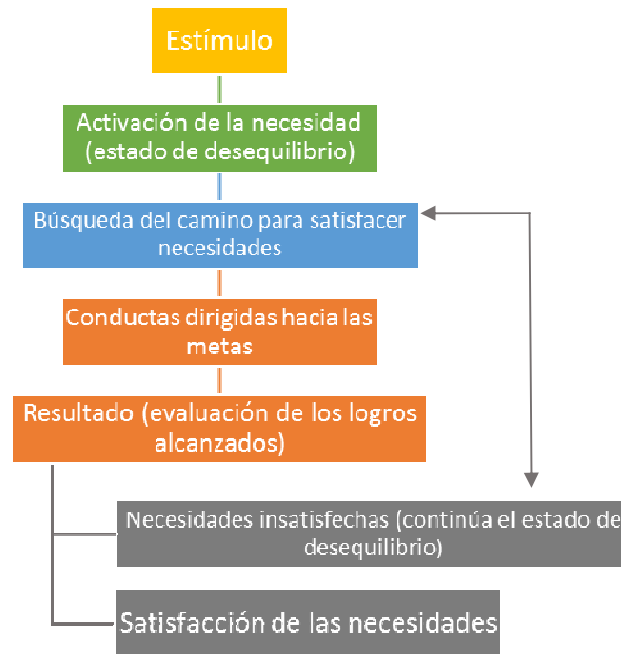
## II.2 Gamificación y Motivación

La motivación juega un papel muy importante en la gamificación, ya que implica el uso de juegos como incentivo en la realización de alguna actividad con un sistema de recompensas. Debido a ello, resulta necesario conocer un poco más sobre el porqué de los sistemas gamificados y su base en la motivación intrínseca y extrínseca.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Martínez (2013) entiende a la motivación como la conducta que va dirigida y orientada hacia el alcance de una meta, tomando en cuenta las necesidades. De este modo, las necesidades y las metas representan el estímulo para iniciar un proceso básico de motivación.

A continuación, se muestra gráficamente un modelo básico de motivación:

**Figura 4. Modelo básico de motivación**



Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Martínez (2013)

Además, este proceso de motivación se ve afectado por otras variables que inciden sobre las personas, las que pueden involucrar lo fisiológico, al entorno o a lo psicológico.

Otro de los aspectos importantes de la motivación en la gamificación según, Valera (2015), hace referencia a los tipos de motivación intrínseca y extrínseca, las que serán desarrolladas a continuación:

#### La motivación intrínseca

La motivación intrínseca, según Martínez (2013), es cuando el sujeto o la persona actúan por las consecuencias que se produzca en él realizar una actividad. Por

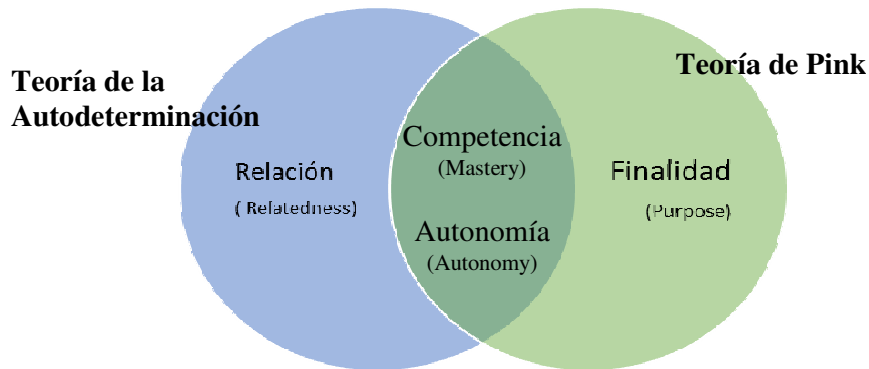
ejemplo, realizar un trabajo bien hecho. En este caso, el estímulo proviene de adentro de la persona, tal el caso de la autonomía, los valores y el razonamiento propio.

En este mismo orden de ideas, según Deci & Ryan (2002) en la teoría de autodeterminación, la motivación intrínseca busca el desafío y la innovación para mejorar y explorar las capacidades. O sea, la motivación está en lo que se hace y se quiere de manera interna. Además, implica que las personas actúan –incluso– cuando no están esperando una recompensa o castigo.

Esta motivación está relacionada con tres elementos: competencia, autonomía y relación, pero según Pink (2009) estos elementos son autonomía, competencia y finalidad. Como se observa, se exponen dos elementos en que ambos autores coinciden que son la autonomía y la competencia.

Por lo anterior expuesto, Teixes (2014), muestra el modelo de RAMP (acrónimo de Relatedness, Autonomy, Mastery y Purpose) que está reflejado a continuación:

**Figura 5. Modelo de RAMP**



Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Teixes (2014)

Se profundizará en cada componente de este modelo para analizar su influencia en la gamificación:

- ✓ *Relación:* va a representar la necesidad o el deseo de estar conectados con otros, desarrollando el sentido de pertenencia en los juegos que ofrece la gamificación.
- ✓ *Autonomía:* refleja el sentimiento de libertad, que es el elemento más importante dentro de la motivación intrínseca, ya que representa la capacidad de decidir si participar o no en el proceso de gamificación, dando a las personas la sensación que controlan sus acciones y sus objetivos.
- ✓ *Competencia:* la importancia de este elemento en la gamificación radica en la necesidad de los retos (alcanzables) para los usuarios para mantenerlos motivados y capacitados.
- ✓ *Finalidad:* es la razón que los mueve a participar y querer alcanzar las metas aunque esto no siempre tenga beneficios directos.

Un ejemplo de motivación intrínseca con gamificación está representado por la empresa Blue Wolf<sup>5</sup>, donde buscaron la manera de involucrar a los empleados y –así– poder aprovechar los conocimientos para el liderazgo. Se enfatiza la colaboración, la comunicación y el intercambio de conocimientos en su aplicación #GoingSocial, donde personas de todas partes del mundo, que trabajan para la compañía, colaboran colocando información y ampliando la base del conocimiento de la empresa. Los colaboradores solo obtienen la satisfacción de enseñar y recibir conocimiento. Con el

---

<sup>5</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.bunchball.com/blog/post/1559/guest-post-bluewolf-goes-social-4-keys-gamification-success>, recuperado el 05/11/2016

fin de llevar a cabo la gamificación con motivación intrínseca la empresa siguió las siguientes pautas:

- ✓ Definió objetivos claros.
- ✓ Eligió el equipo que consideraba adecuado.
- ✓ Se enfocó en la comunicación.
- ✓ Se Propuso innovar con lo que ya existía dentro de la organización.

La motivación intrínseca en la gamificación juega un papel muy importante porque produce la satisfacción de hacer alguna tarea asignada sin esperar recibir una recompensa adicional.

#### Motivación extrínseca

A diferencia de la intrínseca, según Valera (2015) la motivación extrínseca es la provocada por factores externos a la persona (premios, felicitaciones, dinero, entre otros). Este tipo de recompensas no siempre incrementan la motivación y -a veces- puede llegar a disminuir la motivación intrínseca, produciendo lo que en psicología se conoce como “efecto de sobre justificación”. Cuando las personas están intrínsecamente motivadas y se les da motivación extrínseca, en muchos casos, la primera se va perdiendo porque ya no se disfruta tanto la actividad o trabajo en sí, sino que se empieza a prestar más atención a las recompensas externas.

En la gamificación por motivación extrínseca deviene importante que las recompensas sean creadas y establecidas previamente, de manera adecuada y transparente debido a que:

- ✓ Los participantes pueden sentirse manipulados y arrepentirse de participar.

- ✓ Sentir obligación a realizar tareas que realmente no quieren hacer y esto puede generar resentimiento o competencias no sanas entre las personas que buscas motivar.

Sin embargo, la motivación extrínseca no es del todo mala. Solo debe ofrecer recompensas justas que se vayan adaptando con las metas y con el paso del tiempo y – de este modo- evitar que cuando no exista la recompensa, se pierda la motivación que se tenía.

De igual forma, resulta posible citar un ejemplo exitoso de motivación extrínseca con gamificación. Es el caso del Banco BBVA Game en España que comenzó en 2012<sup>6</sup>, el cual consiste en una plataforma digital que, al realizar transferencias, consultas y otros pagos por Internet cada persona acumula puntos y luego puede cambiarlos por beneficios y recompensas (entradas al cine, sorteos, regalos, entre otros). Los resultados de la gamificación, según Bernardo Crespo<sup>7</sup>, responsable de marketing del banco fue un éxito, ya que para 2014 se habían alcanzado los objetivos y ahora se busca la captación de nuevos clientes a través de una nueva aplicación llamada LigaBBVAGame, igualmente basada en gamificación

De todo lo anterior expuesto, deviene posible plantear –gráficamente- los tipos de motivación en el siguiente cuadro:

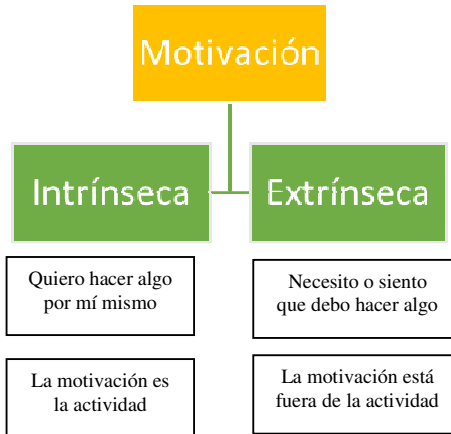
---

<sup>6</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/gamificacion>, recuperado el 05/11/2016

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2014/diciembre-/gamificacion-nueva-forma-motivar/>, recuperado el 05/11/2016



**Figura 6. Tipos de motivación**

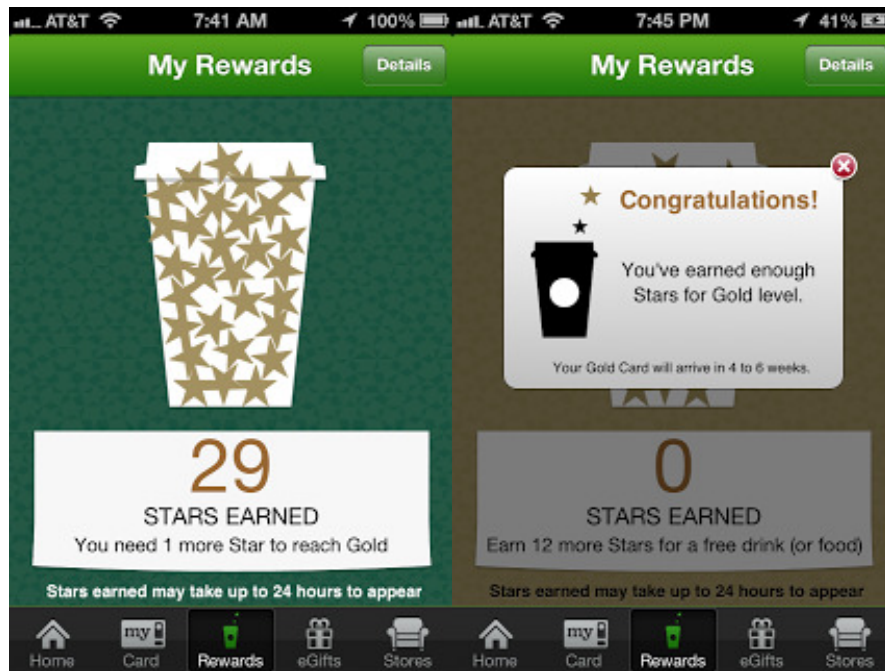


Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Teixes (2014)

Sobre las definiciones anteriores, se puntualiza que existen casos donde existe motivación extrínseca e intrínseca a partir de la gamificación. Por ejemplo, la famosa cafetería Starbucks que lanzó una campaña para incentivar el consumo de sus productos a través de tarjetas de puntos y mientras más se acumulen más se irá subiendo de nivel y –finalmente- se pueden cambiar por productos. Esto respondería a una motivación mixta debido a que se va subiendo de nivel, generando satisfacción en el cliente (motivación intrínseca) y –en el momento oportuno- puede ser cambiado por un producto de la tienda (motivación extrínseca).

De lo anterior se expone en la siguiente imagen:

**Imagen 1. Ejemplo de Gamificación. Starbucks**



Fuente: Gamify (2013)<sup>8</sup>

De la información se desprende que -tanto la motivación intrínseca como extrínseca- juegan un papel muy importante en la gamificación ya que será la razón por la cual los jugadores quieren entrar en el proceso. Es decir, es lo que los estimula para alcanzar las metas y objetivos establecidos inicialmente en la gamificación.

A continuación se muestra un cuadro con las posibles recompensas en un proceso de gamificación:

**Cuadro 5. Ejemplos de recompensas**

Gamificación con motivación intrínseca	Gamificación con motivación extrínseca
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendizaje</li> <li>✓ Autonomía</li> <li>✓ Satisfacción personal</li> <li>✓ Reconocimiento</li> <li>✓ Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dinero</li> <li>✓ Premios</li> <li>✓ Castigos</li> <li>✓ Puntos</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

<sup>8</sup> Información obtenida del sitio web: <http://emmahiggins.blogspot.com.ar/> recuperado el 6/11/2016

Para concluir, el éxito de un plan de gamificación radica principalmente en la motivación que se les genere a los participantes, pero también es importante el establecimiento de objetivos claros, la buena organización y el *feedback* que se dé durante el proceso. Una persona motivada es un empleado eficiente que le gusta hacer su trabajo siguiendo las reglas pero valorando la autonomía, las relaciones y la libertad dentro del área de trabajo.

### **II.3 Elementos de un sistema de Gamificación**

A los fines de poder aplicar la gamificación dentro del área de una empresa, es necesario tomar en cuenta los factores que influyen en el éxito del mismo debido a que no se puede aplicar un sistema de gamificación sin antes evaluar las ventajas y desventajas de los elementos que lo componen.

Según las investigaciones realizadas por Werbach & Hunter (2012), la mayoría de los sistemas de gamificación comienzan con los siguientes elementos: Puntos, emblemas y tablas, los de que de ahora en adelante se denominará PET. Si estos elementos son implementados correctamente son potentes, relevantes y prácticos.

A continuación se realiza una descripción de los mismos:

Puntos: representara los valores numéricos que se consiguen por lograr un objetivo en los sistemas gamificados. Éstos se utilizan para incentivar a la gente a hacer cosas y pueden tener varias funciones o usos, por lo cual Teixes (2014) los clasifica de la siguiente manera:

1. Puntos de experiencia: son ganados por actividades realizadas por los jugadores, estos se van sumando, lo que va a representar habilidad y la constancia del jugador.
2. Puntos compensables: son muy parecidos a los puntos de experiencia, pero éstos se pueden cambiar por premios (virtuales o físicos), por ejemplo, los programas de las líneas aéreas, donde se va sumando puntos hasta poder cambiarlos por un pasaje.
3. Monedas: se cambia directamente por dinero, bienes o servicios. Por ejemplo: Opinolandia<sup>9</sup> que al completar encuestas, le acreditan dinero para canjear en sitios conocidos como Amazon.com, El Disney Club, Penguin, entre otros.
4. Puntos de habilidad: se adquieren demostrando el dominio del juego o participando en capacitaciones para mejorar las destrezas dentro del juego.
5. Puntos sociales o de reputación: se obtienen por las acciones de otros jugadores, por ejemplo: las vidas en el famoso juego Candy Crush, donde otros jugadores le envía vidas para poder seguir completando niveles.

Dependiendo del sistema de gamificación que se quiera diseñar, se elegirá cuál es el tipo de puntos que más conviene. A continuación, se muestra -a través de una imagen- algunos perfiles con puntos que se pueden tomar en cuenta en la gamificación:

---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.opinolandia.com.ar/>, recuperado el 07/11/2016

## Imagen 2. Ejemplo de puntos en la Gamificación

The image shows a user profile for Caroline James, a Marketing Director at Marketo in San Francisco, CA. Her profile includes a photo, name, company, title, location, and the date she started using Marketo (1/2/2012). Below the profile is a 'MY REWARDS' section. It features a large gold star icon labeled 'GOLD' and '250 points'. A progress bar shows the user is currently at the 'Gold' level, with 'Platinum' being the next level. The 'GARAGE BAND' section displays six achievement icons: 'Complete!' (a gold medal), 'Login' (a globe), 'Ask 1 Question' (a red guitar), 'Vote on 2 Ideas' (a green book), 'Follow Marketo Socially' (a brown truck), and 'Fill in Your Profile' (a grey globe).

Fuente: Gamification: Using play to motivate employees and engage customers (2013)<sup>10</sup>

Emblemas o medallas: son representaciones visuales de algún logro obtenido, muchas veces representan un determinado nivel de puntos y-casi siempre-e son coleccionables. En su mayoría, se utilizan no como recompensa final, sino como un indicador visual del nivel al cual pertenece el jugador.

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.pcworld.com/article/2047564/gamification-using-play-to-motivate-employees-and-engage-customers.html> recuperado el 6/11/2016

Estas medallas tienen cinco características motivacionales<sup>11</sup> que se detallan a continuación:

1. Pueden representar un objetivo que los jugadores pueden alcanzar.
2. Proporcionan una guía de lo que se puede alcanzar dentro de un sistema de gamificación.
3. Son indicativos de lo que realmente le importa al usuario.
4. Representa un marcador visual para los usuarios, que marca la reputación dentro del juego.
5. Generar afinidad con otros usuarios, si varios usuarios tiene las mismas medallas sentirá que pertenece a un grupo.

Sin embargo, las características más importantes que debe tener una medalla son:

- ✓ Que sean vistosas.
- ✓ Que se puedan mostrar a otros usuarios del sistema gamificado.

A continuación, se muestran-a través de una imagen- algunos ejemplos de medallas que se pueden utilizar en la gamificación:

**Imagen 3. Ejemplo de medallas virtuales**



Fuente: Club Penguin (2012) <sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Información obtenida del sitio web: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>, recuperado el 07/11/2016

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web: <http://clubpenguindetom1802.blogspot.com.ar/> recuperado el 06/11/2016

Tablas: este elemento es uno de los más problemáticos, porque ordena de manera visual a los jugadores según alguna puntuación obtenida. Con esto, cada jugador puede evaluar su desempeño con respecto a lo demás, pero –también- puede generar competencias no sanas, ya que no van acompañadas de una explicación.

A continuación se muestra -a través de una imagen- una tabla de posiciones que se pueden utilizar para dar *feedback* en la gamificación:

**Imagen 4. Ejemplo de tablas**

RANK	USERNAME	RACEWINGS	BADGES
1	<a href="#">YVR-FLYER</a>	48,700	
2	<a href="#">SHAWNEVE</a>	46,700	
3	<a href="#">EARNMYWINGS</a>	43,700	
4	<a href="#">SCOTCHMEUP</a>	41,900	
5	<a href="#">PHILTMLINSON</a>	41,750	
6	<a href="#">THEMACHINE</a>	41,000	
7	<a href="#">MYLESKARN</a>	40,500	
8	<a href="#">MMISERENDINO</a>	39,150	
9	<a href="#">OTTAWA321444</a>	38,550	
10	<a href="#">ERICDRED</a>	37,650	

Fuente: Gamification for Marketers: a Beginner's Guide (2014) <sup>13</sup>

Los presentados son los principales elementos de la gamificación, aunque -para desarrollar este tipo de sistemas- es necesario conocer la estrategia de gamificación de Werbach & Hunter (2012), donde se deben considerar además de los elementos PET,

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web: <http://branduniq.com/2013/gamification-for-marketers/> recuperado el 06/11/2016

los elementos del juego que son relevantes en estos casos, a saber: dinámica, mecánica y componentes. Los mismos serán desarrollados a continuación:

Dinámica: son aspectos panorámicos del sistema de gamificación, pero -en sí-no forman parte del juego. Se basan –principalmente- en los deseos básicos de las personas como por ejemplo: reconocimiento y consecución de objetivos, entre otros. Es decir, la dinámica se encuentra en el nivel más alto de abstracción.

A continuación se enlistarán las dinámicas más importantes:

- ✓ Restricciones: son las limitaciones que tiene el sistema gamificado.
- ✓ Emociones: lo que genera en los jugadores (felicidad, curiosidad, competitividad, entre otros).
- ✓ Narrativa: que sea una historia coherente y continuada.
- ✓ Progresión: representa el crecimiento y desarrollo del jugador.
- ✓ Relaciones: la necesidad de interrelacionarse con los otros jugadores.

Mecánicas: son las actividades que hacen progresar e involucrar al jugador. Las más importantes serán enlistadas a continuación:

- ✓ Recompensas: son los beneficios que se dan por alcanzar algunos objetivos.
- ✓ Desafíos.
- ✓ Suerte: el azar y elementos de aleatoriedad.
- ✓ *Feedback*: una retroalimentación sobre cómo están haciendo las tareas los jugadores.
- ✓ Cooperación: que los jugadores trabajen en común para lograr un objetivo.

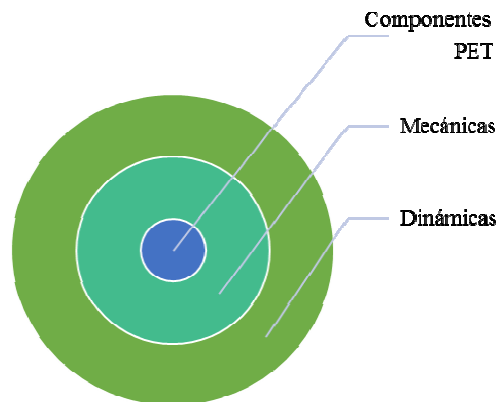


Componentes: son elementos más específicos y visibles que los mecánicos o dinámicos. Los más importantes se nombraran a continuación:

- ✓ Logros: son los objetivos que deben ser claramente definido previo al inicio del sistema de gamificación.
- ✓ Avatares: que serían la representación gráfica de los jugadores.
- ✓ Medallas: como lo describimos anteriormente, representaciones graficas de los logros.
- ✓ Misiones heroicas: desafíos complicados.
- ✓ Desbloqueo de contenido: se deben alcanzar un cierto puntaje o nivel para poder utilizarlos.
- ✓ Regalos.
- ✓ Bienes virtuales.

A continuación se muestra –gráficamente- como están entrelazado los elementos de los juegos y la gamificación:

**Figura 7. Elementos de los juegos y la gamificación**



Fuente: Elaboración Propia (2016).

A este punto, deviene importante evaluar todos los aspectos que se deben tomar en cuenta en un plan de gamificación, tal lo presentado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Elementos de un sistema de gamificación.**

<b>Dinámicas</b>	<b>Mecánicas</b>	<b>Componentes</b>
✓ Restricciones	✓ Desafíos	✓ Logros
✓ Emociones	✓ Suerte	✓ Avatares
✓ Narrativa	✓ Competición	✓ Emblemas
✓ Progresión	✓ Cooperación	✓ Misiones heroicas
✓ Relaciones	✓ Realimentación	✓ Colecciones
	✓ Adquisición de recursos	✓ Combate
	✓ Recompensas	✓ Desbloqueo de contenido
	✓ Transacciones	✓ Regalos
	✓ Turnos	✓ Tablas de Niveles
	✓ Estados de victoria	✓ Puntos
		✓ Misiones

Fuente: Elaboración Propia (2016).

Para concluir, los elementos de un sistema de gamificación van de lo más abstracto, que son los elementos dinámicos, pasando por lo mecánico hasta los componentes. Todos son importantes para que el plan de gamificación tenga éxito dentro de una empresa, y -en lo posible y antes que nada- establecer con claridad y transparencia las metas que deben alcanzar los empleados.

#### **II.4 Mejora continua del Servicio basada en ITIL®**

Según Van Bon (2008) ITIL está basada en una serie de mejores prácticas de suministradores de servicios de TI y ofrece información detallada de los procesos que se llevan dentro de las organizaciones en el área de Tecnología de la Información (TI). Las mismas pueden ser extrapoladas a otras empresas ya que sirven de guía para que

otras organizaciones puedan gestionar y mejorar su área de TI basada en las mejores prácticas.

De este modo, ITIL se muestra como un estándar de buena práctica, entendiendo por buenas prácticas, según Van Bon (2008), como los procesos o actividades que han sido utilizadas con éxitos en más de una empresa y representa un respaldo sólido para las organizaciones que desean mejorar la calidad de sus servicios. También, incluye los conocimientos propios de la empresa, los que representan otra fuente de buenas prácticas. En otras palabras, ITIL representa un estándar mundial de buenas prácticas que se puede adaptar a todo tipo de empresas, respetando su estructura.

En este mismo orden de ideas, con los cambios en el uso de la tecnología, resulta necesario realinear –continuamente- los servicios de TI, por lo que la mejora continua pretende la eficacia y la eficiencia de los servicios a los fines de cumplir con los objetivos del negocio, lo que implica:

- ✓ Satisfacer y superar los objetivos, con el menor número de errores del proceso (eficacia).
- ✓ Menores Costos, eliminando actividades innecesarias o a través de la automatización (eficiencia).
- ✓ Dar retroalimentación.
- ✓ Satisfacer al cliente o usuario.

#### Procesos en la Mejora continua del Servicio

Según Van Bon (2008), para poder mejorar los servicios deviene necesario realizar las siguientes actividades:

### 1. Verificar

- ✓ Los resultados de los procesos.
- ✓ El grado de satisfacción al cliente.
- ✓ El status de los procesos.
- ✓ Las normas internas de la empresa.
- ✓ Los objetivos y que se puedan cuantificar para que -al final- puedan ser comparados.

### 2. Informar

- ✓ Al respecto de mejoras en todas las fases.
- ✓ En relación a la importancia de los objetivos establecidos al inicio.

### 3. Mejorar

- ✓ Actividades que aumenten la eficiencia, la eficacia, la calidad y la satisfacción del cliente o usuario.

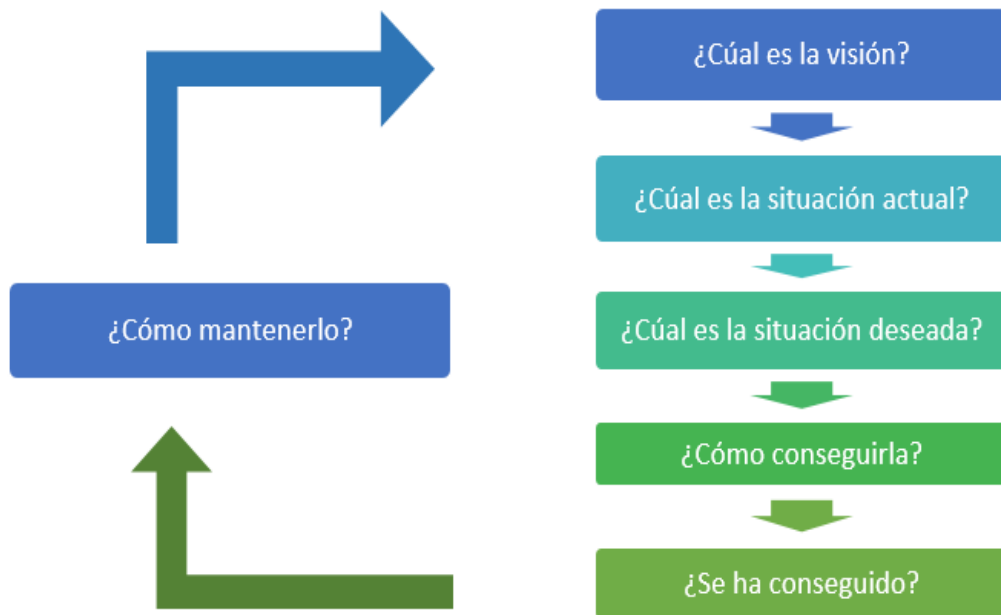
Además de lo expuesto anteriormente, la empresa debe evaluar la viabilidad y relevancia de las mejoras planteadas. Esta implementación puede realizarse utilizando el modelo de mejoras continuas de ITIL establecidas por Van Bon (2008), como se describe a continuación:

- ✓ Definir la visión: informar cuáles son los objetivos y metas que deberían ser alcanzadas con este proceso de mejora continua, tanto de TI como del negocio.
- ✓ Registrar la situación actual: determinar en qué punto se encuentra el área, el cual será establecido como punto de partida o referencia para lograr los objetivos y metas.
- ✓ Determinar objetivos medibles: estableciendo prioridades en los objetivos que se quieren alcanzar.

- ✓ Planificar: preparar el plan de mejora donde se establezcan las acciones a tomar a los fines de alcanzar los objetivos.
- ✓ Verificar: se toman métricas y se compararan con lo alcanzado con el objeto de saber si se cumplió con el objetivo y se realizar un *feedback*.
- ✓ Consolidar: se aplican los cambios y se revisan para que se mantengan y se consiga el proceso de mejora.

De lo expuesto anteriormente, se puede apreciar –gráficamente- en la siguiente figura, el modelo de mejora continua de servicio:

**Figura 8. Modelo de mejora continua del servicio ITIL**



Fuente: Elaboración Propia (2016), en función de Van Bon, J. (2008)

### Beneficios de las Mejoras continuas del Servicio

Según Van Bon (2008), la aplicación del estándar ITIL dentro de las organizaciones sirve para mejorar los procesos del sector de TI. A continuación, se nombran algunos de los beneficios que ofrecen las mejoras continuas del servicio según el autor:

- ✓ Un departamento de TI capacitado y competente.
- ✓ Mayor comunicación entre los integrantes de la organización (no solo de TI).
- ✓ Personas motivadas, por ende más productivas.
- ✓ Una visión más amplia de las oportunidades presentes y a futuro del área de TI.
- ✓ Mejor relación con el negocio.
- ✓ Informes de gestión lo que permite un *feedback*.
- ✓ Procesos eficaces lo que permite el mejor uso de los recursos.

Resultan significativos los beneficios que puede obtener el área de TI utilizando el estándar de mejora continua de ITIL, aunque se debe tener en cuenta tanto los beneficios directos como los indirectos para todas las áreas de la organización. Estos beneficios deben ser cuantificables a los fines de poder comparar con la situación inicial antes de la implantación del proyecto.

### Desafíos y riesgos de mejoras continuas del servicio

Todo cambio –aunque parezca pequeño- representa un riesgo o desafío dentro de las organizaciones, por lo que se presentan algunos de ellos que se observan según Van Bon (2008) al aplicarse la mejora continua basada en ITIL:

- ✓ Ausencia de compromiso por parte de la directiva.

- ✓ Falta de comunicación entre el departamento de TI y negocio.
- ✓ Falta de información sobre el proceso de mejora.
- ✓ Falta de documentación sobre las metas y métricas.
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Falta de herramientas para cumplir con los objetivos.
- ✓ Procesos de gestión incompletos.
- ✓ Falta de presupuesto, recursos o tiempo.

De lo expuesto, deviene importante establecer otros beneficios que se muestran a continuación:

Beneficios para TI:

- ✓ Mejores métricas e informe de gestión.
- ✓ Un departamento de TI más capacitado y competente.
- ✓ Mayor comunicación entre los integrantes de la organización (no solo de TI).
- ✓ Personas motivadas, por ende más productivas.
- ✓ Una visión más amplia de las oportunidades presentes y a futuro del área de TI.
- ✓ Mejor relación con el negocio.
- ✓ Informes de gestión lo que permite un *feedback*.
- ✓ Procesos eficaces lo que permite el mejor uso de los recursos.

Beneficios para la innovación:

- ✓ Desarrollos de tecnologías.
- ✓ Ajustarse a lo que pide el mercado.
- ✓ Un negocio que confía en si TI.

Beneficios financieros:

- ✓ Servicios de TI más rentables.
- ✓ Reducción de costes.
- ✓ Estructuras de costes ajustadas a la necesidad del negocio.

Concluyendo, la evolución de la tecnología obliga -a las empresas- a adecuarse a los cambios. Es por ello, que deviene importante conocer al respecto de buenas prácticas porque representan un estándar sólido de cómo crear un plan de mejora continua que sea exitoso. Aunque implementar una mejora continua no se fácil –aunque es posible- solo requiere esfuerzo y colaboración por parte de los involucrados. La calidad de los servicios prestados por TI tienen influencia en todas las áreas de la organización, por lo que se recomienda introducir los cambios paso a paso, basados en los principales problemas detectados al inicio, cuando fueron establecidos los objetivos y metas.

## **II.5 Acuerdo de Nivel de Servicio**

Dentro del área de TI se llevan a cabo actividades y tareas con el objetivo de solucionar o solventar los inconvenientes que se les presenten a los usuarios o clientes con las herramientas respectivas. Actualmente, además de la solución del problema, resulta importante la calidad de atención que se les dé, lo que incluye el tiempo de repuesta, el trato personalizado y la satisfacción del cliente.

Con el objeto de cumplir con estos preceptos, existen los Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) que según Mora (2012) son convenios entre el personal que presta un servicio y el cliente. En estos acuerdos se definen las características del servicio que el



proveedor y el cliente deben cumplir, como son: las responsabilidades, los tiempos de repuestas, las competencias entre otros. Estos ANS deben tomar en cuenta las siguientes cuestiones:

- ✓ Lo que el clientes demanda del servicio.
- ✓ El alcance del servicio de forma clara y sin ambigüedades.
- ✓ Las responsabilidades del cliente y del proveedor para garantizar la calidad del servicio.
- ✓ Establecer los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de los ANS.
- ✓ Penalizaciones, entendidas como los elementos de presión por parte del cliente para asegurar el cumplimiento.

De lo anterior, deviene que los ANS cumplen el papel de mediadores por conflictos generados por algún problema en la prestación del servicio ya que los mismos deben contener todas las características con las cuales se presta el servicio y cubrir -a su vez- el cumplimiento de las expectativas del cliente. En otras palabras, las ANS buscan minimizar los conflictos proveedor-cliente, sirviendo como herramienta de arbitraje en situaciones de conflicto.

Se recalca que los ANS deben ser revisados continuamente para que sean ajustados a los requerimientos de los clientes. Como es sabido, el área de TI cambia constantemente y esta revisión periódica lleva a prestar un mejor servicio.

## Los ANS para Help Desk

De acuerdo con Aguilera (2013), un Help Desk es entendido como el conjunto de servicios que -a través de diferentes medios de contacto- ofrece la posibilidad de gestionar o solucionar las incidencias que presentan los usuarios en el uso de las tecnologías. Mora (2012) indica que los ANS para estas áreas deben contar con las siguientes características:

- ✓ Horario del servicio
- ✓ Tiempo máximo de espera para la atención
- ✓ Tasa de abandono de llamadas
- ✓ Registro de tickets (un ticket por cada llamada o incidente)
- ✓ Tiempo promedio de duración de llamadas
- ✓ Tiempo de resolución del problema
- ✓ Ticket correctamente clasificados
- ✓ Tickets reabiertos

Agrega que cada empresa puede establecer las características del ANS ajustado a las necesidades de los clientes y los servicios ofrecidos por los proveedores.

A continuación se muestra el proceso para llegar a un ANS de acuerdo con Karten (2003):

### **1. Recolección de datos**

- ✓ Recolectar la información de todos los involucrados en el proceso (cliente y proveedor)
- ✓ Detectar necesidades del cliente
- ✓ Crear un directorio de servicios

## **2. Análisis del nivel de servicio**

- ✓ Validar la información
- ✓ Creación de base de datos
- ✓ Establecer funciones y grupos de servicios
- ✓ Diseñar nivel básico de ANS

## **3. Establecer reglas básicas**

- ✓ División de responsabilidades
- ✓ Limitaciones del servicio
- ✓ Problemas de programación

## **4. Desarrollar acuerdos**

- ✓ Proceso de negociación entre proveedores y clientes para alcanzar alineación de niveles y costos de los servicios
- ✓ Propuesta del ANS
- ✓ Estructuración de documento final

## **5. Desarrollar Buy-in**

- ✓ Revisión de la estructura del ANS
- ✓ Realizar preguntas y aclarar dudas
- ✓ Ofrecer sugerencias para en ANS
- ✓ *Feedback*

## **6. Completar las tareas de pre-implementación**

- ✓ Desarrollo de mecanismos de seguimiento
- ✓ Elaboración de informes
- ✓ Comunicación sobre las expectativas

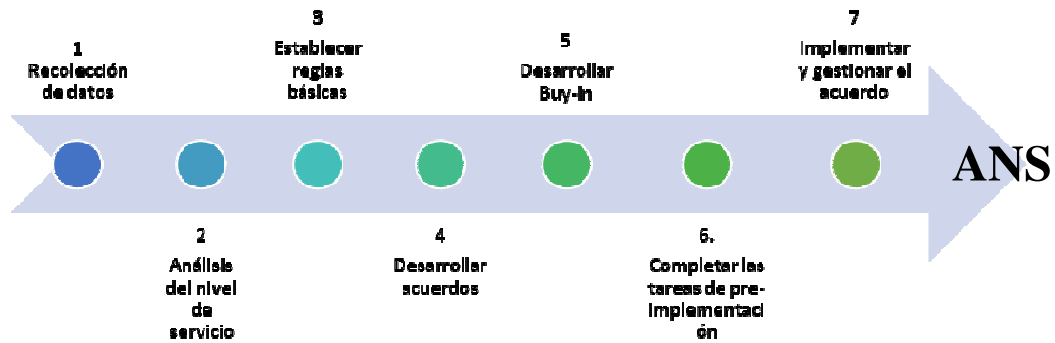
## **7. Implementar y gestionar el acuerdo**

- ✓ Activar el ANS

- ✓ Proporcionar un contacto para los problemas relacionados con el ANS
- ✓ Revisar, coordinar las modificaciones del ANS de ser necesario

De lo expuesto anteriormente, se puede apreciar –gráficamente- en la siguiente figura, los pasos claves para establecer un ANS:

**Figura 9. Pasos para establecer un ANS**



Fuente: Elaboración Propia (2016), en función Karten. (2003)

Para finalizar, resulta importante que cada empresa tenga su ANS establecido ya que representan componentes fundamentales para el negocio. Dentro del ANS no solo se establecen los valores mínimos que debe cubrir el proveedor con el cliente, sino que - también- sirven para monitorizar el rendimiento y dar retroalimentación para poder actualizar los requerimientos de los clientes y los servicios que pueden ser ofrecidos por el proveedor.

## II.6 Buenas prácticas en gamificación

Las buenas prácticas<sup>14</sup> hacen referencia a toda experiencia que se guía por objetivos, principios, metas y procedimientos adecuados a una determinada normativa, como – también- cualquier otra experiencia que ha dado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en una situación específica. En otras palabras, estas prácticas permiten aprender de las experiencias y conocimientos de otros, para aplicarlos en contextos similares a los fines de lograr un alto porcentaje de éxito.

Asimismo, se indica que una buena práctica es un programa, proyecto o intervención que -por lo menos- tiene algunas de las siguientes características:

- ✓ Cubre una necesidad específica, basada en una evaluación previa de los aspectos que deben ser mejorados en algún ámbito.
- ✓ Desarrolla estrategias fundadas en la evidencia y son innovadoras en su ejecución.
- ✓ Las personas que implementan el proyecto son personal capacitado y especializado.
- ✓ Proponen un sistema especializado que da seguimientos a los procesos y permite la retroalimentación.
- ✓ Ofrecen una mejora, a través de la comparación del resultado con la situación al inicio del proyecto.
- ✓ Define estrategias para que la intervención se mantenga en el tiempo.
- ✓ Organiza los procesos y resultados
- ✓ Propicia la aplicación de la experiencia en otras áreas similares

---

<sup>14</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3> recuperado el 10/11/2016

Por ende, se entiende que las buenas prácticas no son fórmulas mágicas para alcanzar un objetivo, sino que tratan de aplicar, según la experiencia de otros, soluciones o mejoras en una actividad específica que previamente han sido exitosas en áreas parecidas.

En el mismo orden de ideas, para establecer qué son las buenas prácticas para proyectos de gamificación, se tomará el concepto de gamificación de Kapp (2012), que lo entiende como el uso de componentes de juegos y técnicas lúdicas en áreas que no son de juego, por ejemplo: en las empresas, en la educación y áreas de la salud, entre otros. Uniendo estos dos conceptos, se entenderán a las buenas prácticas para proyectos de gamificación como las experiencias o estándares exitosos donde se utiliza la gamificación para alcanzar metas, objetivos o mejorar una situación dentro de un área específica.

Con el fin de determinar esas buenas prácticas, se evaluarán varios proyectos empresariales con la aplicación de gamificaciones que fueron exitosas. Estas experiencias se describen a continuación:

Accenture Land (Accenture)<sup>15</sup>: este proyecto busca motivar al empleado usando la gamificación, mediante la construcción de una ciudad virtual, los componentes de la ciudad se obtiene completando cuestionarios y brindando información sobre temas relacionados con el trabajo o la empresa.

---

<sup>15</sup> Información obtenida del sitio web [www.teprefierocomoamigo.com/trabajo/accenture-land](http://www.teprefierocomoamigo.com/trabajo/accenture-land) recuperado el 11/11/2016

En la ciudad, se pueden crear diferentes elementos como edificios y estadios, entre otros, además tiene varios niveles y objetivos que alcanzar, los que pueden ser compartidos con otros usuarios. Las reglas son simples: por cada respuesta correcta el usuario obtiene puntos y avanza de nivel, esos puntos obtenidos se pueden canjear por premios reales (viajes, dispositivos electrónicos, entre otros) o virtuales para seguir creando edificios dentro del juego.

Lo anterior se visualiza en la siguiente imagen:

**Imagen 5. Accenture Land**



Fuente: Accenture Land (2016) <sup>16</sup>

### BBVA Game (BBVA) <sup>17</sup>:

Esta experiencia de gamificación se aplicó para el sector bancario, donde -a través de la página web [www.bbva.es](http://www.bbva.es)- los usuarios pueden realizar diferentes transacciones y

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web <http://www.teprefierocomoamigo.com/trabajo/accenture-land/> recuperado el 11/11/2016

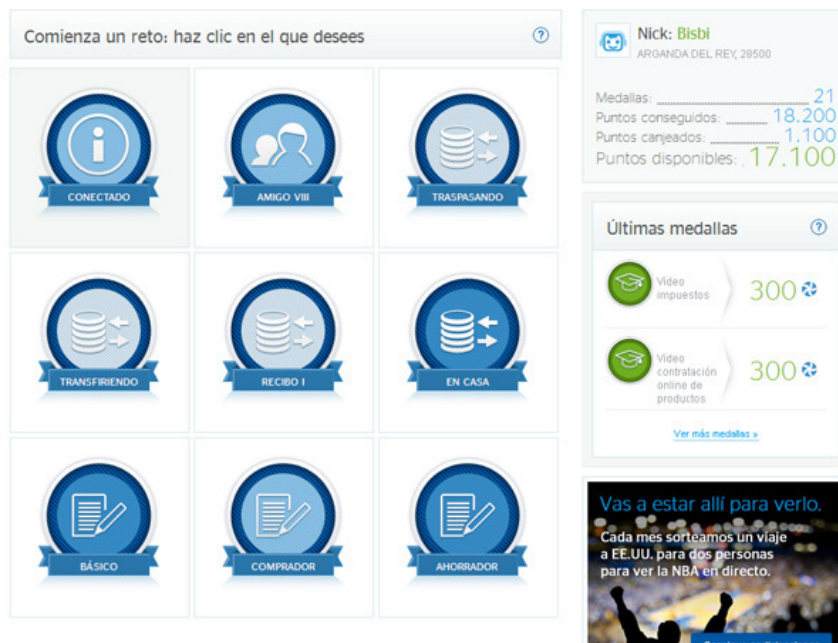
<sup>17</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.blogbbva.es/bbva-game-juega-gana-y-aprende/> recuperado el 11/11/2016

acumular puntos (pagos, transferencias y consultas, entre otros). Estos puntos permiten subir de nivel, participar en sorteos y canjear por artículos reales. El proyecto está hecho de forma transparente y clara para que los usuarios no pierdan la confianza y la credibilidad en el banco ya que se habla de dinero, no solo de juegos y premios.

Con esta estrategia BBVA busca retener y atraer nuevos clientes, además de brindarles un rápido aprendizaje y educación sobre los verdaderos beneficios de utilizar esta plataforma y conocer su información financiera.

A continuación, es posible observar las características del portal de BBVA:

**Imagen 6. BBVA Game**



Fuente: ¿Jugar?¿Navegar por la web de tu banco?¿O las dos cosas a la vez?(2012)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.yorokobu.es/gamificationbbva/> recuperado el 11/11/2016



Nike+ (Nike)<sup>19</sup>: implementar la gamificación en el ámbito deportivo fue sencillo ya que los deportes -en sí- implican un juego o una competencia. Aprovechando este aspecto, Nike puso en marcha una red social donde correr representaba un verdadero juego, mostrando retos diarios, medallas, niveles y competidores cercanos. Esto motiva a los usuarios a correr diariamente, además de adquirir sus productos ya que ofrece los distintos tipos de artículos (zapatos y camisas, entre otros) ajustados a la actividad que sean realizadas.

La campaña de Nike+ representa un ejemplo de buenas prácticas en gamificación deportiva ya que permite motivar a los usuarios con aplicaciones interactivas que utiliza componentes propios de gamificación tales como logros, misiones y medallas, entre otros.

De lo anterior se expone en la siguiente imagen:

**Imagen 7. Nike +**



Fuente: Nike+ (2016)<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.wonnova.com/blog/ejemplos-de-gamification-nike-waze-samsung-nation-y-bokzuy-201211> recuperado el 11/11/2016

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web [https://www.nike.com/us/en\\_us/c/running/nike-run-club](https://www.nike.com/us/en_us/c/running/nike-run-club) recuperado el 11/11/2016

La liga de los casos clínicos<sup>21</sup>: es un proyecto anual creado por La Sociedad Española de Cardiología (SEC) donde -a través de la página web- se publican casos clínicos de cardiología con cuestionarios para ser respondidos por los profesionales de la salud. Los participantes obtienen puntos por las repuestas correctas y –así- van avanzando en diferentes niveles hasta conseguir la solución del caso.

Estos casos, representan un reto para los participantes que deben inscribirse de manera individual, para luego formar equipos entre 3 y 5 personas que serán evaluados por un jurado. Al final, se otorgan premios a los 3 primeros lugares.

De lo anterior se expone la siguiente imagen:

**Imagen 8. La liga de los casos clínicos**

The image shows a screenshot of the website 'LIGA de los casos clínicos'. At the top, there is a navigation menu with links: INICIO, EL PROYECTO, LOS CASOS, EQUIPOS, CLASIFICACIÓN, NOTICIAS, JURADO, and FAQs. A 'Conectarme' link is in the top right corner. The main banner features a group of people in red and white team uniforms, with the text 'BASURTO, CAMPEÓN' and a paragraph: 'El Congreso SEC ha acogido por segundo año consecutivo la Final de la Liga de los Casos Clínicos. De nuevo, Basurto ha sido el equipo ganador, mientras que Morato Team quedó subcampeón y Natural Killers Return en tercera posición.' Below the banner, there is a 'Últimas noticias' section with three articles: '¡Ya tenemos finalistas!' (with a cartoon mascot), 'José Rozado, el rey de los casos clínicos' (with a photo of Dr. José Rozado), and 'El premio al 'Mejor Caso Clínico' de la Liga 2016 ha...'. To the right, there are buttons for 'CALENDARIO', 'BASES', and 'NEWSLETTER', and a 'Ranking provisional' section with a '+ consultar todo' link. Below the ranking link is a table:

Equipo	Puntos
1 Natural Killers Return	290.8
2 Morato Team	278.6
3 Basurto	271.8

Fuente: La liga de los casos clínicos (2016)<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.ligacasosclnicos.com/site/index.php> recuperado el 11/11/2016

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.ligacasosclnicos.com/site/index.php> recuperado el 11/11/2016

A continuación, se presenta un cuadro resumen para observar las características principales de los proyectos de gamificación:

**Cuadro 7. Proyectos de gamificación**

Empresa	Nombre del proyecto	Sector	País	Capacidad Dinámica	Componentes
Accenture	Accenture Land	Consultoría	España	Motivación para el empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntos</li> <li>✓ Logros</li> <li>✓ Avatares,</li> <li>✓ Colecciones</li> <li>✓ Medallas</li> <li>✓ Tabla de niveles</li> <li>✓ Premios</li> </ul>
BBVA	BBVA Game	Bancario	España	Retención y captación de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntos</li> <li>✓ Medallas</li> <li>✓ Premios</li> </ul>
Nike	Nike+	Deporte/ Ventas	USA/ Mundial	Captación, retención y fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntos</li> <li>✓ Logros</li> <li>✓ Tabla de niveles</li> <li>✓ Medallas</li> </ul>
Sociedad Española de Cardiología	La liga de los casos clínicos	Salud	España	Reconocimiento Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puntos</li> <li>✓ Premios</li> <li>✓ Niveles</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

De igual forma Kapp<sup>23</sup> -especialista en gamificación- establece las mejores prácticas para la gamificación en el aprendizaje, las que pueden ser extrapoladas a las empresas, de acuerdo con lo siguiente:

1. Identificar el criterio del éxito

Determinar lo que realmente se pretende alcanzar y cuáles son los medios más idóneos para lograrlo de forma exitosa.

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web <https://www.td.org/Publications/Blogs/Learning-Technologies-Blog/2014/02/10-Best-Practices-for-Implementing-Gamification> recuperado el 10/11/2016

## 2. Considerar las alternativas

Es importante determinar si –verdaderamente- se necesita la gamificación dentro del proyecto que se quiere desarrollar, ya que al ser una técnica de “moda” puede llegar a utilizarse de la forma inadecuada.

## 3. Puntuación y los premios

Los puntos deben ser visibles y –además- del conocimiento del usuario para que pueda saber qué acciones tomar y si necesita conseguir más. En otras palabras, especificar la puntuación de cada acción para saber cómo acumular los puntos.

## 4. Reglas claras y transparentes

La gamificación se caracteriza por tener reglas, pero éstas deben establecerse y cumplirse por igual para todos los jugadores.

## 5. Tablas de clasificación pequeñas

Mostrar tablas con el menor número de puestos necesarios a los fines de no generar conflicto ni competencias no sanas.

## 6. Niveles y medallas

Establecer los niveles para poder guiar a los usuarios en la consecución de los objetivos. Además, darles medallas por los logros alcanzados y –así- motivarlos a continuar el proyecto.

## 7. Plan piloto de la gamificación

Antes de implementar un proyecto de gamificación se recomienda realizar un experimento con un número reducido de usuarios con el objeto que realicen pruebas del programa o aplicación y –de este modo- verificar si existe alguna falla para poder anticipar errores en la plataforma.

Finalizando, las buenas prácticas en gamificación sirven como guía para realizar un cambio dentro de un área, aplicando técnicas lúdicas. Estas prácticas generan beneficios no solo para el área donde se aplica, sino para todo el entorno organizativo. De igual forma, esta técnica aumenta la motivación, el logro de las metas y ayuda a crear compromiso de los trabajadores con el objeto de cubrir las necesidades del negocio.

## **II.7 Conclusiones**

Con el pasar de los años, la tecnología va cambiando lo que genera un cambio en la forma en que se realiza un trabajo. La gamificación empresarial representa una oportunidad de incorporar -al área laboral- a una nueva generación, que creció rodeada de videojuegos y computadoras. Esto es importante ya que motiva a los trabajadores a realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.

En el mismo orden de ideas, la gamificación puede ser aplicada dentro o fuera de la organización, lo que dependerá de las necesidades y metas que se quieran alcanzar. Estas metas deben ser estudiadas y establecidas de forma clara y transparente antes de la implementación de un sistema de gamificación y porque -además- deben ser medibles para -luego- poder comparar la situación inicial y los resultados obtenidos en el tiempo.

Por otra parte, la calidad de los servicios en el área de TI siempre debe estar establecidos en el acuerdo de nivel de servicio (ANS) ya que son fundamentales para el funcionamiento de cualquier negocio, tomando en cuenta que dentro del ANS están

todas las características y responsabilidades del cliente y del proveedor para que el servicio se preste de la mejor manera posible

Con el fin de poder cumplir con estos acuerdos, el servicio debe ser realizado por personal motivado que le dé solución o el escalamiento adecuado a los problemas que puedan presentar los usuarios.

Además, la gamificación empresarial ha tomado más fuerza al considerarse una técnica novedosa e innovadora, que rompió con el paradigma que un trabajo no puede ser divertido o motivador.

La aplicación de esta técnica ha tenido experiencias exitosas a nivel mundial como los casos de Accenture land, Nike+, BBVA Game y Starbucks, entre otros. Estas experiencias formaron parte de los casos de éxitos a estudios que sirven como buenas prácticas, dando como resultado que la gamificación representa una buena técnica si se aplica respetando todos los elementos necesarios tendientes a motivar y tener la atención de los usuarios.

Dentro de este Marco Teórico se han analizado y estudiado los aportes de diferentes autores y especialistas en el área de gamificación y TI que son de gran importancia para poder llevar a cabo esta investigación. La pretensión final se dirige al planteo de ideas para la confección de un plan de gamificación a ser implementado dentro del área de Help Desk de la firma KPMG.

En el siguiente capítulo, Marco Investigativo, se expondrán las técnicas de recolección de datos de campo que han servido para estudiar, empíricamente, el fenómeno planteado.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

En este capítulo se darán a conocer los resultados de las técnicas de recolección de datos utilizadas para idear un plan de gamificación para el área de Help Desk de la empresa KPMG de Argentina. Esta información permite ampliar lo estudiado en el Marco Teórico.

La recolección de datos se realizó mediante: encuesta a los agentes de Help Desk, entrevistas a informantes-claves y análisis de un estudio de caso.

#### **III.1 Encuesta a los agentes de Help Desk**

Se realizó la encuesta a los trabajadores de Help Desk, la cual se contestó en base a las experiencias dentro del área laboral.

##### Características

La encuesta se envió -vía correo electrónico- ya que todos los agentes no se encuentran geográficamente en Capital Federal, lo cual facilitó el intercambio de información. Se desarrolló un cuestionario con diez preguntas abiertas y cerradas, tal como se observa en el Anexo I. La misma fue enviada a los nueve agentes que componen el sector de Help Desk de KPMG Argentina

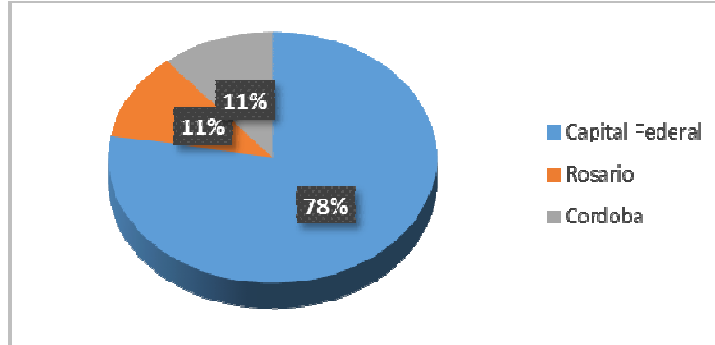
##### Resultados

El 78% de los encuestados están ubicados en Capital Federal, ya que allí es donde se encuentra la sede principal de KPMG Argentina. El 22% restante está ubicado fuera



de Capital. A continuación se muestra –gráficamente- la ubicación geográfica de los respondientes:

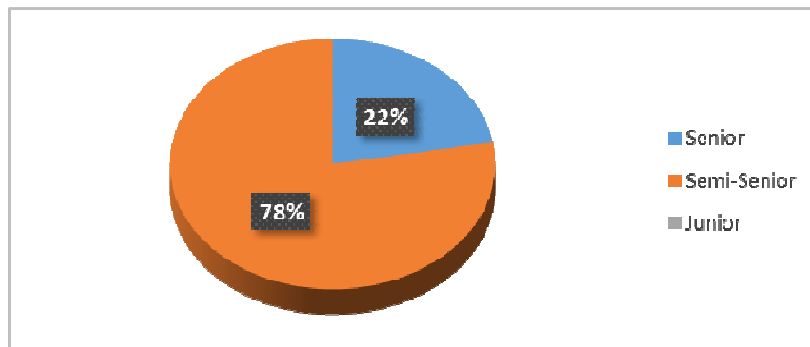
**Gráfico 1. Ubicación de los agentes de Help Desk**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Aunque la mayoría de los agentes se encuentran ubicados en Capital, es importante ese 22% que está en el interior del país porque el entorno o contexto laboral puede influir en las repuestas que se realizan dentro de esta encuesta. Los encuestados son de diferentes categorías, lo que se refleja en el gráfico que se observa a continuación:

**Gráfico 2. Categoría de los agentes de Help Desk**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Solo el 22% son seniors y están ubicados en Capital Federal y el resto son semi-senior. Esto puede ser un factor clave en el conocimiento del ANS y del cumplimiento de las metas.

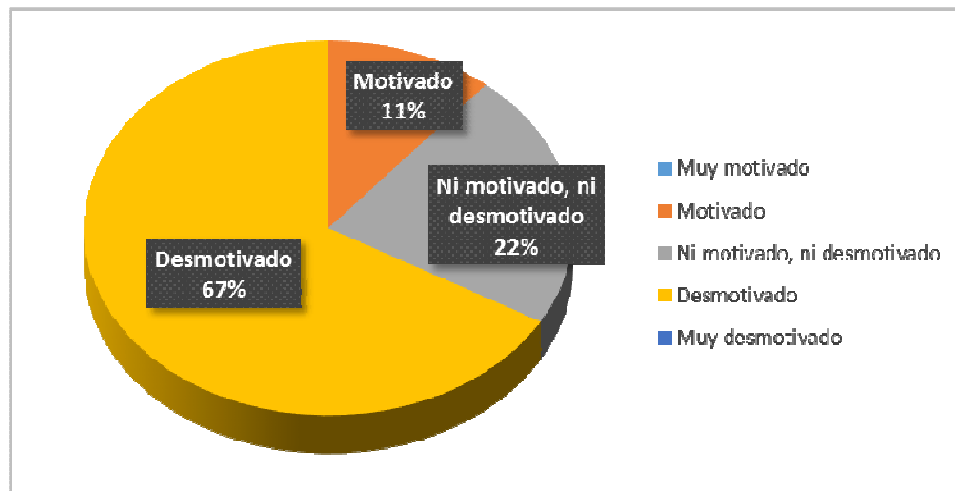
¿Cuál es la situación actual del área de Help Desk de KPMG Argentina?

Además de la categoría, la motivación es un factor importante para realizar cualquier trabajo de forma eficiente y eficaz, pero en las respuestas obtenidas se encontró que la mayoría de los agentes del Help Desk se sienten desmotivados en su área de trabajo.

Deviene importante mencionar que la desmotivación es un problema que se manifiesta por la rutina, y falta de retos y oportunidades de crecimiento en este tipo de puestos, entre otros factores.

La siguiente gráfica muestra cómo los agentes se sienten en su puesto de trabajo:

**Gráfico 3. Motivación de los agentes de Help Desk**



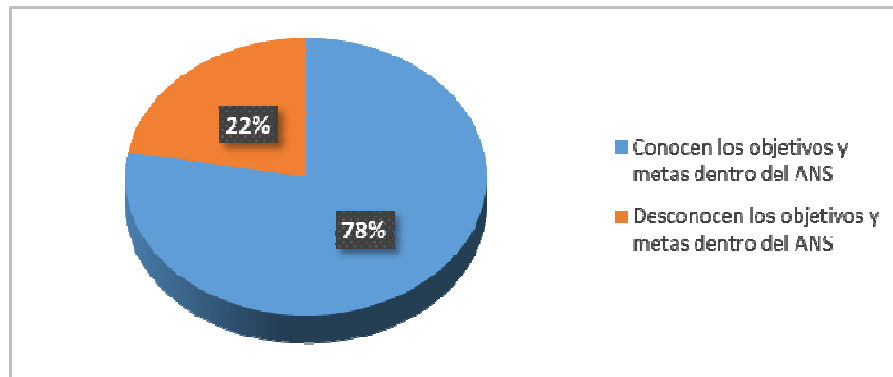
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Resulta importante buscar una solución a esta falta de motivación de los agentes para poder cumplir con todos los objetivos y metas establecidas en el ANS que es parte de las mejoras continuas de sector de TI.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es necesario que estas metas y objetivos estén claramente definidas dentro del acuerdo de nivel de servicio, porque los agentes deben conocer las responsabilidades con las que deben cumplir dentro de su puesto de trabajo.

Por lo descrito anteriormente, se consideró evaluar si conocían las metas y objetivos establecidos dentro del acuerdo de nivel de servicio lo cual se muestra –gráficamente- a continuación:

**Gráfico 4. Objetivos y metas de Help Desk**

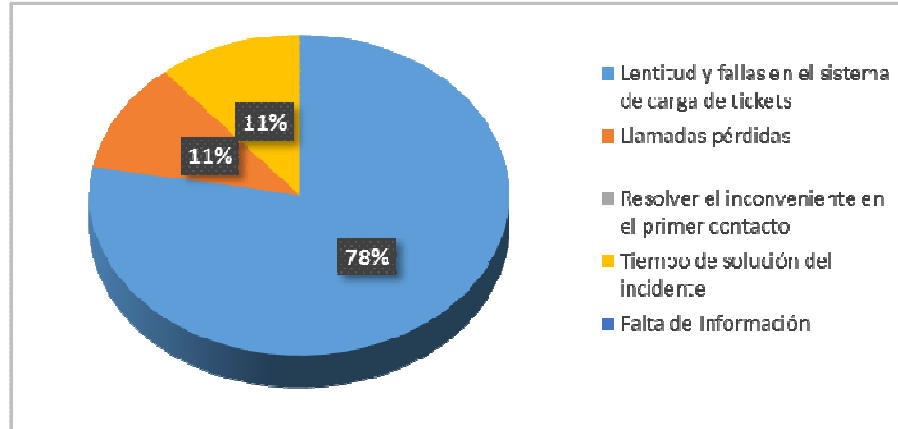


Fuente: Elaboración Propia (2016)

Los cambios dentro del ANS deben ser informados y discutidos para que puedan ser cumplidos de la mejor forma posible. Sin embargo, no solo la desmotivación es la causante de los problemas en el servicio de Help Desk, sino –también- la lentitud y

falla del sistema de carga de tickets (Track-it), lo que se observa gráficamente a continuación:

**Gráfico 5. Causas del incumplimiento del ANS**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

La información obtenida indica que la principal causa de incumplimiento de ANS está relacionada con el mal funcionamiento del Track-IT, que es el sistema de carga de tickets, lo que puede indicar que un nuevo sistema -basado en gamificación- podría ayudar a solventar este inconveniente.

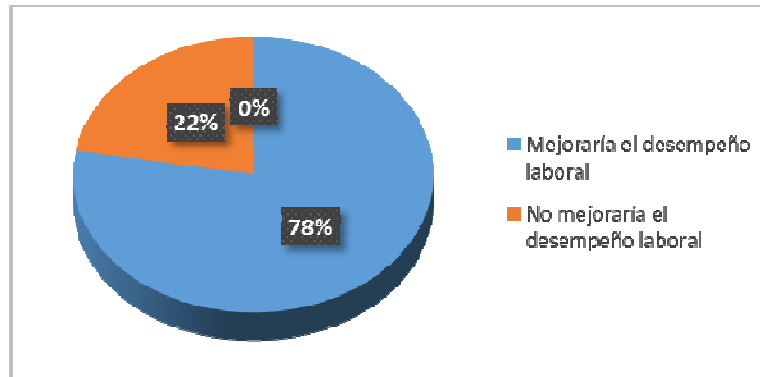
Otra de las causas son las llamadas perdidas y el tiempo de solución del incidente que – también- afectan el cumplimiento del ANS. Esto puede ser originado por la sobrecarga de trabajo, la falta de motivación y las ausencias, entre otros.

Luego de haberseles explicado –a los agentes del Help Desk- los alcances y objetivos de la gamificación, se les consultó si la implementación de un sistema gamificado mejoraría la realización de sus actividades, a lo que la mayoría contestó que sí,

demonstrando que no se observa resistencia al cambio y que la disposición y colaboración está presente en los agentes.

Deviene importante mostrar gráficamente lo anteriormente expuesto:

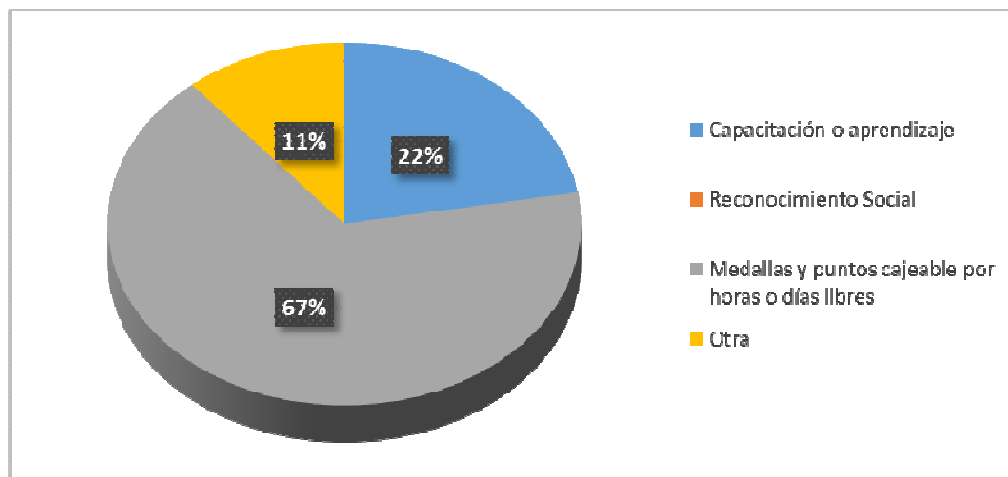
**Gráfico 6. Mejora del desempeño laboral con un sistema gamificado**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Otra de las acciones a tomar para mejorar la motivación de los agentes es la implementación de recompensas por metas alcanzadas, las que, como se estudió en el capítulo anterior, pueden ser monetarias o no monetarias. A continuación se presenta el gráfico con las respuestas a estos aspectos:

**Gráfico 7. Recompensas**

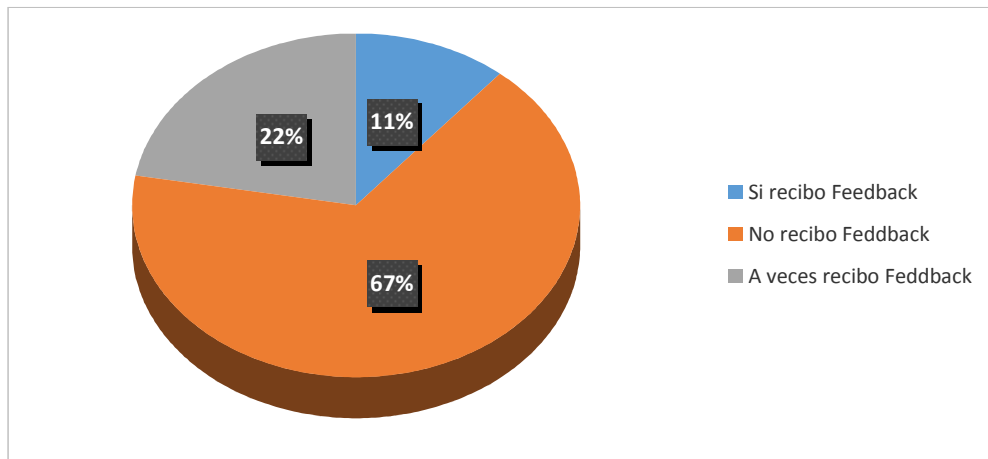


Fuente: Elaboración Propia (2016)

La mayoría se sentiría motivado si por alcanzar las metas obtuvieran medallas y puntos canjeables por horas o días libres. Lo que ayuda a idear el plan de gamificación. Sin embargo, otra de las recompensas deseadas es la monetaria a través de premios o bonos a final del mes.

Además de los aspectos evaluados anteriormente, el *feedback* también es importante en cualquier trabajo, para saber lo que se está haciendo bien y lo que no, sin embargo a través del cuestionario se pudo identificar que la mayoría no recibe *feedback* sobre su trabajo, esto se puede observar gráficamente a continuación:

**Gráfico 8. Feedback**



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Como resultado, se observa que las fallas y lentitud del sistema de carga de tickets, Track IT, es el principal origen de la falta de motivación y el incumplimiento del ANS. Éstos serian aspectos a tomar en cuenta para idear el sistema de gamificación.

Finalmente, los encuestados aportaron información para determinar la situación actual del área de Help Desk de KPMG Argentina y los motivos que no permiten cumplir con el acuerdo de nivel de servicio, entre los que se pueden nombrar:

- ✓ Desmotivación.
- ✓ Fallas en el sistema de Track-IT.
- ✓ Desconocimiento del ANS.
- ✓ Falta de *feedback*.

Estos aspectos resultan importantes a la hora de idear un plan de gamificación ya que darían origen a iniciar la mejora continua del servicio de TI. A continuación, se muestran las incidencias de los principales problemas que se deben solucionar con un sistema gamificado, tal lo respondido por los encuestados:

**Cuadro 8. Situación actual de Help Desk de KPMG Argentina**

Problema	Incidencia
Desmotivación	67%
Falla del sistema de carga de Tickets	78%
Falta de <i>feedback</i>	67%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

A partir de los resultados obtenidos con esta técnica de recolección de datos, se pudo verificar lo planteado en los apartados del Marco Teórico, referido a las causas del incumplimiento del ANS, ANS; o sea, el mal funcionamiento de las herramientas de trabajo, las causas de la desmotivación de los agentes, entre otros.

### **III.2 Entrevistas con informantes-clave**

La gamificación es un tema innovador y novedoso, por lo cual fue necesario recolectar información de algunos expertos en el tema que han trabajado en el área de Help Desk o con gamificación.

Por esto, se han entrevistado a dos especialistas en el área de gamificación y Help Desk con preguntas semi-estructuradas que se detallan en el Anexo II.

#### Elementos claves de la gamificación

Los entrevistados coincidieron en que antes de determinar los elementos de un sistema gamificado, es importante definir los objetivos del negocio. A los fines de poder definirlo, hay que dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué comportamientos quiero cambiar?
- ✓ ¿Por qué necesito gamificar?
- ✓ ¿Cuál es el resultado esperado después de la gamificación?

Entonces, las respuestas deberían dar -como resultado- los objetivos y metas que pretendan ser logrados., como medir el cumplimiento de las mismas ya que deben ser realistas, medibles y específicas para poder comparar la situación inicial con un periodo determinado.

Los especialistas afirmaron que el éxito de un sistema gamificado estaba en el estudio previo de la situación del área en la cual se quiera aplicar las técnicas lúdicas. Por eso insistieron que, además de los objetivos y metas, se deben comprender y conocer a los usuarios para determinar cuál sería su motivación y que haría atractiva esta propuesta,



ya que el éxito dependerá – directamente- de ellos y de la disposición y adaptación al cambio.

Resulta importante que se tome en cuenta que la gamificación impulsa un comportamiento más colaborativo, pero –también- se centra en que los usuarios hagan actividades gratificantes.

Ahora, si se puede describir los elementos de éxito, uno de estos elementos son los mecanismos de retroalimentación, que se verían reflejado en los puntos, niveles, insignias o premios, estas se obtiene por las tareas realizadas, es decir, a más tareas realizadas de forma correcta más puntos se pueden tener para alcanzar niveles o insignias.

Estos puntos o insignias son elementos que motivan a las personas y deben tener recompensas, que se ajustarán dependiendo del interés de los usuarios. Sin embargo, existe otro factor que motiva y es el reconocimiento social, lo que se puede evidenciar a través de mecanismos indicadores como las tablas de clasificación que muestran los mejores resultados en actividades específicas. Por ejemplo, en el área de Help Desk se puede crear una tabla de clasificación para mostrar quién ha resuelto más incidentes en el primer contacto.

Otro de los elementos de éxito puntualizados son los mecanismos que se utilicen para el diseño de la plataforma que se va a proponer, los que están pensados a largo plazo.

Como último pero no menos importante elemento de éxito en los sistemas gamificados, fueron observadas las reglas que deben cumplir los jugadores, las que deben ser establecidas y explicadas antes de poner en práctica la gamificación.

A continuación, se citan los elementos de éxito en el diseño de un sistema de gamificación, expuesto por los expertos:

- ✓ Objetivos y metas establecidos de forma clara y taxativa.
- ✓ Estudio previo del área donde se quiere aplicar el sistema gamificado, para determinar que motiva a los usuarios
- ✓ Mecanismo de retroalimentación adaptada al área.
- ✓ Indicadores de posiciones o metas alcanzadas.
- ✓ Las reglas y normas que deben ser respetadas por los usuarios.
- ✓ Recompensas adecuadas.

Ambos expertos han hecho énfasis en que el éxito de un sistema gamificado dependerá –principalmente- del estudio previo a los involucrados para personalizar el sistema.

#### Errores en el diseño de un plan de gamificación

La gamificación es una técnica que ha dado muy buenos resultados en los últimos años. Sin embargo y según los expertos, no es infalible en todos los casos. Uno de los errores más usuales se refiere a pensar que la gamificación es la solución a cualquier problema ya sea interno o externo, que –además- toma tiempo ver los resultados y que puede que necesite mejoras y actualizaciones luego de la implementación.

Otro de los errores que puede llevar al fracaso de este tipo de sistemas se conecta con las recompensas, que son -en su mayoría- extrínsecas ya que se pierde el objetivo y solo se quiere cumplir las metas por los premios, dejando de lado el aprendizaje, la diversión y el reconocimiento, entre otros.

A continuación se citan los riesgos y errores en el diseño de un sistema de gamificación, expuesto por los expertos:

- ✓ Solo recompensas extrínsecas.
- ✓ Volverse rutinarios.
- ✓ Problemas de diseño en la plataforma.
- ✓ Falta de pruebas previas antes de su implementación.

Es por esto que se necesita tomar en cuenta todos los aspectos del diseño de un plan de gamificación ya que no todos funcionan de la misma manera en entornos parecidos debido a que los jugadores no son los mismos.

#### La gamificación ayudaría a cumplir con el ANS de Help Desk

De acuerdo con los informantes-clave consultados, en el caso de los Help Desk no solo ayudaría a cumplir con el ANS, sino que podría ayudar a mejorar la calidad de la atención a los usuarios. Tomando en cuenta que esta área realiza un trabajo rutinario y que -en su mayoría- están compuestos por personas jóvenes -que crecieron entre videojuegos y computadoras- la adaptación sería más fácil y la resistencia al cambio sería casi nula.

De igual forma, dependería de la situación inicial, aunque -en términos generales- el proceso de cambio debería ser poco a poco a los fines que los agentes se vayan adaptando a la nueva herramienta de trabajo. Para esto se debería realizar un plan piloto donde algunos usuarios puedan evaluar la plataforma y si el ANS está adecuado y es alcanzable con estas mejoras.

Además de lo anteriormente descrito, el ANS se cumpliría porque:

- ✓ Aumentaría el porcentaje de resolución de problemas al primer contacto lo que es un factor para mejorar la atención y la experiencia de los usuarios que llaman.
- ✓ El cumplimiento de las metas se vería en tiempo real, lo cual motiva a seguir trabajando para cumplir con el ANS.
- ✓ Los agentes se motivarían al poder trabajar en una plataforma gamificada, que los estimula a realizar su trabajo de forma divertida

Los expertos indicaron que el cumplimiento del ANS y la motivación van de la mano ya que una lleva a la otra. En otras palabras, la motivación hace posible que se cumpla el ANS.

A continuación se especifica -según los expertos- por qué la gamificación del área de Help Desk motivaría a los empleados:

- ✓ Los agentes cambiarían la rutina al utilizar un sistema nuevo que es más amigable y divertido.
- ✓ El resultado de sus actividades pueden ser vistas en tiempo real
- ✓ Sentirían autonomía en la realización de su trabajo

- ✓ Pueden obtener premios por alcanzar las metas y objetivos propuesto en el ANS.
- ✓ La participación en consensuada (no están obligados a participar)

Deviene importante que esta motivación se mantenga con el paso del tiempo y para esto las metas deben ser actualizadas constantemente y evitar –así- entrar nuevamente en la rutina y el aburrimiento.

#### Recompensas Recomendadas

Para esta área específica, los informantes-clave recomendaron diseñar un plan de gamificación que incluya compensaciones en tiempo, capacitación y reconocimiento público debido a que si se ofrecen recompensas monetarias luego se volverían parte del salario, lo que sería contraproducente ya que solo pensarían en el dinero, dejando a un lado la idea inicial al diseñar el plan que es motivar y mejorar las condiciones del servicio de Help Desk

Finalmente, como resultado de las entrevistas con los informantes-clave, se determinó que la gamificación empresarial representa una técnica novedosa que está recién comenzando y sugiere una nueva oportunidad de mejorar cualquier área de una empresa haciéndola más divertida e interactiva. En el caso de Help Desk ayudaría a motivar a los empleados, lo que representaría directamente una mejora en la calidad de atención y el cumplimiento del ANS. La información de los profesionales participantes está descrita en el Anexo II.

### **III.3 Análisis de caso: Accenture España**

Finalmente, se pretende analizar el sistema de gamificación de la empresa Accenture en España, empresa líder en servicios profesionales que ofrecen servicios y soluciones estratégicas, consultoría, tecnología, para otras empresas. La información que fue analizada y se presenta a continuación fue suministrada por la empresa Accenture España, con el apoyo del área de Recursos Humanos.

Actualmente, sigue siendo un caso de éxito en la implementación de la gamificación para conseguir que sus empleados participen e interactúen entre sí y, además, se sientan motivados para el alcance de objetivos y metas.

En toda empresa se busca motivar a los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera y se sientan a gusto mientras lo hacen. Es por esto, que -en el año 2011- por iniciativa de los equipos de Comunicación Interna y Recursos Humanos de Accenture se comenzó a diseñar un sistema gamificado con el objetivo de aumentar el compromiso y el orgullo de ser parte de la compañía en España, ampliando y profundizando el conocimiento sobre la empresa.

Para este diseño se establecieron las siguientes pautas iniciales:

- ✓ En primer lugar, buscaron apoyar la creatividad, la innovación y la diferenciación con lo ya existente.
- ✓ En segundo lugar, debían diseñar una aplicación sencilla pero basada en tecnología, con la intención de atraer la atención de los trabajadores, tomando en cuenta que el público objetivo son profesionales y tiene una edad promedio de 34 años.

De esta manera, nació *Accenture Land*. El componente lúdico de este sistema estaba basado, principalmente, en un juego on-line que contenía preguntas y repuestas relacionadas con la propuesta de valor de la empresa a sus profesionales.

A continuación, se muestran algunos temas en los cuales se basaron las preguntas de *Accenture Land*:

- ✓ Formación
- ✓ Beneficios sociales
- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Acción Social

La dinámica de este juego estaba centrada en la construcción de una ciudad virtual donde -por las repuestas contestadas correctamente- se iban obteniendo puntos que podían ser canjeados por premios virtuales, lo cuales variaban desde edificios, estadios hasta habitantes. Además, con los puntos obtenidos se iba subiendo de nivel, lo que motivaba a continuar participando.

Esta estrategia de gamificación se consideró un éxito, ya que según datos aportados por los ejecutivos consultados -de Accenture España- se ha logrado una mejora del 6% en la motivación de los empleados, mejora del clima laboral en un 7%, la fidelización de los empleados en un 5% y se disminuyó la rotación de personal en un 2%. Además de esos beneficios directos para la empresa, también fue galardonada con premios a la innovación en RRHH que organiza Expansión y Empleo, en España.

Gracias al éxito que ha tenido Accenture Land, la empresa siguió apostando a la gamificación, realizando nuevos proyectos. Uno de ellos, Tú > Bienestar, se refiere a la salud y servicio médico de los empleados donde a través de actividades lúdicas se determina el nivel de bienestar del empleado al iniciarse en el programa, para luego ofrecer información y actividades que pueden mejorar su salud y realizar programas saludables.

A continuación se muestra una imagen del programa Tú > Bienestar obtenida de los ejecutivos entrevistados:

**Imagen 9. Accenture. Tú > Bienestar**



Fuente: Encarnación Tato, de Accenture España

Este programa tuvo muy buena aceptación, según la información suministrada por la Dra. Encarnación Tato -vía Skype-, ya que desde su implementación se reciben 9%



más de solicitudes médicas, lo que indica que el programa está logrando concientizar sobre la salud y el bienestar a sus empleados.

Finalmente, lo expuesto en este apartado permite concluir que la implementación de un sistema gamificación -para motivar al personal de Accenture- ha resultado exitoso ya que en Accenture Land participó más del 56% de toda la empresa y los indicadores empezaron a mejorar significativamente.

También, resulta importante destacar que el éxito de este proyecto radica en el estudio previo a su implementación, el que estuvo a cargo del personal de Recursos Humanos y Marketing, donde se determinó el target al que se dirigieron estos programas.

#### **III.4 Conclusiones**

La información recolectada en el Marco Investigativo fue importante para poder comprender el entorno del presente estudio, lo cual revela la necesidad de motivar a los empleados para que cumplan con los objetivos planteados dentro del ANS.

Se obtuvo información muy importante de las encuestas realizadas a los agentes de Help Desk, en las cuales se observó que se encuentran desmotivados, les falta retroalimentación sobre las actividades que realizan y que el sistema de carga de ticket -Track-IT- no funciona de manera adecuada.

Lo anterior indica que no se cumple con los ANS, siendo éste la parte esencial en la prestación de un servicio. Por esto, se busca mejorar la situación y motivarlos y –así–

se cumpla el ANS, de igual forma se recomienda que -a través de la mejora continua- se verifique si los ANS están actualizados.

Del mismo modo, deviene importante retomar la participación de los informantes-clave que suministraron datos y estrategias que permitirán idear un plan de gamificación, tomando en cuenta los elementos esenciales que sirven de guía para el éxito, como el uso de puntos e insignias como recompensas por las actividades realizadas.

Asimismo, dieron información basada en su experiencia sobre los errores más comunes en la implementación de la gamificación, donde se hizo énfasis en llevar a cabo un plan piloto antes de llevar a cabo la gamificación para toda el área los fines de diagnosticar cualquier error que se pueda presentar.

El cumplimiento del ANS fue otro tema que aportaron los informantes-clave, donde se establecen que un sistema gamificado ayudaría a cumplir todas las obligaciones y responsabilidades del área de Help Desk, agregándole un plus que es mejorar la calidad de atención al cliente.

Adicionalmente y por el estudio de caso, se observó que el paso más importante para idear un sistema de gamificación es determinar la situación en la que se encuentra el área antes de hacer algún cambio para luego poder compararla con lo que suceda en el paso del tiempo.

Determinar el target para el cual se ideará el sistema gamificado representa un aspecto importante y decisivo al momento de aplicar la técnica lúdica.

Finalizando, las tres técnicas de recolección de datos permitieron realizar un relevamiento adecuado de la realidad por la que está pasando Help Desk y las posibles soluciones a los problemas que suceden en el área anteriormente nombrada.

En el siguiente Capítulo –Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones- se presentarán los hallazgos más importantes encontrados a lo largo de la presente investigación y los elementos fundamentales que pueden ser utilizados a los fines de construir un plan adecuado de gamificación. Asimismo, las posibilidades de estudios futuros posibles a partir de lo investigado en esta Tesis.

## **IV. CONCLUSIONES GENERALES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

A través del presente trabajo se pretendió analizar la gamificación empresarial, los elementos que la componen y su influencia en la motivación de los empleados. De igual forma, se estudió la mejora continua para idear un plan de gamificación y poder cumplir con el ANS.

Además de realizar un análisis de la teoría expuesta por distintos autores, se realizó un estudio del tema en la actualidad dentro de Help Desk y estudio de casos en otras empresas que utilizaron la gamificación para motivar a los empleados a cumplir con las metas y objetivos. La unificación de estas etapas permitió llegar a las conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones que se exponen en este Capítulo.

Se aclara que, debido a que esta investigación ha sido exploratoria descriptiva, con enfoque cuali-cuantitativo (aunque con predominio cualitativo), los hallazgos no podrán ser generalizadas, aunque se estiman útiles a los efectos de la toma de decisiones.

### **IV.1 Conclusiones**

*Al respecto de la gamificación y la motivación de los empleados*

La motivación es una característica muy importante para los trabajadores ya que -en su mayoría- de ésta dependerá la eficiencia y eficacia de las actividades que ellos realicen. Por esto, la gamificación es una opción innovadora para incentivarlos a

realizar sus tareas de una forma diferente y divertida, lo cual fue estudiado en el Marco Teórico y evidenciado en el Marco Investigativo.

De acuerdo con esas fuentes de información, se evidenció que la desmotivación es uno de los factores que más afecta el cumplimiento del ANS, sumado a las fallas del sistema de carga de tickets, la falta de retroalimentación y el desconocimiento del acuerdo de servicio.

Sin embargo, no todo es malo debido a que este tipo de áreas cuenta con personas jóvenes donde la resistencia al cambio es muy bajo y porque están siempre en búsqueda de un cambio que les permita sentirse a gusto con el trabajo que realizan. Además, se les explicó a los agentes –en el Marco Investigativo- en qué consistía la gamificación y, como resultado, mostraron interés en participar.

De igual forma, los informantes-clave fueron determinantes para establecer que la gamificación motiva a los empleados a realizar sus actividades eficientemente, ayudando a cumplir con lo establecido en el ANS.

#### *Al respecto de los elementos principales de la gamificación*

Según el Marco Teórico y los datos recolectados en el Marco Investigativo, la selección de los elementos del sistema de gamificación representan el éxito o el fracaso del plan, porque son puntos claves a los fines de motivar e incentivar a los empleados.

Los elementos determinantes en un plan de gamificación han resultado los puntos, emblemas y tablas en la medida en que sean empleados de la forma adecuada como para garantizar el éxito. Los puntos son ganados de acuerdo a las actividades que se realicen de forma correcta, los que llevan a alcanzar niveles que sirven de guía para ubicar a los jugadores o usuarios en el contexto donde se encuentran, es decir, mostrar el avance dentro del juego.

A su vez, los emblemas o insignias son los elementos que ayudan al usuario a mostrar o dar a conocer las metas u objetivos alcanzados. Según los expertos, es preferible utilizarlos como recompensas ya que actúan como motivadores intrínsecos que dan satisfacción, autonomía y sensación de libertad.

Además de lo anteriormente descrito, se sugieren -como elementos de éxito- utilizar las tablas de posiciones porque dan reconocimiento social y sirven como retroalimentación para los distintos jugadores.

También, en el caso a estudio se pudieron identificar los elementos de gamificación utilizados, los que presentan similitudes ya que están basados en recompensas intrínsecas que buscan comprometer a los empleados con la compañía.

En último lugar, deviene importante mencionar que los elementos de la gamificación, dependerán igualmente del ámbito en el cual se esté aplicando el sistema y de los beneficios que se puedan ofrecer como recompensas.

*Al respecto de la mejora continua, el cumplimiento del ANS y la gamificación*

De acuerdo con el Marco Teórico y el Marco Investigativo, existe una estrecha relación entre la mejora continua, el cumplimiento del ANS y la gamificación ya que una mejora la condición de las otras.

Con la mejora continua se busca adaptar y aplicar mejores prácticas en el área de IT con lo que se verificaría –asimismo- que el ANS esté actualizado con los requerimientos de servicio.

De igual forma, la gamificación ofrece la posibilidad del cumplimiento y mejora no solo el ANS, sino –también- de la satisfacción en la calidad de servicio que ofrece Help Desk.

Sin embargo, resulta importante que todos los agentes conozcan y sepan cuáles son las responsabilidades, obligaciones y límites de atención establecidos dentro del ANS, lo que –según la recolección de datos realizada- se cumple ya que los agentes lo conocen, aunque no cuentan con las herramientas de trabajo adecuadas para cumplirlo.

Para finalizar, la mejora continua debe ser aplicada en el área de TI ya que –de acuerdo al entorno- se dan cambios constantemente y existe la necesidad de actualizar el ANS.

### *Al respecto de las buenas prácticas en gamificación*

Aunque la gamificación resulta un tema novedoso, ya se ha implementado en varias organizaciones. Se observa que estas experiencias sirven de base para futuros diseños organizacionales y programas de cambio y motivación. De acuerdo con los datos obtenidos del Marco Teórico y del Marco Investigativo, estas prácticas sirven de referencia para conocer qué aspectos se deben tener en cuenta al momento de implementar un sistema gamificado.

Las prácticas analizadas durante el desarrollo de este proyecto generan altas expectativas por los resultados que se pueden obtener al aplicarlos a otras áreas. Por lo estudiado, la motivación es un elemento que siempre está presente en las buenas prácticas ya que sirven para incentivar a las personas a participar dentro del proyecto de gamificación y porque se ofrece una plataforma más divertida.

## **IV.2 Propuesta de mejoras y recomendaciones**

Los datos recolectados en el Marco Investigativo, permitieron determinar la problemática y la necesidad de implementar mejora continua dentro del área de TI a los efectos de cumplir con el ANS. A pesar de contar con áreas similares, todas las empresas presentan sus particularidades en los modos de realizar el trabajo diario, por lo que los ANS están ajustados de acuerdo con las responsabilidades y obligaciones de TI y del cliente.

En base al contenido de los Capítulos teórico y empírico, se proponen ideas para diseñar un sistema de gamificación para el área de Help Desk de KPMG de Argentina



que motive a los agentes y -a través de la mejora continua- ayude al cumplimiento de su ANS, a saber:

- ✓ Determinar la situación en la cual se encuentra el área en la cual se quiere aplicar el sistema de gamificación.
- ✓ Identificar los objetivos y metas que se deben cumplir previamente a la implementación del sistema.
- ✓ Determinar las reglas por las cuales se regirá el sistema gamificado.
- ✓ Conocer y estudiar las buenas prácticas en gamificación para conocer la experiencia de otras organizaciones.
- ✓ Tomar acciones correctivas cuando se identifique algún problema dentro de la plataforma gamificada.
- ✓ Retroalimentar a los usuarios sobre su desempeño.
- ✓ Utilizar puntos y niveles como recompensas por las actividades realizadas de forma correcta.
- ✓ Utilizar –además- como recompensa el tiempo libre porque da la sensación de autonomía y libertad.
- ✓ Construir tablas de reconocimiento a los fines de motivar a los empleados a trabajar en un mejor modo.
- ✓ Definir, según lo usuarios, si será una plataforma formal o informal, tomando como base que las informales son más flexibles y animadas, mientras que las formales son estructuradas.
- ✓ Documentar todos los avances, para luego determinar el factor de éxito o fracaso y que forme parte de una experiencia que sirva para otros.
- ✓ Buscar asesoría de otros que ya hayan implementado un sistema de gamificación en su empresa.

- ✓ Realizar un plan piloto mínimo de veinte días a los fines de detectar alguna falla en el sistema de gamificación.
- ✓ No aplicar un sistema gamificado en un área problemática, ya que no es una solución mágica.
- ✓ Establecer métricas que sean comparables con el paso de tiempo y se pueda establecer indicadores que muestren el efecto del cambio.

De lo anterior, se puede identificar que la implementación de una técnica lúdica en el trabajo es algo serio ya que se debe pasar por varias fases para poder diseñar un plan apropiado de gamificación. El mismo debería ser independiente del área que se quiera implementar.

#### **IV.3 Aporte para futuras investigaciones**

Partiendo de lo desarrollado en este estudio, se proponen algunos temas que pueden complementar o aportar a la investigación en otros aspectos:

- ✓ Determinar el impacto social y económico de la implementación de un sistema de gamificación dentro de una empresa u otro tipo de organizaciones.
- ✓ El impacto de la utilización de recompensas económicas en un sistema gamificado para ser aplicado dentro de una empresa.
- ✓ Estudiar el mejor modo para realizar el diseño e implementación de un sistema gamificado basado en las buenas practicas
- ✓ Realizar una comparación de buenas prácticas en gamificación con empresas argentinas o de otras latitudes que estén implementado este tipo de prácticas.
- ✓ Plantear un sistema gamificado para otras áreas dentro de las empresas, como Recursos Humanos, Marketing y Finanzas, entre otros, y observar si existen

diferencias en los diseños de los sistemas gamificados de acuerdo con las áreas donde sean aplicados.

- ✓ Extrapolar este estudio a otros Help Desk para determinar el porcentaje de éxito.

Se puntualiza que el estudio de la motivación resulta fundamental para el desenvolvimiento de las organizaciones, no solo para incrementar el bienestar general y el cumplimiento de los objetivos sino –también- porque hace más rentable el negocio, disminuyendo la rotación del personal, aumentando la colaboración y haciendo que las tareas se realicen en modo más eficaz y eficiente.

De ahí que esta investigación haya estado orientada a la búsqueda de estrategias y técnicas que permitieran motivar a los empleados a cumplir con el ANS, aplicando mejoras continuas al área de Help Desk mediante el uso de la gamificación.

De igual forma se pretendió establecer y aportar al desarrollo de buenas prácticas destinadas a mejorar el diseño e implementación de la gamificación dentro de las empresas, no solo en el área de TI sino en cualquiera que necesitara motivación o una mejora en sus actividades diarias.

A partir de un mayor énfasis en el estudio de procesos de gamificación, seguramente se podrá seguir aportando a la mejora continua en las actividades cotidianas de las organizaciones. Sin dudas, la identificación de los factores de éxito y fracaso de este tipo de sistemas, aplicados a cualquier área de una empresa, devendrá en mejoras tangibles e intangibles que solo el tiempo irá develando.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ✓ Aguilera López, P. (2013). *Aplicaciones Ofimáticas*. Editex D. L. España
- ✓ Deci, E. & Ryan, R. (2002) *Handbook of Self-determination Research*. Edición Softcover. Estados Unidos.
- ✓ Kapp, K. (2014). *The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice*. Estados Unidos
- ✓ Karten, N. (2003). *How to Establish Service Level Agreements*. Karten Associates. Estados Unidos
- ✓ Martínez, M (2013) *La Gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz Santos. Madrid, España.
- ✓ Mora, J. (2012) *Capacity Planning IT. Una aproximación práctica*. Safe Creative. España.
- ✓ Pink, D. (2009) *Drive. The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books. Estados Unidos.
- ✓ Teixes, F. (2014) *Gamificación: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial UOC. Primera edición, Barcelona. España.
- ✓ Valera, J. (2015) *Gamificación en la Empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas*. Editorial Círculo Rojo. España.
- ✓ Van Bon, J. (2008) *Mejora Continua del Servicio Basada en ITIL® V3 – Guía de Gestión*. Van Haren Publishing (VHP). Estados Unidos

- ✓ Werbach, K. & Hunter, D. (2012) *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Philadelphia. Estados Unidos.

#### **Fuentes de Internet:**

- ✓ Accenture (2013) *Accenture Land*. Información obtenida del sitio web <http://www.teprefierocomoamigo.com/trabajo/accenture-land> recuperado el 11/11/2016
- ✓ Anderson, J. y Rainie L. (2012) *the future of Gamification*. Recuperado de: <http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification/> recuperado el 05/11/2016.
- ✓ Antin, J & Churchill, E (2011) *Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective*. Información obtenida del sitio web: <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>, recuperado el 07/11/2016
- ✓ BBVA (2012) *BBVA game: juega, gana y aprende*. Información obtenida del sitio web <https://www.blogbbva.es/bbva-game-juega-gana-y-aprende/> recuperado el 11/11/2016
- ✓ BBVA Innovation Center. (2012) *Innovation edged Gamificacion el negocio de la diversión. Conectar con el flujo. Una forma divertida de enganchar Jugando a la gamificación Instantáneas globales*. FSC-España. Recuperado de: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovation-edge/gamificacion> el 08/09/2015.

- ✓ Burke, B. (2012) *Gamification 2020: What Is the Future of Gamification?* Recuperado de: <https://www.gartner.com/doc/2226015?refval=&pcp=mpeel> 05/11/2016.
  
- ✓ Gómez, S. (2014) *Gamificación: una nueva forma de motivar. Una tendencia que gana seguidores en numerosas empresas.* Información obtenida del sitio web <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2014/diciembre-/gamificacion-nueva-forma-motivar/>, recuperado el 05/11/2016
  
- ✓ Kapp, K. (2014). *10 Best Practices for Implementing Gamification* Información obtenida del sitio web <https://www.td.org/Publications/Blogs/Learning-Technologies-Blog/2014/02/10-Best-Practices-for-Implementing-Gamification> recuperado el 10/11/2016
  
- ✓ Opinolandia. (2016) Información obtenida del sitio web: <https://www.opinolandia.com.ar/>, recuperado el 07/11/2016
  
- ✓ Plan Andino (2013) ¿Qué son las buenas prácticas? Información obtenida del sitio web <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3> recuperado el 06/11/2016
  
- ✓ Sociedad Española de Cardiología (2016). *Liga de los Casos Clínicos.* Información obtenida del sitio web <http://www.ligacasosclnicos.com/site/index.php> recuperado el 11/11/2016

- ✓ Spencer, R. (2016) *Gamification: The Training Trend for 2016*. Recuperado de: <https://www.trainingindustry.com/e-learning/articles/gamification-the-training-trend-for-2016.aspx> recuperado el 05/11/2016.
  
- ✓ Vasiljevic, N (2013) *Gamification – the game and beyond!* Información obtenida del sitio web <https://blog.gfk.com/2013/07/gamification-the-game-and-beyond/>, recuperado el 05/11/2016
  
- ✓ Warnlof, R (2014) *Guest Post: Bluewolf Goes Social - 4 Keys to Gamification Success* Información obtenida del sitio web <http://www.bunchball.com/blog/post/1559/guest-post-bluewolf-goes-social-4-keys-gamification-success> recuperado el 05/11/2016
  
- ✓ Wonnova (2012) *Ejemplos de gamification: Nike+, Waze, Samsung Nation y Bokzuy.* Información obtenida del sitio web <http://www.wonnova.com/blog/ejemplos-de-gamification-nike-waze-samsung-nation-y-bokzuy-201211> recuperado el 11/11/2016

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### **Guía de encuestas a los agentes de Help Desk de KPMG Argentina.**

*Formulario de encuesta*

**Gamificación empresarial – Área de Help Desk.**

**ENCUESTA**

Rosanna Pastora Moreno Castillo

[rpmc368@gmail.com](mailto:rpmc368@gmail.com)

No se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo.

#### **Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta**

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### **Aclaraciones**

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### **Gamificación Empresarial- Definición y alcances**

Consiste en utilizar técnicas de juegos en contextos que no son lúdicos para incentivar a cumplir las metas y objetivos laborales. De este modo, la gamificación -dentro de



las empresas- ayuda a combatir la sobrecarga de información, motivar a los empleados, aliviar el estrés y a promover la autonomía.

### **Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)**

Son importantes al momento de ofrecer un servicio, ya que un ANS están estipuladas todas las obligaciones y normas que deben cumplir tanto el proveedor del servicio como los usuarios del mismo a los fines de ofrecer y recibir un servicio de calidad.

<b>Cuestionario</b>
---------------------

**Nombre de la empresa:** KPMG

**Oficina:** \_\_\_\_\_ (Buenos Aires, Neuquén, Martínez, Rosario o Córdoba)

**Nombre del Participante:** \_\_\_\_\_

**Categoría:** \_\_\_\_\_ (Senior, Semi senior o Junior)

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la situación actual del área Help Desk para idear un plan de gamificación. A continuación encontrará las preguntas correspondientes:

1. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

- ✓ Muy motivado \_\_\_\_\_
- ✓ Motivado \_\_\_\_\_
- ✓ Ni motivado, ni desmotivado \_\_\_\_\_
- ✓ Desmotivado \_\_\_\_\_
- ✓ Muy desmotivado \_\_\_\_\_

2. ¿Su trabajo está orientado a metas y cumplimientos de objetivos claramente establecidos?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce el nivel de acuerdo de servicio (ANS) de Help Desk?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son los principales problemas para cumplir con el acuerdo de nivel de servicio?
- ✓ Lentitud y fallas en el sistema de carga de tickets \_\_\_\_\_
  - ✓ Falta de información \_\_\_\_\_
  - ✓ Resolver el inconveniente en el primer contacto \_\_\_\_\_
  - ✓ Llamadas perdidas \_\_\_\_\_
  - ✓ Tiempo de solución del incidente \_\_\_\_\_
  - ✓ Todas las anteriores \_\_\_\_\_
5. ¿Cree que un sistema gamificado mejoraría su desempeño laboral?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_
6. ¿Estaría dispuesto a participar en un plan piloto para conocer y usar un sistema gamificado?
- a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) No se \_\_\_\_\_
7. ¿Qué recompensa le gustaría recibir por alcanzar una meta previamente establecida utilizando la gamificación?
- Capacitación o aprendizaje \_\_\_\_\_

Reconocimiento social \_\_\_\_\_

Medallas y puntos canjeables por horas o días libre \_\_\_\_\_

Otra\_\_\_ Indique: \_\_\_\_\_

8. ¿Recibe *feedback* sobre las tareas que realiza?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) a veces \_\_\_\_\_

9. ¿Qué cambiaría de sus herramientas de trabajo?

El sistema de carga de tickets \_\_\_\_\_

El ANS \_\_\_\_\_

Nada \_\_\_\_\_

Otro\_\_\_ Indique\_\_\_\_\_

10. Comentarios y aportes finales.

---

---

---

## ANEXO 2

### Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados: los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9. Profesionales y especialistas entrevistados**

Nombre	Ciudad	Posición	Fecha de entrevista	Modo de realización	Duración
Rodrigo Borgia	Argentina	Fundador y CEO de Gamifica Consultoría en Gamificación	15/11/2016	Personal	45:00
Fernando Torres	Argentina	Responsable Help Desk KPMG Argentina	14/11/2016	Telefónica	50:00

*Fuente: Elaboración Propia (2016)*

Diseño de las entrevistas: semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Cuáles son los elementos claves de la gamificación empresarial que pueden garantizar el éxito de un sistema gamificado?
2. ¿Podría indicar alguno de los riesgos o errores más comunes en la estructuración de un plan de gamificación?
3. La implementación de la gamificación dentro del área de Help Desk, según su conocimiento, ¿puede mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades que realizan para cumplir con el acuerdo de nivel de servicio?

4. ¿Considera que la gamificación es un factor motivacional para los empleados?  
¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las recompensas recomendadas para motivar a los trabajadores de esta área?
6. ¿Con qué frecuencia se debe comprobar el cumplimiento del ANS con un sistema gamificado?

## **CURRÍCULUM VITAE**

**Rosanna Pastora Moreno Castillo**

Fecha de nacimiento: 06 de enero de 1985

Teléfono móvil: 1160294616

DNI: 95.319.711

Correo electrónico: [rpmc368@gmail.com](mailto:rpmc368@gmail.com)

Dirección: Capital Federal, Buenos Aires, Argentina.

### **FORMACIÓN UNIVERSITARIA**

- ✓ 2014-2016 MBA. Maestría en Dirección de Empresas. Especialidad Marketing. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Argentina.
- ✓ 2009-2013 Magister Scientarum en Gerencia. Mención: Empresarial. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA) Barquisimeto. Venezuela.
- ✓ 2002-2007 Ingeniero Electrónico en Computación. Universidad Yacambú (UNY) Barquisimeto. Venezuela.

### **SEMINARIOS Y CURSO**

- ✓ Calidad En Atención Al Cliente. Programa Ejecutivo. Universidad de Palermo. Octubre 2016. Argentina
- ✓ Customer Experience Management. Workshop. Universidad de Palermo. Septiembre 2016. Argentina.

- ✓ Mindfulness: Una herramienta para el desarrollo personal. Workshop. Universidad de Palermo. Septiembre 2016. Argentina.
- ✓ Liderazgo, Eficiencia e Innovación. Desafíos De La Gerencia. KPMG. Cámara de Comercio del estado Lara. Octubre 2013. Venezuela.
- ✓ Liderazgo efectivo. Universidad central de Venezuela. Febrero 2011. Venezuela.

### **IDIOMAS**

- ✓ Español: lengua materna
- ✓ Inglés: avanzado I

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **KPMG Argentina.**

Cargo: Semi Senior IT Octubre

Fecha: octubre 2014- Actual.

Funciones: Help Desk, soporte telefónico y remoto a usuarios internos, instalación y actualización de software. Solución de problemas de configuración y uso de programa variados bajo plataforma Windows 8.-

#### **Chytomania C.A Venezuela**

Cargo: Gerente General /Jefe de Sistemas

Fecha: Enero 2011-Febrero 2014

Funciones: Líder de proyectos de instalación de redes, equipos de computación, impresoras, mantenimiento de software y hardware, instalación de cámaras de

seguridad y circuito cerrado. Gerente General en compras y ventas, toma de decisiones, trabajo en grupo, entro otras.

**MANPOWER/INTER. Venezuela.**

Cargo: Agente Sénior de Telefonía

Fecha: Diciembre 2007-Julio 2010

Funciones: Soporte telefónico a clientes con servicio de telefonía IP y fija para la empresa INTER en Venezuela

**CANTV. Venezuela**

Cargo: Pasante

Fecha: Febrero 2007-Junio 2007

Funciones: Actualización y replanteos para la renovación de nodos de la región Centroccidental, prueba de líneas telefónicas en equipos outdoor Huawei. Distribución de nodos dentro del sector Cuji-Tamaca.