



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Contador Público - Licenciatura en Administración de
Empresas**

**Metodologías de gamificación usadas en la
capacitación de empresas argentinas y sus beneficios**

Autor: Carlos Nazareno Dilsizian

Legajo: 27.228

Mentor: Antonio Nicolás Ramos

Victoria, Provincia de Buenos Aires, julio 2020

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	4
PRIMERA SECCIÓN: Introducción.....	5
1.1 Caracterización del tema	5
1.1.1 Problemática.....	5
1.1.2. Pregunta de investigación y objetivos	8
A) Pregunta central.....	8
B) Subpreguntas	8
C) Objetivo general.....	9
D) Objetivos específicos.....	9
1.1.3 Alcance.....	9
1.1.4. Justificación del estudio.....	10
1.2 Metodología de estudio.....	11
1.2.1 Tipo de estudio.....	11
1.2.2 Técnicas de recolección de datos.....	11
SEGUNDA SECCIÓN: Marco Teórico	13
2.1 Aprendizaje de los adultos.....	13

2.2 Capacitación	15
2.3 Gamificación	19
TERCERA SECCIÓN: Resultados de la investigación	24
3.1 Orígenes de la gamificación	25
3.2 Tipos de metodologías usadas en Argentina	29
3.3 Rentabilidad de la gamificación en capacitación	32
3.3.1. Costo de formación	32
3.3.2 Beneficios de la capacitación.....	36
3.3.2.1 Eficiencia en el aprendizaje	36
3.3.2.2 Beneficios emocionales de los empleados	41
3.4 Forma de evaluación	46
3.5 Elementos a considerar para una implementación exitosa.....	50
3.6 Expectativas futuras	52
CUARTA SECCIÓN: Conclusiones	56
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	63
Anexo 1: Cuestionario guía para entrevistas a expertos.....	63
Anexo 2: Cuestionario guía para entrevistas a profesionales	64
Anexo 3: Ficha técnica de los entrevistados	65

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo analiza las metodologías y los beneficios de la implementación de la *gamificación* en las capacitaciones de empresas argentinas. Para ello, se realizaron entrevistas cualitativas en profundidad a cuatro expertos en el tema de capacitación con esta técnica y tres a profesionales del área de Recursos Humanos que la hayan implementado en sus propias compañías. Los resultados de la investigación demuestran que existe una gran diversidad de aplicaciones de esta herramienta y que su uso permite beneficios como la efectiva transferencia de aprendizaje, un aumento de la motivación y del compromiso en comparación con los métodos tradicionales. Sin embargo, para que las firmas puedan aprovecharla deberán considerar ciertos elementos para evitar fallas en su implementación.

Palabras clave: gamificación, capacitación, aprendizaje, motivación, compromiso.

PRIMERA SECCIÓN: Introducción

1.1 Caracterización del tema

1.1.1 Problemática

Actualmente nos encontramos en una época en la que el acceso a la información, las tecnologías y los recursos humanos son los factores que permiten diferenciar a las firmas y generar una ventaja competitiva por sobre las demás. Esta ventaja consiste en el valor de una empresa que excede el costo de crearla y por el que un cliente estaría dispuesto a pagar (Porter, 1998). Según Losa (2002), en la “era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales” (p. 75).

La adquisición de estos elementos propios de los trabajadores por parte de las empresas se puede dar en dos momentos. En primera instancia, la organización podría reclutar y seleccionar personal que, previamente a formar parte de esta, ya posea de antemano este tipo de características. Esto sería posible solamente si ya lo hubieran aprendido con anterioridad o porque contaban con esa capacidad propia de su personalidad.

Si la organización no recurrió a esta primera opción puede optar por desarrollar estas características una vez que los trabajadores ya formen parte de esta. Esto podría darse a través de procesos de aprendizaje. Según Lombardo & Eichinger (2006), el aprendizaje se da el 70% en el entorno de trabajo, el 20%

por retroalimentación o trabajo en torno a buenos y malos ejemplos de parte del jefe y el 10% restante mediante situaciones de capacitaciones o de aula.

Así es como existen tres instancias de aprendizaje de los empleados dentro de la empresa. Sin embargo, la capacitación tiene un rol complementario para jugar en la consecución del aprendizaje y, por ello, debe ser reservado para situaciones que justifiquen un enfoque más directo en vez de verlo como una solución al desarrollo de las personas. Está más vinculado a enfatizar el conocimiento específico de la materia (Armstrong, 2017).

Ahora bien, la capacitación más común presenta un formato “presencial” del estilo “aula expositiva”, en términos de Martínez E. & Martínez A. (2009). Según los autores, esta es “...la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso” (p. 109), a los que les entrega cierta información. El rol de los participantes, en este caso, es del tipo pasivo, solamente limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor. Además, las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas.

Así, podemos ver que el proceso tradicional de capacitación presenta ciertos problemas que son recurrentes en muchas compañías.

En primer lugar, esta forma de aprendizaje dentro de las organizaciones suele ser aburrida, lo que contribuye a ser uno de varios factores en la baja implicación de los colaboradores en la organización (Herger 2014 en Mendieta Muñoz, 2016). De hecho, según Harter (2020) y conforme a la encuesta de compromiso de empleados de Gallup de 2019, en Estados Unidos el 35% de los empleados se encuentran comprometidos con su firma; el 52% no se encuentra motivado; y el 13% está activamente no comprometido.

El primer grupo corresponde a aquellos involucrados y entusiasmados con trabajo y la firma. El segundo incluye a los empleados satisfechos con el lugar de trabajo pero que no están conectados con la empresa de manera cognitiva y emocional y que realizan lo mínimo por ella. Incluso podrían dejar la firma por

una oferta ligeramente mejor. El tercero corresponde a trabajadores que tienen experiencias de trabajo miserables.

En segundo lugar, existe el problema de que los conocimientos que se pretenden transmitir se encuentran muchas veces distantes de lo que representa el lugar de trabajo cotidiano. Por ello, es necesario que las competencias que se deseen implementar en el lugar de trabajo sean fáciles de aplicar a la labor cotidiana y que estas sean de fácil aplicación.

En tercer lugar, durante las capacitaciones los empleados reciben abundancia de información en sus manos que luego debe ser procesada. Según Hughes (2018), los alumnos generalmente recuerdan solo el 10% de algo que leen, el 20% de lo que escuchan, si tiene imágenes, entonces el porcentaje de recuerdo puede subir hasta el 30%. Si están hechos para aprender a través de simulaciones, entonces el valor de recuperación salta al 90%. En suma, los empleados pueden recordar más fácilmente conocimientos cuando pueden ponerlo en práctica.

Así es como surge la necesidad de búsqueda de metodologías y entornos innovadores que motiven un cambio de comportamiento en la organización (Mendieta Muñoz, 2016) y que permitan que el conocimiento teórico pueda luego ser aplicado en el entorno de trabajo. De esta forma, surge la *ludificación* o *gamificación* (en inglés denominado como *Gamifying* o *Gamification*) como una herramienta alternativa de interés para los procesos de enseñanza. La *gamificación* consiste en usar elementos de juegos en contextos no recreativos, donde no predomina el contexto de juego (Deterding et al., 2011 en Woźniak, J. (2017)).

Este tipo de capacitación está creciendo en el mundo en detrimento de la forma de enseñanza tradicional en las empresas. Esto radica en los beneficios que otorga a las empresas en términos de productividad, conocimiento y compromiso en relación con los empleados.

En la Argentina, esta metodología está siendo utilizada de manera progresiva en las empresas. En esta línea, Abboud, Ferrin, & O' Connor (2014) sostienen

que el mercado de la *gamificación* en la capacitación de empresas argentinas se encuentra en estado de inmadurez, pero que promete desarrollo a corto, mediano y probablemente a largo plazo.

Por ello, al ser un fenómeno relativamente reciente muchas empresas desconocen su existencia y tienen ciertos problemas a la hora de enseñar a sus empleados y aumentar su compromiso con las firmas; mientras que algunas están descubriendo los beneficios de su aplicación a la hora de generar nuevos conocimientos entre sus empleados. Gómez, Mendiberry, Raschella, & Scopa (2017) mencionan que existieron casos de éxito de *gamificación* en capacitación de empresas argentinas en diferentes ámbitos empresariales y bajo distintos criterios.

Por todo esto, resulta relevante el estudio de la *gamificación* en los procesos de capacitación y de sus beneficios para las empresas argentinas.

1.1.2. Pregunta de investigación y objetivos

En el siguiente apartado se expondrán la pregunta central y subpreguntas que guiarán nuestro estudio en este trabajo. Ambas han permitido determinar los objetivos de la investigación que también serán presentados.

A) Pregunta central

- ¿Cuáles son las metodologías más utilizadas de *gamificación* en la capacitación de los profesionales en las empresas argentinas y qué beneficios traen para estas?

B) Subpreguntas

- ¿Cuáles son las modalidades de capacitación con *gamificación* más usadas en Argentina y por qué?
- ¿Cuál es el costo de utilizar esta técnica contrastándola con la forma tradicional?
- ¿Cuál es el impacto en la efectividad en el proceso de enseñanza a través de esta técnica en comparación con el método tradicional?
- ¿Cuál es el impacto emocional para los empleados a través de este tipo de capacitación en relación con el tradicional?
- ¿Cómo se evalúa este tipo de formación?
- ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta a la hora de llevar adelante esta técnica?

C) *Objetivo general*

- Identificar, conocer, describir y determinar el impacto de las distintas metodologías de *gamificación* en la capacitación de los profesionales en empresas argentinas.

D) *Objetivos específicos*

- Reconocer cuáles son los distintos formatos de la capacitación con *gamificación* en Argentina.
- Analizar la relación costo – beneficio en términos de productividad de este tipo de capacitación en comparación con la tradicional.
- Determinar cómo es el tipo de evaluación que requiere esta técnica para comprender su impacto.
- Identificar factores a considerar para llevar adelante la capacitación mediante *gamificación*.

1.1.3 Alcance

Este estudio pretende investigar las distintas metodologías utilizadas de *gamificación* en capacitaciones de profesionales de empresas argentinas, junto con sus beneficios en términos de productividad, de construcción de conocimientos y de emociones para los profesionales de las empresas argentinas. No obstante, este trabajo presenta algunas limitaciones.

En la actualidad, no todas las empresas conocen acerca de esta metodología o, si la conocen, no han podido implementarla dentro de su firma ya sea por su costo o por no contar con el apoyo de los directivos, como se verá más adelante. Por ello, el presente estudio se enfocará en las opiniones de profesionales provenientes de consultoras que prestan este servicio a través de la tercerización y al personal del área de Recursos Humanos que lo hayan podido implementar. Para analizar esto, utilizaremos material bibliográfico de académicos y de expertos en el tema como marco teórico así como para respaldar ciertas opiniones de los entrevistados.

Fassio, Pascual y Suárez (2002) mencionan que es importante considerar que nuestras fuentes o informantes-clave tienen sus propios intereses y miradas sesgadas. Por esto, al tener diversos testimonios lo que se buscará no solo es obtener una perspectiva más amplia del método sino que también sea lo más objetiva posible.

1.1.4. Justificación del estudio

Actualmente, existen varias razones por las cuales resultan relevantes analizar su impacto:

1. La capacitación tradicional está siendo muy cuestionada en términos de efectividad de las compañías, razón por la cual se está limitando mucho su implementación en estos últimos años favoreciendo así a la utilización de nuevas técnicas. Entre ellas, la *gamificación*.
2. Es un fenómeno que, si bien cuenta con varios años en la industria, es poco explorado en la Argentina. De hecho, solamente existen dos estudios en el país, de Abboud et al. (2014) y Gómez et al. (2017).

3. Comprender esta herramienta posiblemente les permita a las organizaciones mejorar su competitividad dentro de su industria.
4. Existe un interés personal del autor sobre la búsqueda de herramientas más innovadoras de aprendizaje y que predispongan al personal a una capacitación más amena y amigable, en la que sea un partícipe activo y pueda demostrar sus capacidades y habilidades.
5. La facilidad para poder acceder a distintos tipos de profesionales que pueden otorgar un análisis calificado sobre el tema en cuestión.

1.2 Metodología de estudio

1.2.1 Tipo de estudio

Para el presente trabajo se ha optado por la realización de un estudio exploratorio. La decisión por este método radica en que suele utilizarse para fenómenos sobre el cual se ha estudiado poco o no se ha investigado previamente (Fassio et al., 2002; Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). En nuestro caso, si bien se ha escrito mucho sobre la *gamificación* y sus distintos usos, existen pocos trabajos que se focalicen en la capacitación de empresas argentinas.

Dentro de nuestro estudio, la unidad de análisis será la *gamificación* en capacitación, dentro del universo de la Argentina en la actualidad. Las variables serán sus metodologías y sus beneficios. Además, es necesario mencionar que el análisis será plenamente cualitativo, en el que se priorizará la calidad antes que la cantidad de información.

1.2.2 Técnicas de recolección de datos

Para la realización de la investigación se utilizó información proveniente tanto de fuentes primarias como de secundarias.

En primer lugar, para obtener las fuentes primarias se llevaron a cabo siete entrevistas. De ellas, cuatro fueron a expertos de consultoras que brindan cursos de capacitación con *gamificación* a través de la tercerización o que alguna vez lo hicieron; y tres a personal del área de Recursos Humanos de compañías que implementaron esta herramienta.

Con estas entrevistas lo que se buscó fue conseguir respuestas acordes a sus conocimientos y experiencias en la temática aunque también se intentó que reflejen sus opiniones. Además, estas fueron del estilo abierta estandarizada, ya que se realizaron preguntas iguales conforme al grupo de análisis (Martínez Rodríguez, 2011), aunque en función de sus respuestas se le añadieron nuevos interrogantes. En la sección de Anexo pueden verse los cuestionarios guías que fueron utilizados.

En segundo lugar, se utilizaron como fuentes secundarias artículos académicos, libros y trabajos de investigación. Incluso, se usó la tesis de Benitez (2019) como guía orientadora en algunos lineamientos de la estructura de la presente tesis.

Universidad de
San Andrés

SEGUNDA SECCIÓN: Marco Teórico

2.1 Aprendizaje de los adultos

Según la Real Academia Española (2020), aprender significa “adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia”; también presenta la acepción de “fijar algo en la memoria”. De acuerdo a Grados Espinosa (2009), el aprendizaje se define como “el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta” (p. 66).

Conforme a Martínez E. y Martínez A. (2009), el aprendizaje representa un proceso psicológico que compromete las capacidades y las motivaciones de las personas. Según los autores, se trata de una “actividad mental que implica la búsqueda de conexiones significativas entre ideas, conceptos e imágenes mentales, por una parte, y objetos externos percibidos a través de los sentidos, por otra” (p. 107). Además, destacan que es un proceso que responde a estímulos para utilizar la mente en la explicación de la realidad y en la solución de problemas y que crece en forma acumulativa. Incluso, indican que “la motivación y las capacidades personales (...), así como el contexto y las estrategias individuales de estudio, influyen poderosamente en lo que puede aprender un individuo” (p. 107).

Al respecto, Grados Espinosa (2009) sostiene que los adultos aprenden solo lo que consideren necesario aprender; son mucho más prácticos y desean conocer la utilidad de la información. Se guían según sus intereses dominantes, los cuales varían acorde a los imperativos propios de su edad y a sus expectativas profesionales, económicas y sociales. Por ello, se resisten con

firmeza a aprender algo simplemente porque alguien les diga que deben aprenderlo.

Además, el autor sostiene que los adultos adquieren mejor los conocimientos cuando se ponen en práctica los siguientes elementos:

- Motivación. Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- Ejercitación. Para lograr el aprendizaje se requiere de la participación activa del sujeto.
- Estímulos apropiados. La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.
- Reforzamiento. La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada propicia que el aprendizaje se consolide.

Esto mismo que presentamos anteriormente puede trasladarse al aprendizaje de los adultos dentro del ámbito organizacional. Así, según Martínez E. y Martínez A. (2009) el aprendizaje consiste en “la adquisición de competencias técnicas o psicosociales mediante experiencias sistematizadas con objetivos de aprendizaje medibles” (p. 146).

Por un lado, con competencias técnicas se refieren a las “capacidades personales demostrables para manejar recursos y sistemas, usar información y aplicar tecnologías de manera de realizar un trabajo eficiente y con estándares de calidad aceptables” (p. 146). Pueden tratarse de conocimientos, habilidades intelectuales o de destrezas sicomotoras.

Por otro lado, con competencias psicosociales se refieren a las “capacidades demostrables para interactuar con otras personas dentro o fuera de la organización en el contexto del trabajo, y alinear el esfuerzo personal en el trabajo con los objetivos de la empresa” (p.146). Esto último hace referencia a la disposición anímica en el trabajo, entendida como el deseo de "hacer bien las cosas" y que depende principalmente de las actitudes, los valores, las

creencias, la percepción de equidad y las motivaciones del trabajador, en relación con las exigencias y recompensas del trabajo.

Estas habilidades pueden ser adquiridas en los cursos de capacitación que, a su vez, serán más efectivas en la medida en que se tenga mayor posibilidad de práctica (Grados Espinosa, 2009).

2.2 Capacitación

Según Armstrong (2017), la capacitación consiste en el uso de actividades con instrucciones sistemáticas y planeadas para promover el aprendizaje. Conforme al autor, tiene un rol complementario para jugar en la aceleración de aprendizaje: debe ser reservado para situaciones que justifiquen un enfoque más directo, dirigido por expertos en vez de verlo como una solución al desarrollo de las personas.

Siendo más específicos, Martínez E. y Martínez A. (2009) señalan que “el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones es mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado” (p.72).

Para ello, los diseñadores de cualquier capacitación deben seguir el modelo ADDIE (Goldstein 1980 en Armstrong & Landers, 2018): realizar una evaluación de necesidades; usar la teoría para desarrollar un diseño de capacitación inicial; implementar la capacitación; realizar una evaluación de la capacitación; y rediseñar y reevaluar según sea necesario.

Una vez que se realice este proceso se verá si se logrará el desempeño deseado. Baldwin y Ford (1988 en Armstrong, 2017) sostienen que para esto se logre los aprendices deben aplicar efectivamente los conocimientos, habilidades, y actitudes obtenidas en un contexto de capacitación al entorno de trabajo. Por ello, la transferencia es el más importante de todos los criterios de

efectividad de la capacitación. Ellos proponen dos condiciones de transferencia:

- 1) el mantenimiento del material aprendido en la capacitación a través del tiempo; y
- 2) la generalización del material del entorno de la capacitación al contexto del lugar del trabajo.

Para que los empleados sean capaces de trasladarlo al trabajo es necesario hacer que la capacitación sea lo más relevante y realista posible, anticipando y tratando con cualquier dificultad posible de transferencia. Además, será mejor la transferencia cuando adopte un enfoque *just in time*. En otras palabras, cuando esté vinculada con las necesidades urgentes e importantes de la gente por su asociación con las actividades de trabajo inmediata o inminente y sea entregada tan cerca como sea posible en el tiempo en que la actividad se está llevando a cabo (Armstrong, 2017).

Los individuos van a estar más dispuestos a aplicar el aprendizaje cuando ellos no lo encuentren muy difícil; creen que lo aprenden es relevante, útil y transferible; sean soportados por sus gerentes de línea; tengan autonomía en el trabajo; creen en sí mismos; estén motivados; sean capaces; y estén comprometidos (Baldwin y Ford 1988 en Armstrong, 2017).

Las empresas deberán evaluar que técnica de enseñanza – aprendizaje (Grados Espinosa, 2009) les permita lograr de la mejor manera sus propósitos y cumpla los requisitos anteriores. Este método es entendido como un instrumento que permite llevar a cabo la transmisión de información y la modificación de la conducta, con el objeto de lograr ciertas metas para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo (Grados Espinosa, 2009).

La técnica, a su vez, podrá conseguir estos beneficios, en gran medida, si se encuentra acompañada de una política clara de recursos humanos en esta materia y alineada con las estrategias de desarrollo general de la empresa (Martínez E. & Martínez A., 2009). Con ello, se aseguraría la coherencia de las

decisiones en las distintas áreas de la organización y la consistencia de las decisiones en el tiempo. De lo contrario, podría conducir a determinaciones erráticas que terminarían produciendo un desperdicio de recursos a la vez que erosionarían el ánimo de progreso de los trabajadores y su compromiso con la empresa.

Además, el hecho de tener una política que enfatice la importancia de la capacitación permite dos cosas. Por un lado, orientar el desarrollo del capital humano de la empresa conforme a la estrategia de crecimiento y, por el otro, asegurar el apoyo de las jefaturas y la disponibilidad de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades formativas (Martínez E. & Martínez A., 2009).

Sin embargo, de acuerdo con Martínez E. y Martínez A. (2009), la capacitación presenta ciertas limitaciones ya que solamente es un medio eficaz para mejorar el desempeño de los trabajadores y solo puede influir en algunos de los factores que afecten este.

Además, el correcto trabajo de los empleados puede hallarse obstaculizado por condiciones inadecuadas propias de la organización, y viceversa. En ambos casos la capacitación será estéril (Martínez E. & Martínez A., 2009). Incluso, podría suceder que la incompetencia sea la causa de una baja *performance* laboral; y en este caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola (Martínez E. & Martínez A., 2009).

Entonces, ¿conviene invertir en capacitación? Baron & Kreps (1999) indican que para decidir si una compañía debe invertir en el capital humano debe tener en cuenta tres valores actuales netos: el costo de la capacitación, los beneficios brutos que el empleador conseguirá y el incremento de salario que deberá serle pagado al empleado luego de haber recibido la formación. Así, la compañía solamente va a mejorar sus resultados, asumiendo que pague el total del costo de la formación, si la diferencia entre el beneficio bruto y el salario supera el valor del costo del entrenamiento.

Resulta sencilla la fórmula. No obstante, no lo es. Por eso, es que muchas organizaciones no terminan realizando un análisis del éxito de una capacitación. Al respecto, Grados Espinosa (2009) señala que la justificación de la inversión de la formación puede ser garantizada mediante el diseño de mecanismos de control. Incluso, sucede que algunas organizaciones incompetentes descartan la posibilidad de realizar evaluaciones y seguimientos, ya que consideran erróneamente que son innecesarias y costosas.

De hecho, según Martínez E. & Martínez A. (2009), a la hora de evaluar los resultados de una capacitación debe realizarse en cuatro niveles:

En primer lugar, tenemos a la evaluación del proceso de capacitación. Esta consiste en un análisis crítico de la forma en que se ejecuta una acción de formación, considerando tanto sus aspectos cuantitativos como los cualitativos.

En segundo lugar, figura la evaluación del aprendizaje, que procura determinar si los participantes logran adquirir las competencias deseadas.

En tercer lugar, aparece la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral. Esta apunta a averiguar si el comportamiento en el trabajo de los participantes mejoró, conforme a lo previsto, después de su formación.

En cuarto y último lugar, encontramos a la evaluación de la rentabilidad de la capacitación. Esta tiene por objeto averiguar si los resultados de la capacitación, en términos de mejoras de eficiencia o productividad en el trabajo o de clima organizacional en la empresa, compensaron su costo. Es la medición más cuestionada de la gestión de la capacitación. Esto se fundamenta en dificultades metodológicas como falta de claridad sobre lo que debe entenderse por beneficios de la capacitación y cuáles son sus valores realmente, dado que muchos de estos son intangibles o de naturaleza de largo plazo (Baron & Kreps, 1999).

Sobre esto último, Baron y Kreps (1999) señalan que muchos de los beneficios adicionales de la capacitación surgen a través de efectos simbólicos e impactos en terceros (en otros empleados, en proveedores y clientes y hasta en la

cultura de la empresa). Por lo tanto, lo que muchas veces termina sucediendo es que los gerentes toman decisiones de capacitación subóptimas.

En función de las evaluaciones que se realicen se podrá ver si una técnica de enseñanza – aprendizaje tuvo los resultados que se esperaban.

Así existen diferentes métodos de formación. En el siguiente apartado explicaremos aquella que utiliza la *gamificación* para promover el aprendizaje de los trabajadores.

2.3 Gamificación

El término *gamificación* fue originado en 2002 (Marczewski 2012 en Faiella & Ricciardi, 2015) y consiste en un enfoque que utiliza características del juego en entornos no lúdicos. Su utilización está reservada generalmente para fomentar un tipo de comportamiento deseado dentro de áreas de la vida diaria en donde el aburrimiento, la repetición y la pasividad sean elementos frecuentes (Faiella & Ricciardi, 2015).

Para comprender mejor su concepto, es necesario aclarar que a diferencia del aprendizaje basado en juegos, es decir, “juegos serios”, que implica utilizar a estos para fines que no sean entretenimiento, la *gamificación* utiliza partes de ellos y los traslada a un método existente para lograr un cambio deseable en el usuario (Armstrong & Landers, 2018; Faiella & Ricciardi, 2015).

Así, según Dicheva, Dichev, Agre y Angelova (2015) en Shipherd & Burt (2018), la *gamificación* tiene tres características esenciales:

1. Dinámica. Consiste en la narrativa o la historia, así como la secuencia.
2. Mecánica. Hace referencia a los aspectos vinculados con la competencia, la cooperación, la recompensa, la retroalimentación, la libertad para fallar y la autonomía.

3. Componentes. Son elementos específicos que reflejan la dinámica y la mecánica: avatares, logros, insignias, tablas de clasificación, niveles y puntos.

Además, la *gamificación* utiliza reglas y recompensas para aprovechar los deseos innatos de estatus y logros y promueve la participación activa del alumno al tiempo que fomenta un cambio de comportamiento positivo (Caul & Roberts, 2015).

La suma de todos estos elementos permite lograr la existencia de la diversión, mecanismo esencial para fomentar el cambio de comportamiento de los alumnos, que siempre será el objetivo final (Sobocinski, 2017). Como menciona Prensky (2001, en Alsawaier, 2018), el papel de la diversión en el proceso de aprendizaje es crear relajación y motivación. La relajación permite al alumno asimilar las cosas con mayor facilidad, y la motivación le permite realizar esfuerzos sin resentimiento.

Esta diversión se crea en los jugadores a través de su sentimiento de logro, un sentido de exploración, la recompensa de completar un nivel o simplemente ganar un juego (Zichermann 2010 en Alsawaier, 2018). Otros autores postulan que la diversión en el entorno del juego se origina en la naturaleza de las tareas integradas que son desafiantes pero factibles (Hess y Saxberg 2014 en Alsawaier, 2018).

En el contexto de capacitación, la *gamificación* tiene la intención de mejorar ciertas competencias de interés cuando el método existente está por debajo de las expectativas de efectividad (Armstrong & Landers, 2018). Para ello, utiliza todos los elementos mencionados con anterioridad para promover el aprendizaje.

Este se produce cuando las personas luego de elegir sus acciones reflexionan sobre el éxito o fracaso de sus consecuencias e intentan mejorar en una situación estructurada y segura (Huber, 2016; Hughes, 2018). Además, el hecho de que una persona compita contra sus pares o colabore junto con ellos permite que se mejore la experiencia de aprendizaje (Hughes, 2018).

Así, acorde a Armstrong y Landers (2018), se pueden integrar los elementos de juego en una capacitación de dos formas: dentro del contenido y dentro de la metodología. Con respecto al primer concepto, los autores mencionan que consiste en solamente agregar factores lúdicos en un aspecto de formación. Por ejemplo, agregar una narración a una presentación de diapositivas con el efecto de crear una historia más grande. En relación con el segundo término, ellos señalan que consiste en insertar componentes lúdicos a la capacitación sin alterar el contenido. Verbigracia, un sistema de puntos o insignias por completar un módulo de entrenamiento online dado.

Además, según Hughes (2018), la *gamificación* tiene cinco beneficios para el entrenamiento corporativo:

1. Hace al aprendizaje divertido. Gracias a esto, los empleados retienen más información pos capacitación, lo que permite que ellos tengan una mejor actuación en el trabajo, incrementando su productividad total.
2. Motiva a los aprendices. La técnica guía a los empleados a establecer sus objetivos y medir su progreso hacia ellos, lo que promueve la mentalidad de logro.
3. Provee un entorno libre de riesgo. La *gamificación* proporciona a los empleados un entorno simulado del ambiente de su trabajo real. Pueden practicar sus tareas sin temor a causar daños. Si cometen errores tienen la opción de revertirlos. De esa forma, aprenden a tomar mejores decisiones en su rol laboral real.
4. Provee retroalimentación de manera instantánea. Los alumnos reciben comentarios instantáneos, lo que mejora el aprendizaje y el recuerdo.
5. Se aplica a la mayoría de las necesidades de aprendizaje. Se puede utilizar la *gamificación* para distintos áreas de aprendizaje de las firmas, como inducción, capacitación en ventas, atención al cliente, entre otros. Solamente se necesita analizar las metas y utilizarlo cuando la organización crea que logrará un cambio positivo en el comportamiento de sus empleados.

Ahora bien, muchos de estos beneficios no pueden ser aprovechados en su totalidad porque se producen ciertas fallas en su implementación.

Según Harbert (2014), frecuentemente las empresas diseñan un juego para lograr solo objetivos corporativos, sin tener en cuenta cómo se sienten los empleados al jugar. Otras veces sucede que los objetivos no están bien definidos tanto para la empresa como para el empleado.

Otro problema común que suele suceder es que el producto o el trabajo es poco atractivo y los elementos de juegos no bastarán para obtener el desempeño deseado (Huber, 2016).

Además, las recompensas extrínsecas como insignias y programas de lealtad son de corta duración (Huber, 2016). Por ello, la motivación intrínseca ha sido reconocida por ser el tipo de motivación más fuerte y no puede ser manipulada o reforzada externamente (Hughes, 2018). La *gamificación* debe considerar los factores que afectan la motivación de las personas: maestría, autonomía y propósito (Pink, 2009, en Leeson, 2013).

La maestría es el deseo de ser mejor en algo que importa según la persona. La autonomía consiste en la libertad de tomar decisiones significativas. El propósito hace referencia a hacer algo por el servicio de una causa más grande que la persona misma. Entonces, la *gamificación* logrará el compromiso duradero cuando se plasmen los beneficios inherentes de la colaboración efectiva, las elecciones significativas y la sensación de logro cuando consigue algo que vale la pena (Leeson, 2013).

Otro elemento a sopesar es que los alumnos deben mantener la confianza durante la experiencia de juego para que no abandonen el método. En otras palabras, si un novato juega y obtiene la misma recompensa que un jugador experimentado, este último perderá el interés (Huber, 2016).

Podría suceder que la capacitación con *gamificación* no les genere diversión a los alumnos. Esto afectaría al efectivo traslado de aprendizaje dado que no produce el flujo necesario entre la ansiedad y el aburrimiento en la actividad, fricción necesaria para la adicción. Si las personas sienten que están progresando, poco a poco, con un objetivo a la vista, es probable que continúen hasta alcanzar ese objetivo. Para mantener el interés, por lo tanto,

las cosas deben volverse más difíciles, a medida que aumenta la experiencia del usuario (Graham, 2012).

Por ello, será esencial entender las expectativas y necesidades del público, porque podría suceder que estos no disfruten de la “diversión obligatoria” o porque no fueron capaces de aprovechar la dinámica de juego (Faiella & Ricciardi, 2015).

También, la *gamificación* falla cuando instructores sin experiencia intentan aplicar esta técnica en sus capacitaciones (Huber, 2016). Aplicar solo puntos y tablas de clasificación no es suficiente para ver un cambio de comportamiento en el largo plazo (Leeson, 2013). Los instructores también deben considerar qué mecanismos y componentes del juego funcionarán mejor en su clase y cómo implementarán la mecánica y los componentes (Shipherd & Burt, 2018). Además, no todos los aprendices son tan receptivos, y hay diferentes tipos de personalidades que responden a diferentes motivaciones (Sobocinski, 2017).

Incluso, usar siempre la misma dinámica exitosa para todos los casos no funciona, dado que la novedad desaparece, disminuyendo así el interés y el compromiso de los alumnos (Faiella & Ricciardi, 2015). Por eso, los instructores deberán prestar especial atención a actualizar y ajustar la metodología constantemente.

Por último, esta herramienta falla cuando no se la evalúa para poder mejorarla y llevarla así a obtener un mejor rendimiento (Huber, 2016).

TERCERA SECCIÓN: Resultados de la investigación

Para el desarrollo de este apartado, nos basaremos en los testimonios de los siguientes profesionales entrevistados:

1. Ana María Martínez, jefa de Selección y Desarrollo en Efectivo Sí.
2. Guido Olomudzski, gerente de transformación cultural en consultora Olivia.
3. Marcos Cristal, fundador y CEO de Business Skills, autor del libro “Inteligencia Lúdica”.
4. María Antonella Gatti, analista de Gestión del Talento en Pampa Energía.
5. Rodrigo Borgia, CEO de Gamifica.
6. Ruth Szvarc, consultora y capacitadora en management empresarial; especialista en diseño didáctico para *e-learning*.
7. Sandra Virginia Sánchez Villegas, coordinadora de formación y desarrollo en Marco Marketing Latam.

Además, para fortalecer el análisis se utilizarán datos secundarios extraídos de las entrevistas realizadas en las investigaciones de Abboud et al. (2014) y de Gómez et al. (2017).

Para llevar adelante el análisis, primero nos concentraremos en dilucidar qué es lo que se entiende en el mundo organizacional por *gamificación* aplicada a la capacitación. Luego, identificaremos cuáles son las metodologías más usadas en Argentina y para qué casos en particular. Seguidamente, verificaremos cuáles son sus costos y beneficios en relación con la capacitación tradicional.

Más adelante, veremos cuál es la forma de evaluación que tiene esta técnica y mencionaremos algunos aspectos a considerar para aprovechar al máximo los beneficios de la formación. Por último, finalizaremos con las expectativas futuras en relación con la capacitación mediante *gamificación* en las empresas argentinas.

3.1 Orígenes de la gamificación

Para entender en que consiste la *gamificación*, debemos entender al ser humano. M. Cristal (comunicación personal, 21 de mayo, 2020) señala que hay que comprender primero dos aspectos.

Por un lado, señala que el ser humano desde su infancia cuenta con dos impulsos para poder interactuar con su entorno. El primero es el impulso sexual, que permite que la persona se proyecte en el tiempo y se reproduzca permanentemente. El segundo hace referencia al impulso lúdico, que refleja esa curiosidad irrefrenable de explorar y experimentar mediante el juego con el mundo y con los otros. Así, jugar puede implicar imaginar mundos que no existen y, al mismo tiempo, experimentar con ellos.

Esto si bien es más evidente en sus primeros años permanece, aun latente, a lo largo de la vida aunque puede ser manifestado de diferentes formas. De hecho, el ser humano cuando entra en una etapa más adulta continúa jugando e imaginando mundos que no existen aunque trata de llevarlo a la práctica, a diferencia de un niño.

Por otro lado, destaca que desde el punto de vista de la neurociencia, una de las actividades que más áreas del cerebro conecta o pone en actividad son las actividades lúdicas. Esto se debe a que en los juegos interviene lo emocional, lo racional y la acción, que se conectan entre sí. Por eso, cuando alguien juega se conecta o se compenetra en gran magnitud con la actividad.

Por los motivos mencionados anteriormente, cualquier acción lúdica bien implementada asegura un mayor involucramiento de la persona. Por ello,

muchas compañías en la actualidad tratan de usar elementos propios de juegos para obtener una mayor lealtad de los clientes; aunque también podrían darse otros usos como, por ejemplo, en la capacitación.

La *gamificación*, los juegos serios y los simuladores en capacitación apuntan a lo mismo en cierto punto: lograr un mayor involucramiento de los empleados. Sin embargo, muchas veces en la cotidianeidad estos términos se suelen confundir entre sí, creyendo que todo es *gamificación* cuando no lo es.

Por ello, R. Borgia (comunicación personal, 15 de mayo, 2020) señala que consiste en el uso de las herramientas de juegos en entornos no lúdicos. Además, indica que lo que se busca con estas herramientas de diseño es guiar el comportamiento hacia ciertas actitudes.

R. Szvarc (comunicación personal, 20 de mayo, 2020) añade que, en la capacitación, el objetivo es generar algún tipo de aprendizaje que implique poner en práctica algunas habilidades o competencias. Esta herramienta te da la posibilidad de aprender algo a partir de la equivocación o el ensayo.

Incluso, G. Olomudzski (comunicación personal, 22 de mayo, 2020) indica que la *gamificación* cambia el contexto en el que se da la actividad y le agrega el factor lúdico para fomentar el *engagement* (compromiso, involucramiento) y la participación de las personas a lo largo del proceso y, así, lograr aprendizaje.

Esta técnica surge, como sostiene R. Borgia, porque el método pedagógico que se usa normalmente no coincide con las expectativas del público, por sus propias limitaciones o las del instructor.

En otras palabras, la técnica de enseñanza-aprendizaje basada en *gamificación* permite lograr ciertas cosas que en una capacitación tradicional no se podría. Por este último concepto entendemos, como vimos al principio de la tesis, a la técnica en la que instructor de manera presencial entrega conocimientos a sus participantes, quienes presentan una actitud pasiva, solamente limitándose a hacer consultas.

Al respecto, Olomudzski señala que la capacitación tradicional pone al contenido por encima de la forma. Además, el vínculo con la teoría es muy lineal, con algún ejercicio específico. En cambio, con *gamificación* en una capacitación se produce un cambio de abordaje sobre el contenido, ya que, como menciona Szvarc, el participante es el principal protagonista de su aprendizaje porque tiene que resolver un desafío a partir de un contenido que puede conocer o no.

Incluso, Szvarc dice que les permite a los usuarios desarrollar lo que se conoce como “aprendizaje por descubrimiento”, que justamente es lo opuesto a aprender bajo la mecánica en la que alguien le da un contenido para que se lo aprenda de memoria. De hecho, hace referencia a que el alumno adquiera los conocimientos por su propia cuenta de manera progresiva, sin que el instructor le muestre el resultado final.

Olomudzski añade que cuando uno arma una capacitación *gamificada* anclada en un cierto nivel de conocimiento y en *expertise*, la persona que está absorbiendo el contenido va evolucionando al compás del juego. Incluso, el juego a medida que avanza le agrega desafíos acordes a su nivel de habilidad. Todo lo que es la progresión es mucho más orientada al usuario.

Por último, Szvarc señala que esta técnica es mucho más divertida, más motivante y más interesante que una capacitación tradicional.

Ahora bien, ¿cualquier compañía podría aplicar *gamificación* en sus capacitaciones? En función de las entrevistas pudimos ver que muchos de las organizaciones que implementaron esta técnica eran grandes empresas de todo tipo de industrias, ya sea farmacéuticos, concesionarios de autos, supermercados, tecnología, entre otros. Si bien los ejemplos en pequeñas organizaciones son menores Olomudzski menciona que pudo aplicarlo en una universidad.

Además, tanto Borgia como Olomudzski sostienen que para que la técnica funcione dependerá de la cultura de la organización, independientemente de su

tamaño. Si es una empresa que confía en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores va a estar más dispuesta a desarrollar *gamificación* y va a obtener mejores beneficios. Esto se debe principalmente, como dijimos anteriormente, a que la *gamificación* te abre mucho al diálogo y al debate, si está bien implementado.

Sin embargo, si sucediera que en una organización el jefe es el que concentra la mayor cantidad de información y el que toma la mayoría de las decisiones, mientras que el resto de los trabajadores tiene poca autonomía y libertad, la *gamificación* no tendría mucho sentido. Incluso, sería una pérdida de tiempo y de dinero, tanto para la compañía y sus empleados como para sus instructores. Así, Borgia indica que cualquier compañía podría aplicarlo pero no recomienda que todas lo hagan.

Lo mismo sucedería si es una empresa que no valora la capacitación. Tal como menciona Cristal, empresas que miden solamente la formación en términos de días y de satisfacción del personal o que directamente no lo hacen, ya que consideran que es difícil ver con exactitud el impacto real que tuvo en el negocio, no verían con buenos ojos invertir en una técnica como esta.

Szvarc sostiene que la *gamificación* también podría usarse en cualquier organización, salvo que haya un impedimento del tipo cultural aunque pone énfasis en otros elementos. Así, señala que aquellas que sean muy formales en su estilo; muy tradicionales; que ofrezcan un cierto tipo de producto o servicio; o simplemente no vean la dinámica más lúdica como una herramienta para el aprendizaje muy difícilmente usen dinámicas de juegos.

Para tratar de ser más claros, usemos ejemplos. Por ejemplo, sería más difícil que un estudio de abogados utilice esta herramienta para aprender que una compañía de software. Así también, es menos probable que una organización que brinde servicios de seguridad utilice esta técnica en comparación con una de educación. Incluso, Szvarc señala que el Poder Judicial en Argentina, posiblemente dentro de su cultura, no vea con buenos ojos implementar una técnica de este estilo.

Sin embargo, ella menciona que, a pesar de esto, se podría utilizar algún tipo de desafío con elementos de juegos para poder usar habilidades y capacidades y, así, llevar adelante acciones relacionadas con resolver problemas.

Por esto, Szvarc indica que si bien como metodología es válida e interesante para cualquiera firma, no se puede utilizar cualquier tipo de *gaming* y se deberá tener en cuenta los límites culturales propios de la organización. Además, añade que otro elemento a considerar a la hora de aplicar *gamificación* es el presupuesto de la organización.

3.2 Tipos de metodologías usadas en Argentina

La *gamificación* como técnica puede implementarse de diferentes maneras, aunque en función de nuestra investigación pudimos descubrir que no existen tipologías específicas de esta técnica. Además, acorde a los testimonios de los expertos y de los profesionales pudimos ver que hay una línea muy difusa con los juegos serios y los simuladores. No obstante, los entrevistados aportaron material interesante sobre la clasificación de los juegos serios que podrían servir en un futuro para agrupar metodologías de la *gamificación*.

Así, además de la clasificación presentada en el marco teórico que divide a la *gamificación* según donde se apliquen los elementos (Armstrong & Landers, 2018), ya sea en el contenido o en la metodología, podemos aportar otras agrupaciones en función de ciertos criterios. Estos son: el instructor de la técnica; el formato; la cantidad de participantes; la mecánica de juego; las competencias a transmitir; y el grado de personalización.

En función de quien realice la capacitación podemos encontrar del tipo “en el trabajo” y “fuera del trabajo”. Con respecto al primer término ubicamos a aquellas realizadas por el jefe inmediato o por un instructor de la organización; mientras que el segundo hace referencia a aquellos impartidos por un instructor externo o un centro especializado de aprendizaje. A favor del primer concepto podríamos decir que conoce mejor la organización y a los empleados que el

segundo. Por su parte, el segundo podrá tener mayor *expertise* en las técnicas de capacitaciones con elementos de juegos que el primero.

Con respecto al formato, podemos decir que existen modalidades totalmente desarrolladas mediante softwares y otras que son más presenciales. Así, el modelo *blended learning* consiste en el modelo de aprendizaje que combina tanto el formato *e-learning* con el formato presencial. El primer concepto está destinado a fomentar el autoaprendizaje del propio alumno mientras que el segundo es más útil cuando los participantes requieren de motivación continua y apoyo constante.

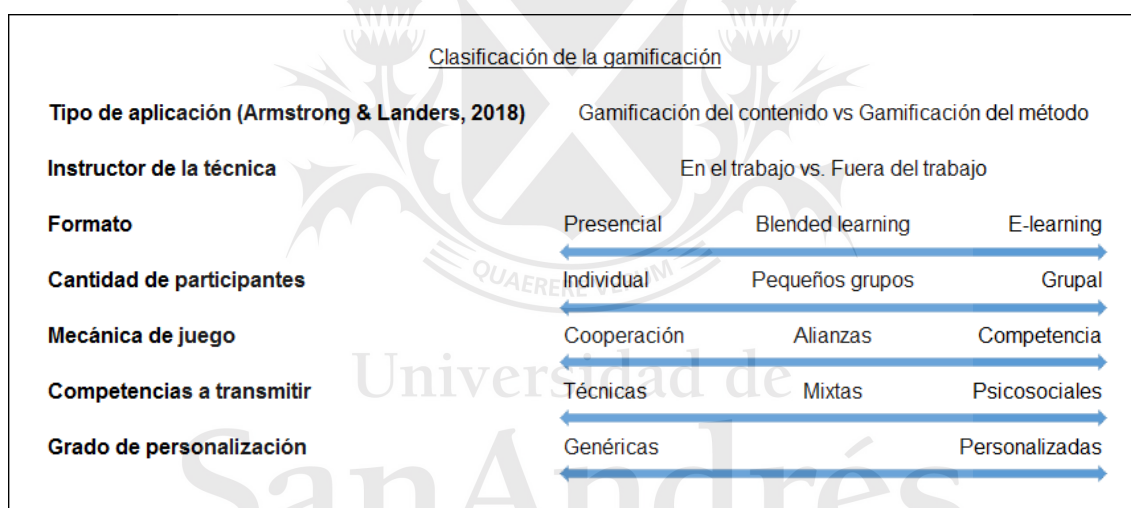
En relación con la cantidad de participantes, podemos decir que puede ser tanto individual como grupal. Una modalidad intermedia podrá ser dividir una gran cantidad de gente en pequeños equipos más reducidos. El primero será más beneficioso cuando el aprendizaje necesite ser muy especializado acorde a las necesidades del sujeto; mientras que el segundo será más útil cuando se requieran del debate o de la comunicación entre los pares para lograr ciertos objetivos.

En función de la mecánica de juego pueden ser de competencia o de cooperación. En un término intermedio podemos encontrar aquellas dinámicas que incluyen alianzas. La competencia es más conveniente para situaciones en la que la estimulación mental y física sea el motor para lograr ciertos objetivos como pueden ser ventas. La cooperación será más favorable para lograr un entorno más distendido entre los alumnos y lograr así la participación de cada uno de ellos. La combinación de ambos posiblemente sea muy útil cuando se busque mejorar la capacidad de negociación.

Acerca del grado de personalización pueden ser muy genéricas o personalizadas. Las herramientas genéricas son más útiles cuando el contenido a transmitir es sencillo y de corta duración; mientras que aquellas personalizadas serán más recomendables para aquellas situaciones donde existen prácticas propias de la compañía o que requiere un grado de conocimiento elevado.

Por último, con respecto a las competencias a transmitir estas pueden ser más técnicas o psicosociales, acorde a la definición de Martínez E. y Martínez A. (2009). Podría haber técnicas mixtas que busquen combinar ambos tipos de conocimientos. Así, aquellas más del tipo teórico utilizarán elementos que combinen palabras con conceptos, por ejemplo. Mientras que aquellas del tipo más práctico van a estar más predispuestas a usar dinámicas que emulen la realidad del trabajo.

Es necesario aclarar que esta clasificación no pretende ser taxativa y solamente busca establecer una referencia para cuando existan metodologías definidas de *gamificación*. A continuación, se presenta un cuadro a modo de resumen:



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, en Argentina, en función de las entrevistas, las metodologías variarán en función del tamaño de la empresa y de su presupuesto para capacitación.

Así, conforme con las opiniones de Cristal y de Sanchez Villegas, pudimos ver que grandes empresas estarán más dispuestas a adquirir softwares para cubrir capacitaciones de mucha gente; mientras que aquellas pequeñas posiblemente emplean técnicas más presenciales o softwares genéricos.

Además, de acuerdo con Gatti y Sanchez Villegas, si las compañías disponen de gran presupuesto para capacitar posiblemente contraten servicios especializados a sus necesidades; a diferencia de aquellas con un alcance monetario más reducido estarán más dispuestas a utilizar técnicas genéricas.

Para finalizar, Cristal señala que Argentina se encuentra en un nivel relativamente desarrollado, razón por la cual se aplican muchas tecnologías innovadoras que se utilizan en las principales empresas del mundo. Además, como en el país existen grandes empresas internacionales radicadas, estas tienen la oportunidad de traer nuevos métodos desde el exterior. Incluso, es necesario destacar que en los últimos años hubo un gran desarrollo local de tecnologías que utilizan técnicas de juegos.

3.3 Rentabilidad de la gamificación en capacitación

La *gamificación* como cualquier otra técnica necesita ser evaluada como si fuera una inversión. Por ello, para entender qué tan rentable es debemos entender, como explicamos anteriormente, los parámetros del costo de la formación, los beneficios esperados por la compañía y el salario esperado de los trabajadores. Sin embargo, nos enfocaremos en analizar los dos primeros conceptos aplicados en *gamificación* ya que consideramos que la remuneración esperada de los empleados escapa de nuestro análisis, por ser algo propio de las características de las expectativas de cada trabajador y de las propuestas de cada compañía.

3.3.1. Costo de formación

Para analizar esta sección compararemos esta metodología con la capacitación tradicional y así entender su dimensión en términos relativos. Para ello, utilizaremos las opiniones de los expertos y de los profesionales que lo aplicaron en su organización.

Por un lado, Szvarc indica que en la capacitación tradicional los únicos costos que una organización puede llegar a tener es el del instructor y algún material que pueda utilizar. Mientras que el *gaming* está en el extremo totalmente opuesto, ya que necesita de varios recursos. Por esto, el costo siempre va a ser mayor que una capacitación tradicional aunque puede variar en función de la sofisticación tecnológica que se quiera implementar en la compañía.

Al respecto destaca que el juego en la capacitación se usó desde siempre y que no es algo nuevo. Lo que si sucede ahora es que con los recursos tecnológicos surge la posibilidad de desarrollar algunos softwares que demandan otro tipo de trabajo o tarea, quizás un poco más sofisticada. Por ello, en función del tipo de juego que uno quiera desarrollar va a tener un presupuesto menor o mayor.

Olomudzski adhiere a este mismo razonamiento y añade que hay tecnologías gratuitas que te permiten *gamificar* todo tipo de cursos. Así también hay plataformas pagas que te permiten hacer lo mismo, pero tienen un grado de integralidad que la herramienta anterior no lo tiene. Además, estas últimas requieren menos carga administrativa, es decir, de *back-end* y de procesamiento, que las primeras, dado que los procesos son mucho más automatizados.

Por lo tanto, Olomudzski señala que a nivel costos no hay grandes diferencias, aunque podría suceder que exista un costo de readaptación de contenidos y de transformación a formato digital. Esto representaría una barrera de entrada más alta, pero que con el paso de tiempo y con las repeticiones de los cursos se recuperaría su valor.

Borgia, por su parte, tiene otra mirada al respecto y, para ello, analiza esta técnica en dinero y tiempo.

En relación con el primer término, señala que a través de *gamificación*, en cuanto a precio del servicio prestado por un tercero, su valor puede ser más elevado. No obstante, la compañía podría llevar adelante esta metodología por sus propios medios, lo que podría ayudar a disminuir su costo.

Con respecto al segundo elemento, indica que al comparar los costos de ambos tipos de capacitación no se debe tener solamente en cuenta cuánto tiempo lleva armar una presentación o “setear” el aula. En efecto, utilizar esta técnica implica más tiempo de preparación, ya que se debe analizar y planificar de antemano las reglas de juego, los premios, el grado de sofisticación, entre otros (Kessen 2017 en Gómez et al., 2017).

También deben considerarse otros factores como las horas o los días que va a estar la gente en una clase formativa. En una capacitación *gamificada* vas a tener a los aprendices por menos tiempo en el aula, ya que el vínculo con el conocimiento va a ser más profundo a diferencia de una tradicional.

Además, Borgia indica que no existe una forma específica de comparar si la capacitación *gamificada* es más cara o más barata a una del estilo tradicional, porque hay muchos elementos que no se pueden medir con exactitud. A pesar de esto, si se toman en cuenta elementos como las píldoras de conocimiento¹ que se transmiten; la efectiva transferencia de aprendizaje y cómo esta se evalúa (temas que serán tratados más adelante) termina siendo más barata que la capacitación tradicional, siempre que esté bien hecha.

Por último, señala que el gran problema es poder transmitir a las organizaciones la idea de que en el largo plazo la *gamificación* es más conveniente, a pesar de que una del estilo tradicional también pueda generar buenos resultados. Como menciona Cristal, en realidad al cliente le resulta más caro si utiliza un parámetro diario, pero será más barato si compara lo que invierte con lo que obtiene, ya sea en tiempo y en dinero.

Por otro lado, a la hora de analizar las opiniones de los profesionales que aplicaron esta técnica en sus compañías tenemos posturas diversas.

En primer lugar, Ana María Martínez (comunicación personal, 9 de junio, 2020) sostiene que no le resultó costosa la aplicación de la herramienta a

¹ Pequeñas dosis de conocimiento, según Borgia.

comparación del formato tradicional. Incluso, añade, tal como hicieron Szvarc y Olomudzski, que hay muchísimas formas distintas de hacerlo y si uno desea puede invertir en programas o en capacitación sobre la técnica, pero que no es obligatorio para poder llevarla adelante.

En segundo lugar, Antonella Gatti (comunicación personal, 12 de junio, 2020) indica que, en su caso particular, comparando las distintas metodologías aquella que tiene elementos de juegos le generó una inversión mucho más elevada de tiempo y de recursos, tanto económicos como no económicos. Aun así, dice que la *gamificación* fue mucho más efectiva que otras metodologías tradicionales. Señala entonces que la inversión fue muy grande al principio pero el retorno a la inversión fue mucho mayor a cualquier otra metodología.

En tercer lugar, Sandra Virginia Sanchez Villegas (comunicación personal, 5 de junio, 2020) señala que implementar esta técnica le pareció muy costoso, ya que tanto en formato presencial como online se necesita de un recurso extra para llevar adelante la capacitación. Por esto, ella considera que muchas organizaciones no empiezan a trabajar de esta manera y, si lo hicieran, generalmente son grandes empresas internacionales.

En su caso, lo que buscó implementar fue lo que se conoce como herramienta de autor² y consideró que su valor fue superior a lo que la empresa estaba dispuesta a pagar para llevar adelante una capacitación. Sin embargo, ella menciona que pudo llevar adelante cursos *gamificados* de formación por sus propios medios.

Los resultados al principio no fueron los esperados ya que muchos de los alumnos consideraban que se iban a jugar, aunque con el paso del tiempo pudo mejorar las dinámicas y así llegar a los objetivos de rendimiento. Algunos de ellos consistieron en un aumento de la motivación del equipo y en una incorporación más rápida de los conocimientos.

² La herramienta de autor es un programa de ordenador diseñado para facilitar la creación de material educativo multimedia a profesores no especializados en informática. Fuente: https://www.ecured.cu/Herramientas_de_autor

En resumen, podríamos decir que los costos de aplicar una capacitación mediante *gamificación* son más elevados que un formato tradicional, teniendo en cuenta su costo de adaptación y otros posibles valores referidos a la implementación. Aun así, existe una gran varianza entre sus importes dependiendo del grado de sofisticación que se quiera llevar adelante, lo que podría suponer una barrera de entrada muy alta en algunos casos. Sin embargo, si se desea implementar esta técnica y se lleva a cabo de manera correcta la rentabilidad de esta inversión sería mucho mayor dado los beneficios que conlleva.

3.3.2 Beneficios de la capacitación

Para facilitar la comprensión de esta sección, la subdividiremos en dos partes. Por un lado, analizaremos la efectividad y la eficiencia en el aprendizaje. Por otro lado, veremos el impacto que tiene en los factores emocionales de los empleados y en su desempeño dentro de sus organizaciones.

3.3.2.1 Eficiencia en el aprendizaje

A la hora de pensar cualquier herramienta de formación es necesario tener en cuenta dos elementos: si se logran los objetivos planteados de aprendizaje y si los aprendices pueden trasladarlo al lugar de trabajo con facilidad. Para analizar esto, nuestro análisis se dividirá en tres partes. En una primera instancia, lo compararemos con la metodología de enseñanza tradicional en términos de transmisión de aprendizaje y traslado al entorno de trabajo. Luego, veremos qué tipos de conocimientos pueden ser suministrados a través de esta técnica. Por último, verificaremos si existe alguna limitante vinculada con la edad de los alumnos o con el nivel jerárquico propio de estos.

Para empezar, Szvarc parte de un supuesto general de lo que significa aprender. Ella considera que si un alumno no consigue llevar a la práctica lo

aprendido nunca se sabe si efectivamente aprendió. Con la memorización no alcanza y menos en una situación laboral.

Por esto, señala que cualquier metodología que no sea tradicional puede ser más receptiva, ya sea *gamificación* u otra. Así, ella no considera que la técnica en cuestión sea la única solución para promover el aprendizaje. Sin embargo, sostiene que si la *gamificación* está bien implementada será muy efectiva porque permite adquirir más fácilmente ciertos conocimientos para luego ser plasmados en el desempeño cotidiano, ya que está mucho más cercana a la realidad diaria de los trabajadores.

Además, tanto las profesionales que implementaron esta técnica en sus capacitaciones propias como Cristal y Olomudzski adhieren a la idea de que la *gamificación* permite trasladar los conceptos aprendidos al trabajo cotidiano.

Olomudzski, a su vez, destaca que pudo comprobar la efectividad del aprendizaje de manera empírica en una materia de una universidad. De hecho, realizó un experimento en donde pudo comprobar que con técnicas *gamificadas* mejoró el rendimiento de los alumnos en exámenes parciales y hasta tuvo efectos colaterales positivos, como la disminución de inasistencias a clases.

Incluso, Borgia adhiere a esta idea y añade que para poder medir el impacto de aprendizaje se deben establecer los indicadores adecuados. Sin embargo, medir la adquisición de los conocimientos muchas veces representa el mayor problema, ya que no se hace en la práctica. Él menciona que existe un indicador que se conoce como “factor de recordación” que consiste en verificar cuanta información retuvo el aprendiz pasado cierto tiempo pos capacitación, como por ejemplo a los seis meses. Esto las empresas no lo usan porque no lo consideran relevante o prioritario o porque, muchas veces, el personal de RRHH tiene que pujar para que la organización lo compre. Ahora bien, las pocas empresas que lo implementan observan empíricamente que el factor de recordación es mucho más alto tanto en los entrenamientos que utilizan *gamificación* como en los del tipo experiencial (distintos al entrenamiento áulico tradicional, ya que se requiere que el participante haga algo).

En suma, podríamos decir que la *gamificación*, implementada de forma correcta, es de gran utilidad para la transmisión de conocimientos y, a su vez, gracias a las dinámicas que ofrece permite que estos se puedan trasladar más fácilmente al entorno de trabajo. Para poder comprobar esto se necesita de un cierto seguimiento a las personas capacitadas.

Ahora, estos conocimientos que se transmiten ¿son teóricos y prácticos? En otras palabras, ¿la *gamificación* permite que las competencias técnicas y psicosociales puedan ser trasladadas a los trabajadores? ¿O favorece la transmisión de algún tipo en particular? Esta cuestión será analizada a continuación.

Szvarc sostiene que la *gamificación* sirve más para conocimientos prácticos que teóricos en sí. Sin embargo, indica que para poder poner en práctica una capacidad se necesita tener una base teórica. Como esta técnica apunta más a resolver desafíos, problemas y ejercicios se requiere que el alumno ya tenga incorporado ciertos conocimientos. Otra opción válida que indica que puede suceder es que el propio juego te genere la necesidad de revisar tus propios conocimientos.

Borgia también adhiere a esta postura de que permite desarrollar de manera significativa habilidades blandas, aunque también destaca que se pueden aplicar para conocimientos teóricos. De todas formas, aconseja aplicarse para lo que tenga que ver con la práctica.

Cristal, por su parte, indica que no existe un aprendizaje teórico separado de la práctica, al menos en las compañías y en los negocios. Señala que hay una integración permanente entre la teoría y la práctica y que los juegos te pueden servir casi para cualquier tema.

Olomudzski señala que se pueden aplicar para ambos tipos de conocimientos, aunque habrá que encontrar la forma de transmitirlos mediante alguna metodología en especial. En otras palabras, no todos los tipos de juego

impactan de la misma forma para la clase de competencia se quiere generar. No existe algo genérico para cada uno de los saberes.

Desde otra perspectiva, Sanchez Villegas menciona que cuando implementó la herramienta en su compañía pudo combinar tanto competencias técnicas como psicosociales dentro de la capacitación. Algo similar le sucedió a Gatti quien, por su parte, en la capacitación buscó desarrollar un pensamiento más sistémico en relación con la organización, que no se podía haber logrado sin una cierta base de conocimientos financieros, de RRHH, entre otros. Sin embargo, Martínez destaca que cuando implementó *gamificación* en su organización estuvo más destinada a desarrollar habilidades de interacción con personas de otras áreas.

En síntesis, en función de los testimonios de nuestros entrevistados podemos decir que la capacitación con *gamificación* permite tanto el desarrollo de competencias psicosociales como técnicas en términos de Martínez E. & Martínez A. (2009). No obstante, se recomienda destinarla más a fines prácticos y prestar especial atención a las características propias de la metodología a usarse para obtener mejores resultados en cuanto al aprendizaje.

Con todo esto, ¿es recomendable aplicar *gamificación* para personas de cualquier edad o solo jóvenes? Además, ¿puede ser utilizada para cualquier nivel jerárquico dentro de una organización? Estas preguntas serán respondidas a continuación.

Los expertos coinciden en que la *gamificación* puede ser usada por personas de todas las edades y para todos los niveles organizacionales, ya sea desde los jóvenes profesionales hasta mandos gerenciales. Sin embargo, sostienen que las metodologías a usarse deberán adaptarse al público y a las necesidades de capacitación.

Por lo tanto, posiblemente una misma técnica *gamificada* no puede ser usada por un gerente y por un joven profesional, ya que el aprendizaje y las

expectativas que necesitan son muy distintas, señala Cristal. El joven profesional necesita aprender cómo funciona y que hace un banco y, por ello, un juego básico de gestión de un banco sirve. En cambio, la alta dirección de un banco ya conoce el negocio y sus expectativas van a estar más vinculadas con el futuro del negocio. Algunos ejemplos podrían estar relacionados con qué pasaría si desarrolla cierta propuesta; si lanza un nuevo producto; si el competidor lanza una estrategia agresiva de precios.

Por su parte, Borgia añade que los modelos de *gamificación* para niveles altos de la organización sine qua non a usar son aquellos relacionados con lo presencial, físico y la experiencia. Llamam mucho más a la reflexión y es lo que necesitan ese tipo de nivel jerárquico. No tiene sentido aplicarlo con alguien del nivel inicial de una empresa a los que quizás convenga hacer algo más corto en tiempo y en formato digital, como un curso online de 10 minutos.

Olomudzski agrega que posiblemente a aquellas capacitaciones vinculadas con jóvenes profesionales posiblemente puedan tener una capacitación con *gamificación* más genérica, mientras que los altos directivos posiblemente necesiten algo más ad hoc.

Szvarc también comparte esta postura pero señala que quizás se usen más en los niveles bajos de la organización, ya que permite generar *engagement* y motivación (conceptos que serán tratados más adelante).

En las empresas, los profesionales que pudieran implementar esta técnica incluso señalan que pudieran aplicarlo con todo tipos de trabajadores.

Por un lado, Gatti indica que en su actividad de formación intervinieron profesionales con distintos perfiles, como contadores, ingenieros, abogados, personal administrativo, con una gran dispersión de edad entre ellos y de distintos niveles jerárquicos.

Considera además que tuvo éxito la formación porque la actividad requirió del aporte de cada uno de los trabajadores para poder seguir adelante. Por ello, señala que al ser una actividad tan sofisticada posiblemente no podría haberse llevado a cabo sin tener esa variedad de perfiles. Así pudo comprobar que una

técnica *gamificada* que implica la participación activa de las personas puede involucrar a personas de distintos roles y edades.

Por otro lado, Sanchez Villegas menciona que realizó una capacitación *gamificada* en una empresa que se estaba reestructurando y cuyo público era personal con distintos perfiles y educación. Así podía tener desde personal de limpieza, con un nivel de educación primario, hasta profesionales con un MBA o un doctorado y que gracias a esta herramienta pudo romper esa brecha. Incluso, pudo comprobar ciertas cosas, como que la señora de limpieza tenía más velocidad de reacción que el director; quienes tienen barreras; quienes eran competitivos; etcétera.

En síntesis, podemos decir que la *gamificación* puede ser utilizada para gente de todas las edades y de cualquier nivel de la organización. Será recomendable ajustarlo a las expectativas y necesidades del público para, con ello, promover su participación activa. Incluso, hasta podría ser utilizado por gente muy diversa de edad y experiencia si está bien hecho. Sin embargo, hay que tener en cuenta una recomendación hecha por Olomudzski: el hecho de que una técnica *gamificada* haya cumplido los objetivos planteados una primera vez no significa que lo haga por siempre para la misma población. Si no se mantiene dinámica, la gente al final se termina aburriendo. Por ello, va a resultar esencial reinventarse constantemente.

3.3.2.2 *Beneficios emocionales de los empleados*

En esta subsección analizaremos cómo impacta en las emociones de los capacitados y en su vínculo con la organización, luego de haber recibido una formación aplicando *gamificación*. Para ello, nos enfocaremos en dos parámetros: motivación para seguir realizando el trabajo cotidiano; y compromiso con la empresa.

Tanto Cristal como Olomudzski señalan que es posible lograr motivación pos capacitación siempre que implique diversión para el aprendiz y le genere un valor agregado. Esto se debe a varios motivos.

En primer lugar, según Olomudzski, la persona gracias a este proceso se siente mucho más protagonista ya que presenta más libertad de autogestión de su proceso de aprendizaje. El hecho de ser protagonista implica sentirse parte y poder colaborar con su aporte. Dentro de una organización muchas veces esto es difícil de lograrlo y esta herramienta permite hacerlo. Cuando una persona cree que puede generar un impacto y, a la vez, presenta cierta autonomía para hacerlo va a estar más motivado con su trabajo.

En segundo lugar, en palabras de Olomudzski, las personas al hacer una actividad que le entretiene y no representa una carga presentan más predisposición a facilitar el aprendizaje y posiblemente trasladarlo al entorno de trabajo. Martínez añade que a veces es muy difícil en el ámbito laboral expresar las ideas personales con mayor libertad sin tanto pensar desde lo racional. Así, esta técnica te permite trabajar un poco más con la parte inconsciente de los individuos dado que elimina esta tensión constante.

Además, Olomudzski agrega que tanto una buena narrativa como los aspectos sociales de reconocimiento y de competencia / cooperación le dan otro marco para que la persona colabore con el proceso de formación y, al mismo tiempo, se vincule con lo que se espera de su rol después del entrenamiento.

En tercer lugar, conforme a Cristal, la motivación surge cuando una persona combina su emoción, su pensamiento y su acción en una misma dirección. El juego permite que se unifiquen estos tres elementos y, por ello, luego de una capacitación exitosa va a dirigir sus esfuerzos a trasladar esa motivación al trabajo, siempre que estén las condiciones propicias para recibir su aporte.

En cuarto lugar, Borgia menciona que la *gamificación* permite algo que cualquier otro modo de capacitación no lo hace y consiste en la celebración del logro de la toma de decisiones. Para entender esto es necesario verificar su proceso, el cual consta de cuatro pasos:

1. La persona debe dimensionar que es lo que va a tener que hacer. Esto implica comprender el tamaño de la decisión para luego decidir si realizará o no la acción. Por ejemplo, a un individuo se le otorga la

decisión de participar en un proyecto de mandar a alguien a la Luna. Ante esta situación, para saber si va participar de la misión debe tener en cuenta si lo va a hacer solo o con un equipo de ingenieros. Si sucede lo primero es más probable que no decida participar a que si está acompañado.

2. El sujeto debe poder realizar las acciones pertinentes luego de tomar una decisión. Si en el punto anterior aceptó la propuesta, aquí deberá trabajar para lograr esa decisión de poder mandar a alguien a la Luna. Por ejemplo, podría planificar, direccionar o construir el cohete.
3. El objetivo de la persona debe ser alcanzable. En otras palabras, el individuo debe poder lograr esas cosas o, en caso contrario, debe entender el por qué. Siguiendo el ejemplo, tiene que haber una instancia en la que diga: “esto de mandar a alguien a la Luna tuvo como resultado x”. Si, en cambio, nunca pudo salir el cohete, debe tener bien en claro la razón que impidió eso.
4. Se tiene que celebrar el éxito o el fracaso de la toma de decisiones. Si se logró el objetivo es porque se eligieron correctamente las opciones. Si lo que sucedió fue un fracaso, la persona debe celebrar porque pudo entender los errores y aprender de ellos. Esto llevará a que la próxima vez esté mejor preparada para lograr el objetivo.

Borgia menciona que en la mayoría de los proyectos el último paso no se hace, por cuestiones de poca importancia o por olvido. Sin embargo, merece realizar esta acción, dado que este reconocimiento de logro valida todo el proceso anterior por el que pasó una persona. Además, es un elemento clave para que se produzca el fenómeno de la motivación.

Así, según Borgia, la gente se motiva cuando tiene esos cuatro componentes. En particular el último. La *gamificación* te permite esto y lo hace desde el momento uno hasta que se termine el proceso, porque es un componente fundamental. Borgia añade que es algo que está presente en cualquier juego y más en los virtuales. De hecho, a medida que uno avanza en la secuencia de la narrativa, el sistema brinda avisos acerca de cómo es el rendimiento de la persona. Además, el reconocimiento de logro es clave para que en nuestro

cerebro se produzca algo que se conoce como liberación de dopamina. Según él, esta consiste en un neurotransmisor del cual el cerebro del ser humano es terriblemente adicto, lo que lo incentiva a realizar más de una acción que le genera placer.

En último lugar, según Borgia y Szvarc, si la capacitación está bien planteada, está vinculada de manera cercana al trabajo cotidiano, sus objetivos fueron claros y apuntó a las necesidades y expectativas de los alumnos, estos van a estar más dispuestos a aprender sobre las competencias. Con ello, luego van a poder implementarlas más fácilmente dentro de la organización ya sea para obtener un mejor desempeño, estar más tranquilo en su trabajo, sentirse menos frustrados, entre otros.

No obstante lo mencionado anteriormente, Szvarc señala que la motivación que brinda la *gamificación* tiene en cuenta solamente elementos extrínsecos. En sus palabras, las zanahorias que se le ponen para que las personas las persigan. Así, no se tienen en cuenta los factores intrínsecos de la motivación, es decir, aquellos que nacen de la propia persona.

Ahora, Szvarc menciona que tal como se plantean la mayoría de las *gamificaciones* con puntajes, insignias, rankings, entre otros, a lo que se está apelando solamente es a la motivación externa y no tanto la interna. De alguna manera, hay una trampa señalada. Así podría haber un premio propuesto por la organización que no les genera el mismo incentivo a todos los participantes. Por ello, existe una falla del supuesto: el *gaming* considera que a todo el mundo le encanta jugar y participar de este tipo de desafíos y la realidad no es así. No a todo el mundo le entusiasma o le motiva.

Así, para finalizar su postura señala que la *gamificación* tuvo mucho impacto y ahora está siendo cuestionada por cómo se implementó. Así como existen muy buenas capacitaciones con esta técnica, también hay otras que al final terminan con el mismo efecto que si se hubieran realizado de forma tradicional. Solo que estas últimas son más divertidas o tienen más “estrellitas de colores” y lo que sucede es que hubo una inversión de dinero en vano.

En suma, podemos decir que la motivación en la capacitación con *gamificación* va a estar presente siempre que exista diversión en el aprendizaje y que le genere un valor agregado a los aprendices. Hay que remarcar que no todas las personas se van a motivar y divertir con la misma experiencia. Por eso, resulta importante conocer al público para poder realizar la técnica lo más personalizada posible para que sus efectos abarquen a la mayor cantidad de aprendices. Se deberán utilizar estrategias que involucren los elementos intrínsecos de la motivación, además de los extrínsecos, ya que son aquellos que impactan en las acciones de las personas en mayor medida. Además, se deberá prestar especial atención a aquellos casos que no presentan el mismo entusiasmo que los demás para entender de qué manera se puede generar un impacto motivacional en ellos.

Ahora bien, si los empleados se motivan con una capacitación con *gamificación*, ¿esto necesariamente implica que van a estar más comprometidos con la empresa?

Tanto Gatti, Martínez como Sánchez Villegas mencionan que, comparativamente con otras técnicas, el nivel de involucramiento con la firma post capacitación fue mucho mayor. Olomudski también cree que es así porque efectivamente lo pudo comprobar con sus cursos, en términos de participación en clase y asistencia.

Borgia también comparte esta postura, aunque señala que para que exista compromiso la técnica de capacitación debe coincidir con las expectativas de los empleados.

Cristal, en cambio, menciona que se producirá compromiso hasta cierto punto. Los empleados, en general, salen muy contentos de cualquier actividad con *gamificación* y revalorizan a la empresa en la cual trabajan porque les brinda este tipo de educación más moderna o entretenida. Además, luego de esta temática, los aprendices salen con una imagen relacionada a “estoy

aprendiendo un montón porque estoy dirigiendo la empresa”; “me convierto en el CEO de la compañía”, y una cantidad de cosas que ocurren en estos juegos.

Ahora, si el entorno o la situación interna de la compañía no son las ideales para tener un correcto desempeño, aunque una organización le de estos cursos, la gente pos capacitación se enfrenta con la realidad que lo rodea. La formación no puede dar vuelta a una situación en donde el contexto no ayuda. Ese espacio era positivo, pero no le cambia la motivación porque hay problemas más serios.

Szvarc asume la misma posición de Cristal y añade que si el contexto general es desafiante e interesante; que te genera oportunidades de aprendizaje y de autonomía para tomar decisiones; y encima las capacitaciones son divertidas y motivadoras lo que se va a producir es una alineación de elementos que permitan el compromiso. Solo por tener una actividad *gamificada* difícilmente lo logre.

Para finalizar esta sección, creemos que la *gamificación* en capacitación podría aumentar el compromiso de parte de los trabajadores para con la organización siempre que las situaciones del entorno e internas de la compañía favorezcan estos vínculos. En caso contrario, posiblemente la *gamificación* podría no explotar todo su potencial o hasta podría no servir como técnica.

3.4 Forma de evaluación

Para comprobar los elementos presentados anteriormente y, así, verificar el éxito o fracaso de la implementación de una técnica *gamificada* es necesario evaluarla. Por ello, en esta sección analizaremos como se mide la efectividad de esta técnica.

Cristal señala que existen tres niveles a la hora de realizar una evaluación de una capacitación de este tipo.

El primero de ellos consiste en la evaluación más simple y tradicional en la que se les pregunta a los participantes cuánto aprendieron y cómo les resultó la experiencia. Como menciona Sanchez Villegas en este nivel se mide:

- La reacción de los alumnos;
- La performance del instructor: las dinámicas, las participaciones, los contenidos;
- La evaluación propia del instructor a sí mismo: se evalúa si el desempeño fue el esperado;
- Los materiales;
- El logro de los objetivos;
- El cumplimiento de las expectativas;
- Otros comentarios de parte de los alumnos.

Aquí ella menciona que hubo un gran cambio en la actitud de los participantes del curso que pudo verse plasmada en la parte de los comentarios. Antes, si la capacitación cumplió con los objetivos, la gente evaluaba estos ítems solamente puntuando aquellos atributos que fueron mejores sin dejar muchos comentarios. Mientras que con esta técnica *gamificada* aumentaron la cantidad de notas. Muchos de ellas positivos o con frases similares a “me encantó” o “me gustó mucho la actividad”.

El segundo nivel consiste, según Cristal, en realizar encuestas de opciones múltiples o tests. Así, antes de empezar un curso se le evalúa sobre un término específico que será trabajado en la capacitación. Y cuando termina el curso se realiza la misma pregunta. En aquellas técnicas que incluyen dinámicas de juego se comprobó que la persona responde correctamente.

Al respecto, Borgia menciona que, como mencionamos anteriormente, hay ciertos elementos como el “factor de recordación” que no se mide por temas de presupuesto o por falta de interés de la compañía pero que, de todas formas, se ofrece como parte de la propuesta del servicio. Olomudzski añade que es mejor siempre, si tenés la posibilidad, hacer mediciones en el tiempo y ver cuánta información se retuvo en, por ejemplo, 6 meses. Incluso en un año. Así

se verificará que no fue disponibilidad mental de ese momento o un tipo de memoria. Incluso, si se puede utilizar un remuestreo³ sería muy útil.

Por último, como menciona Cristal el tercer nivel consiste en analizar el impacto que tuvo la capacitación *gamificada* en el trabajo cotidiano de la persona. En otras palabras, consiste en medir cuánto conocimiento fue la persona capaz de trasladar a su labor con el objetivo de mejorar lo que hace. Por ejemplo, se capacita una fuerza de ventas, quienes aprenden, se mide su rendimiento seis meses antes del curso y seis meses después. Así, probablemente puedas medir si mejoró las ventas o ganó más clientes; si hubo un aprendizaje que después se tradujo en un resultado que agregó valor a la persona y a la compañía, entre otros.

Olomudzski señala que se pueden generar *Key Performance Indicators* (KPIs)⁴ para poder medir esto una capacitación *gamificada*. De hecho, estos son la base para definir el modelo de implementación. Por ejemplo, una medida a mejorar podría ser la “rotación de empleados”. En función de esto se definirá en qué porcentaje se quiere disminuir; cuáles son los aspectos que influyen en la rotación; cuáles son los comportamientos que influyen en esas variables; con qué tipo de juegos se trabajan estas conductas (Olomudzski 2014 en Abboud et al., 2014).

La clave está en el escalonamiento inverso en donde puedan ir desentrañándose los distintos pasos que influyen en esa medida final que desea corregirse. Si el proceso es realizado de forma correcta, el resultado va a poder medirse y podrá mostrar la razón por la cual la medida pudo o no mejorar (Olomudzski 2014 en Abboud et al., 2014).

No obstante, según Cristal, muchas veces no se hace esto por dos motivos.

³ La técnica de remuestreo consiste en usar el conjunto de datos observados, los cuales constituyen la mejor aproximación al modelo que queremos estudiar, para generar nuevas muestras hipotéticas, cuyas propiedades pueden ser fácilmente examinadas. Fuente: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/tesis_de_resampling.pdf

⁴ Un indicador clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) es un valor medible que demuestra la eficacia con que una empresa está logrando objetivos significativos de negocio. Fuente: <https://www.klipfolio.com/resources/articulos/what-is-a-key-performance-indicator>

Por un lado, Cristal dice que es más difícil de medir. Esto se debe a la naturaleza de los cursos que, en general, tienen un principio y un final. No se realiza un seguimiento de la persona varios meses después.

Sin embargo, existen programas y proyectos en donde se contrata por un servicio de capacitación que incluye la opción de ayudar a los alumnos a trasladar los conceptos del curso al lugar de trabajo. En este caso, si se podría acordar para que exista una medición posterior. Esto es esencial para asegurar la efectiva transferencia de aprendizaje y analizar el retorno de la inversión. No obstante, no todas las empresas lo aceptan y se conforman con medir la capacitación en función de la satisfacción de los alumnos.

Por otro lado, existe un problema de medición, ya que no se puede aislar por completo el impacto de la capacitación de otros factores que pueden interferir en los resultados del desempeño de los capacitados. Por eso, Szvarc menciona que debe despejar esas variables para ver realmente cuánto incidió la capacitación en la mejora. Por ejemplo, si se capacitan vendedores y después venden más, ¿por qué tuvieron esos resultados? ¿Fue por la capacitación o porque mejoró el mercado? ¿O fue porque el producto es mejor?

Cristal añade que en países como Argentina hay tantos factores externos que inciden en el mercado del negocio lo que dificulta su medición.

En efecto, tanto Martínez como Sánchez Villegas realizaron solamente evaluaciones de reacción y en el corto plazo, ya sea apenas terminada la capacitación o a los pocos días.

Gatti, en cambio, evaluó esta técnica en los tres niveles mencionados con anterioridad. Con respecto al último nivel, señala que lo hicieron a través de un modelo de evaluación de desempeño en el que cada líder evalúa las competencias aprendidas de la formación a su personal a cargo, en función de ciertos objetivos. Además, señala que se puede hacer midiendo el nivel de evolución de un año a otro, para ver si hubo un impacto. Sin embargo, indica

que es más difícil evaluar las competencias comportamentales que quizás otros elementos más técnicos.

Para resumir, podemos decir que la técnica de *gamificación* puede ser evaluada y corresponde hacerlo en los tres niveles para entender el impacto que tiene en la organización, a pesar de la dificultad y posibles errores de medición que pudieran surgir. Es importante destacar que en la actualidad muchas de las empresas no lo hacen en los dos últimos niveles que, en función de la transferencia del aprendizaje y del retorno a la inversión, resultan ser los más importantes.

3.5 Elementos a considerar para una implementación exitosa

En esta sección veremos otros elementos que descubrimos gracias a la entrevistas a la hora de aplicar *gamificación* en capacitación. Corresponde mencionarlos dado que de no tenerlos en cuenta podrían verse afectados los futuros beneficios de la formación.

En primer lugar, Olomudzski señala que deben establecerse con claridad cuáles van a ser los objetivos que van a perseguir con la formación y al público que se le va a destinar. Sobre esto último señala que no es lo mismo trabajar con equipos dispersos remotamente que con equipos que están centralizados; que se conocen; que tienen mucho acceso a tecnología, entre otros factores. Existe una obligación de compatibilizar metodología con necesidades y audiencia.

En segundo lugar, como menciona Olomudzski (2014 en Abboud et al., 2014) se deben bajar las expectativas con respecto a la *gamificación*, porque puede prestarse a confusiones desde la percepción del cliente. Por ejemplo, podría llegar a solicitar que baje la rotación y que los empleados estén más motivados, sin modificarles el sueldo. Esto no es factible, además de que sería poco ético. Y como en la industria también el pago por el servicio se da una vez finalizada la capacitación, no es recomendable partir de una base prácticamente

imposible de lograr, porque ninguna de las partes se va a beneficiar de un proceso defectuoso, ya que no es una herramienta milagrosa.

En tercer lugar, Sanchez Villegas menciona que el personal encargado de capacitar para llevar adelante esta técnica, si no cuenta con autonomía en su rol, necesita ser apoyado por los mandos más gerenciales. Si estos consideran que la capacitación es rentable y beneficiosa para la compañía van a estar más dispuestos a animar a utilizar técnicas más innovadoras y a hacer un esfuerzo para proveer de los recursos necesarios. Si participan incluso será más positivo para la organización, porque los trabajadores al ver a sus líderes junto con ellos percibirán señales que, a posteriori, creará más compromiso de su parte para con el líder y con la firma. Incluso, si los jefes fomentan la causa van a estar más dispuestos a defender la estrategia de RRHH ante situaciones más críticas.

Además, como indica Borgia, si el entrenador no tiene presupuesto propio debe pujar mucho para que le aprueben una técnica *gamificada*. Si por el contrario, el gerente de RRHH es el que tiene en mente implementar un proyecto de este estilo, va a ser más fácil llevarlo a cabo. Normalmente, lo que sucede es que el entrenador, que no tiene el rol de contratar, termina aprendiendo algo por su cuenta de manera online y hace lo que está a su alcance. El problema va a surgir cuando quiera llevarlo a cabo de manera correcta.

En cuarto lugar, Sanchez Villegas menciona que es importante hacer comprender la misma idea a los empleados de manera previa a la capacitación, con el objeto de disminuir la renuencia a tomar un curso. Muchas veces sucede que algunos no la priorizan, porque no entienden las consecuencias positivas en el largo plazo que pueden tener para su trabajo. Será necesario que la gente de manera inconsciente empiece a despertar ese interés por aprender. En este aspecto, creemos que podrían ser de gran utilidad tanto los aspectos culturales de las organizaciones como las políticas de RRHH, que no solo deberán ser congruentes con los valores de la firma sino que tendrán que estar acompañadas por acciones propias de los mandos directivos.

En quinto lugar, ella indica que en cualquier capacitación podría haber situaciones donde la resistencia sea muy alta de parte de los alumnos. Por ello, ella recomienda buscar otros métodos de integración con el grupo o trabajarlo de manera aislada para que no contamine al resto de los participantes.

Por último, podría suceder como indica la profesional que se brinde formación a los mandos directivos sobre técnicas innovadoras de aprendizaje, quienes podrían transmitirlo al resto del equipo o no. En caso de que no lo hicieran se podría generar una brecha de información entre ellos, afectando así a los objetivos esperados de la organización misma. Lo ideal en estos casos sería lograr el flujo de conocimiento para que luego el equipo pueda implementarlo de manera correcta.

3.6 Expectativas futuras

En este apartado reflejaremos las expectativas de los entrevistados sobre la técnica de *gamificación* en los años venideros.

Para empezar, Borgia señala que en la actualidad sucede que existen muchas organizaciones que desconocen de la técnica o no les parece relevante. Además, pudimos ver que los profesionales que implementaron esta técnica en sus capacitaciones la conocieron en los últimos 5 - 10 años, ya sea por directivas de la propia compañía o por una búsqueda de nuevas herramientas que sean más dinámicas para los participantes. Esto denota que todavía tiene un largo camino por recorrer en el tema de gestión del capital humano.

Sin embargo, como menciona Borgia para que puedan utilizarse este tipo de soluciones tiene que haber madurez organizacional en relación con lo que significa la diversión y el aprendizaje y las implicancias que tienen tanto para sus trabajadores como para la empresa en sí.

Olomudzski añade que las organizaciones van a tener que cambiar la forma de capacitar seguramente y, según su perspectiva, la *gamificación* es una muy buena opción ante este dilema.

Además, Cristal menciona que existe una tendencia en general a buscar metodologías que generen un aprendizaje más de un “saber hacer” antes que un “saber”. Hoy, las dinámicas de juegos es una de las metodologías que más logra eso. Al respecto, señala que en esa dirección va la educación que por la crisis sanitaria del coronavirus terminó acelerando todo lo tecnológico y digital, factores que también remarca Olomudzski. Por ello, todo lo que sea tecnología lúdica que ayude a generar aprendizaje va a frecuentar en mayor medida el terreno de la formación en las organizaciones. Las razones, según él, se deben a que no existen otras metodologías tan potentes para generar aprendizaje.

En efecto, aplicar dinámicas de gaming ha superado la etapa de ser simplemente moda (Cristal 2014 en Abboud et al., 2014). Por ello, las que aplican, lo hacen principalmente por su utilidad. Incluso, aquellas que se sienten atraídas por la moda, terminan aceptando que más allá de ese atractivo, se han llevado un aprendizaje útil.

Sobre esto, las profesionales que implementaron dinámicas de juegos señalan que volverían a usar la *gamificación* en formación. Martínez señala principalmente porque es muy difícil volver a la técnica tradicional. Gatti menciona que volvería a usar dicha herramienta dado que gracias a esta pudo lograr que la capacitación sea lo más entretenida, personalizada y abarcadora posible. Entretenida porque los participantes demostraron interés por participar en la actividad y, así, lograr aprender. Personalizada porque se ajustó a las necesidades de capacitación y a la toma de decisiones propia de la organización. Abarcadora porque pudieron intervenir personal desde distintas áreas, ya sea desde roles administrativos o financieros hasta aquellos más técnicos, como ingenieros.

Por su parte, Sanchez Villegas menciona que la *gamificación* les gusta a los adultos, porque no sienten que lo hagan por obligación y lo terminan disfrutando. Además, señala que el ser humano siente que cuando hace algo por obligación pone cierta resistencia. Indica que prefiere de todas formas utilizar el modelo *blended* de aprendizaje, donde se combinan dinámicas de formato online con presencial, ya que los trabajadores no lo ven tanto con la idea de “tener que tomar un curso”. Es mucho más fácil generar esa parte de

empatía cuando lo trabajan de manera diferente a que simplemente leer una consigna y responder ciertas preguntas.

Ahora, según Cristal, como en todos los productos y servicios que se ofrecen en el mundo, los clientes buscan cada vez más elementos personalizados a su realidad laboral, con el objetivo de facilitar la concreción de los objetivos. Hace 15 años atrás, la situación no era así. Existían modelos de dinámicas de *gaming* genéricas de un negocio que se utilizaba para cualquier cliente, ya sea un banco, un supermercado o una empresa farmacéutica, y a partir de ese software se trataba de conectarlo con la empresa.

Por último, es necesario tener en cuenta que a medida que pasa el tiempo cada vez son más las generaciones que crecen en un entorno rodeado de elementos de *gaming* o juegos digitales. Con elementos de juegos nos referimos al uso de niveles, de puntos, de insignias, entre otros.

Además, según Borgia, las personas ya no presentarán el mismo grado de atención que otras más antiguas. Por ejemplo, antes podría durar hasta una hora y ahora esto se reduce, posiblemente, a un video de 3 minutos de YouTube. Incluso, actualmente los individuos presentan una mayor cantidad de distracciones, ya que se encuentran rodeados de dispositivos.

Esto va a moldear sus perspectivas acerca de lo que esperan de una capacitación y de un trabajo en una organización. Por ello, creemos que representa una gran oportunidad y, al mismo, un gran desafío para la *gamificación*.

Por un lado, representará una oportunidad porque las personas van a esperar utilizar dinámicas o mecánicas que los motiven o los diviertan a la hora de aprender e, incluso, de trabajar. Vale destacar que los juegos, como señala Borgia, logran atraparlos desde su fluidez y desde el período de atención. A modo de ejemplo, Borgia menciona que cuando se compara la capacitación *gamificada* con la tradicional, en la primera recién a las 2 horas te piden un tiempo de descanso, mientras que en aquella del tipo tradicional lo hacen a los 15 minutos.

Por el otro, será un desafío para los instructores que apliquen esta técnica, dado que los futuros usuarios al haber vivido en un entorno rodeado de dinámicas de juegos difícilmente encuentren divertido algo que ya lo haya experimentado. Por ello, dependerá de las capacidades y de los conocimientos del capacitador poder generar el efecto de diversión en los empleados y así cumplir con los objetivos de aprendizaje planteados.

La realidad es que cada vez más empresas buscan que los empleados se entretengan en la compañía, no solo para generar una especie de vínculo emocional con ellos sino también para seguir las vanguardias implementadas por empresas de tecnología como Google y Uber.

Para finalizar, Szvarc señala que le parece una buena herramienta y puede ser aplicada o no, dependiendo de los objetivos y los destinatarios. Añade que no cree que sea obligatorio para todas las organizaciones tener que implementarla y, como cualquier instrumento, necesita ser usada con criterio. Si la *gamificación* va a resolver las necesidades de la formación puede ser una buena metodología, pero no es mandatorio.



Universidad de
San Andrés

CUARTA SECCIÓN: Conclusiones

A lo largo de este trabajo pudimos observar las distintas modalidades que existen de *gamificación* en capacitación y establecer ciertos criterios de clasificación para futuras investigaciones. Además, pudimos analizar los beneficios que conlleva aplicar esta técnica en términos de aprendizaje, de motivación y de compromiso en comparación con sus costos. Es necesario recordar que esta investigación se focalizó en las opiniones de expertos en el tema y de profesionales que pudieron implementar la técnica en sus organizaciones, así como a artículos académicos de diversos investigadores.

Respecto a las metodologías utilizadas, encontramos que pueden variar en función del tipo de aplicación, del instructor de la técnica, del formato, de la cantidad de participantes, de la mecánica de juego, de las competencias a transmitir y del grado de personalización. De acuerdo al grupo de alumnos que participen en la formación, de los objetivos que se persigan, del tamaño de la empresa y del presupuesto que tengan habrá variaciones en algunos de los elementos de la técnica.

En función de los beneficios de aprendizaje, pudimos ver que la herramienta se puede usar para cualquier tipo de público, de distintos rangos de edades y roles dentro de la empresa. Incluso, los conocimientos que se pueden transmitir son tanto teóricos como prácticos.

En relación con los beneficios emocionales, comprobamos que existe un aumento de la motivación y del compromiso de los empleados por capacitación. Para obtener el primer elemento, será necesario prestar especial atención a las expectativas de los empleados y a sus motivadores intrínsecos y extrínsecos. En cambio, para el segundo se tendrá que considerar que las

situaciones del entorno e internas de la compañía favorezcan el desarrollo del capital humano.

Para poder verificar esto, las compañías tendrán que realizar una evaluación en distintos niveles para comprobar el éxito de la capacitación y realizar un seguimiento de sus aprendices. Además, tendrán que considerarse otros factores como realizar un buen diseño de capacitación; alinear los intereses de la gerencia y las políticas de RRHH con la importancia de la capacitación; evaluar si la cultura es compatible con técnicas de juegos, entre otros.

Para finalizar, creemos que esta herramienta resulta de utilidad para las compañías siempre que se aplique de manera correcta y se eviten posibles “trampas” en su implementación. Incluso podemos decir que podría ser aplicado por cualquier organización siempre que la cultura, el entorno laboral y los líderes permitan su correcta implementación con el objeto de aprovechar al máximo los beneficios.

Además, recordemos que el fenómeno de la utilización de juegos o dinámicas de juegos es relativamente reciente y todavía queda mucho campo de estudio. Por esto, podemos sugerir varios tópicos relacionados para investigaciones futuras.

Primero, como mencionamos anteriormente, nuestro análisis solamente se enfocó en las opiniones de expertos en el tema y de los profesionales que aplicaron esta técnica en sus empresas, pero no abarcamos las opiniones de los capacitados. Por ello, es posible analizar este tópico en función de las opiniones de los empleados que hayan recibido esta formación.

Segundo, se podría investigar sobre el uso de la técnica en otras áreas no vinculadas con la capacitación, como podrían ser en la gestión del conocimiento, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, entre otros.

Tercero, podría realizarse el mismo estudio con “juegos serios” o “simuladores” para entender que efectos pueden generar y si presentan un impacto similar al presentado por la *gamificación*.

Por último, se podría trabajar de manera aislada cada elemento de juego en los participantes, ya sean la historia, los avatares, los sistemas de puntos, la competencia, entre otros. Con ello se podría entender con más claridad cuál el impacto que tiene en la persona para poder desarrollar mejores estrategias *gamificadas*.



BIBLIOGRAFÍA

- Abboud, F., Ferrin, G., & O' Connor, L. S. (2014). *Juegos de negocios en la capacitación de la empresa argentina* (Tesis de Licenciatura, UADE). Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3868/Abboud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56–79. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJILT-02-2017-0009/full/html>
- Armstrong, M. (2017). *A handbook of human resource management practice* (14th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162–169. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Willey & Son.
- Benitez, N. (2019). *RPA y BDA en Big Four de Auditoría Externa* (Tesis de licenciatura, Universidad de San Andrés). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10908/16724>
- Caul, R., & Roberts, J. (2015). Is the future game-based? *Training Journal*, 34–37. Recuperado de <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/future-game-based-0>
- Faiella, F., & Ricciardi, M. (2015). Gamification and learning: a review of issues and research. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 11(3), 13–21.

Recuperado de <https://www.learntechlib.org/p/151920/>

Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones cooperativas.

Gómez, B., Mendiberry, C., Raschella, C., & Scopa, L. (2017). *Una innovadora herramienta como método de capacitación en las empresas: Gamificación* (Tesis de licenciatura, UADE). Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/6330>

Grados Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (4a ed.). México D.F.: Trillas.

Graham, A. (2012). *Gamification: Where's the Fun in That?* Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1220997160?accountid=28034>

Harbert, T. (2014). Giving gamification a go. *Computerworld*, 48(1), 12–17. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=93685306&lang=pl&site=ehost-live>

Harter, J. (2020). *4 Factors Driving Record-High Employee Engagement in U.S.* Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx#:~:text=Gallup found that in 2019,and workplace -- reached 35%25.&text=This makes the ratio of,highest ever in Gallup tracking.>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw- Hill / Interamericana Editores.

Huber, M. M. (2016). Work less, play more... get results. *Strategic Finance*, 40–46. Recuperado de <https://sfmagazine.com/post-entry/april-2016-work-less-play-more-get-results/>

Hughes, A. (2018). Benefits Of Using Gamification In Your Corporate eLearning Strategy. *Training and Development Excellence Essentials; Aurora*, 3–5. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2157996870?accountid=28034>

- Leeson, C. (2013). Driving KM behaviors and adoption through gamification. *KM World*, 22(4), 10-11,20. Recuperado de https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1352833055?accountid=28034&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Lombardo, M., & Eichinger, R. W. (2006). *The Career Architect Development Planner* (4th ed.). Minneapolis, USA: Lominger Limited, Inc.
- Losa, N. F. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestion*, 2(1), 65–90. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10810/7025>
- Martínez E., E., & Martínez A., F. (2009). *Capacitación por Competencia. Principios y Métodos* (Universidad de Chile). Recuperado de http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- Martínez Rodríguez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08), 2–43.
- Mendieta Muñoz, J. D. (2016). *GAMIFICATION: Strategic tool in organizational learning / GAMIFICACIÓN: Herramienta estratégica en el aprendizaje organizacional* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/51337/1/1053767211.2016.pdf>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*.
- Shpherd, A. M., & Burt, D. J. (2018). Game on! gamifying the sport psychology college classroom. *Journal of Sport Psychology in Action*, 9(3), 147–158. <https://doi.org/10.1080/21520704.2018.1434581>
- Sobocinski, M. (2017). I gamified my courses and I hate that.... *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 14(2/3), 135–142. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WJSTSD-06-2016-0046/full/html>
- Woźniak, J. (2017). Some Factors Hindering Acceptance of Three Gamification Solutions in Motivation Systems, in Small and Medium Enterprises.

Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(4), 663–680.

Recuperado

de

<http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/219/197>



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario guía para entrevistas a expertos

1. ¿En qué consiste la gamificación aplicada a la capacitación?
2. ¿En qué crees que se diferencia de la capacitación tradicional?
3. ¿Crees que cualquier tipo de compañía puede aplicar esta metodología?
4. ¿Qué tipos de modalidades de capacitación a través de gamificación conoces?
5. ¿Cuáles de ellas sabes que se utilizan en Argentina?
6. ¿Por qué crees que estas son más utilizadas?
7. ¿Cuáles has podido implementar en el país? ¿Para qué casos en particular?
8. ¿Qué tan costoso es realizar este tipo de capacitación en comparación con la capacitación tradicional?
9. En relación con tu experiencia, ¿a qué tipo de nivel jerárquico crees que es más adecuado brindar capacitación a través de la gamificación?
10. ¿Crees que la edad es una limitante a la hora de aplicar gamificación?
11. ¿Crees que la cultura puede favorecer a que los beneficios de la gamificación se vean realmente plasmados?
12. ¿Qué tipo de conocimientos pueden ser suministrados a los empleados a través de este proceso? En otras palabras, ¿pueden ser suministrados tanto conocimientos prácticos como teóricos?
13. ¿Se puede comprobar un aumento de la efectividad en el proceso de enseñanza en comparación con la capacitación tradicional? Es decir, ¿los empleados pueden trasladar los conceptos al lugar de trabajo?
14. ¿Crees que existe un aumento de la motivación de parte de ellos por capacitación?

15. ¿Por qué crees que sucede esto?
16. ¿Se puede observar un mayor compromiso de parte de los empleados pos capacitación?
17. ¿Cómo se evalúa la capacitación?
18. ¿En un futuro crees que todas las empresas deberían aplicarlo? ¿Por qué?

Anexo 2: Cuestionario guía para entrevistas a profesionales

1. ¿Qué metodologías usas y usaste para capacitar?
2. ¿Hace cuánto empezaste a utilizar esta nueva metodología con gamificación?
3. ¿Por qué elegiste usar gamificación en capacitación?
4. ¿Consideras que fue más costoso aplicar esta metodología que otras?
5. ¿Para qué tipo de público se usó?
6. ¿Habían grandes diferencias de edad entre ellos?
7. ¿Compartían roles parecidos?
8. ¿A qué tipo de nivel jerárquico pertenecían?
9. ¿Sobre qué temática consistió la capacitación?
10. ¿Fue más del tipo teórica o más práctica o un mix?
11. ¿Viste resultados diferentes de los profesionales en comparación con otras capacitaciones, ya sea previa y durante?
12. ¿Crees que los empleados pudieron trasladar mejor los conceptos al lugar de trabajo a diferencia del método tradicional?
13. ¿Crees que los empleados se vieron más comprometidos con su rol dentro del trabajo y con la compañía?
14. ¿Crees que mejoró la performance de los empleados pos capacitación?
15. ¿Por qué crees que sucedió esto?
16. ¿Crees que sin el apoyo de la alta directiva podrías haber llevado a cabo esta capacitación?
17. ¿Cómo se evaluó el éxito de la capacitación? ¿Se realizaron encuestas, tests o alguna otra metodología?

18. ¿Esta evaluación fue apenas terminó la capacitación, a los pocos días o pasado un cierto tiempo?
19. ¿Volverías a usar esta técnica, cambiarías algo o volverías con la capacitación tradicional?

Anexo 3: Ficha técnica de los entrevistados

1) Ruth Szvarc

- Licenciada en Ciencias de la Educación graduada de la Universidad Kennedy
- Consultora y capacitadora en management empresarial
- Especialista en diseño didáctico para e-learning, entre otras
- Profesora en la Universidad de San Andrés

2) Rodrigo Borgia

- Licenciado de Administración de Empresas graduado de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
- Certificado en LEGO (R) SERIOUS PLAY (R) y en Gamification, entre otras
- CEO de Gamifica Group

3) Marcos Cristal

- Licenciado en Economía graduado de la Universidad de Buenos Aires
- Fundador y CEO de Business Skills
- Autor de los libros "El equilibrista: como integrar tu vida y tu trabajo" (2012) e "Inteligencia Lúdica" (2019)

4) Guido Olomudzski

- Licenciado en Administración de Empresas graduado de la Universidad de Buenos Aires

- Certificado en Gamification y Metodología Corpo Rasti, entre otras
- Gerente de transformación cultural en consultora Olivia

5) Sandra Virginia Sánchez Villegas

- Licenciada en Ciencias de la Educación graduada de la Universidad La Salle México
- Certificada en curso de inteligencia emocional, entre otros
- Coordinador de formación y desarrollo en Marco Marketing Latam

6) Ana María Martínez

- Licenciada en Dirección del Factor Humano graduada de la Escuela Argentina de Negocios
- Jefa de Selección y Desarrollo en Efectivo Sí

7) María Antonella Gatti

- Licenciada en Psicología graduada de la Universidad Católica de Salta
- Analista de Gestión del Talento en Pampa Energía

Universidad de
San Andrés