



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Análisis sobre la percepción del uso de la  
gamificación interna en Eboca

Autor/es

Sara Fuentes Gaudioso

Director/es

Isabel Buil Carrasco  
Sara Catalán Gil

Facultad de Economía y Empresa  
2018



## **INFORMACIÓN**

**Autor:** Sara Fuentes Gaudioso

**Director/es:** Isabel Buil Carrasco y Sara Catalán Gil

**Título:** Análisis sobre la percepción del uso de la gamificación interna en Eboca

**Titulación:** Marketing e Investigación de Mercados

## **RESUMEN**

Cada día son más las empresas que se unen al uso de nuevas herramientas de marketing para tratar de generar o mejorar las relaciones con sus empleados. Debido a los continuos cambios y avances tecnológicos surgidos en los últimos años, las empresas deciden adaptarse a estos cambios, dando lugar a contenido generado mediante herramientas como la gamificación. En Eboca han decidido desarrollar una aplicación gamificada para facilitar la realización de actividades de formación y, así, evitar conflictos que puedan surgir con los empleados. La idea surge por el problema existente al reunir a los trabajadores para poder formarse y la necesidad de establecer horarios fuera de sus jornadas laborales para realizar estas actividades. En este trabajo se analiza el desarrollo de esta estrategia y porqué han decidido llevarla a cabo, así como las percepciones que tienen tanto los diseñadores como los empleados sobre ella.

## **ABSTRACT**

Every day there are more companies that join the use of new marketing tools to try to generate or improve relationships with their employees. Due to the continuous changes and technological advances that have arisen in recent years, companies decide to adapt to these changes, giving rise to content generated through tools such as gamification. In Eboca they have decided to develop a gamified application to facilitate the realization of training activities and, thus, avoid conflicts that may arise with employees. The idea arises because of the existing problem when gathering workers to be able to train and the need to establish schedules outside of their working days to carry out these activities. This paper analyzes the development of this strategy and why they have decided to carry it out, as well as the perceptions that both designers and employees have of it.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA .....	7
1.1.1. DEFINICIÓN DE GAMIFICACIÓN .....	7
1.2. OBJETIVOS .....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. TÉCNICAS.....	10
2.1.1. MECÁNICAS.....	10
2.1.2. DINÁMICAS .....	12
2.2. MOTIVACIÓN DE LOS JUGADORES .....	13
2.3. TIPOS DE JUGADORES.....	15
2.4. VENTAJAS DE LA GAMIFICACIÓN .....	16
3. CONTEXTUALIZACIÓN.....	18
4. METODOLOGÍA .....	24
4.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	24
4.2. ENCUESTA.....	25
5. RESULTADOS.....	26
5.1. ENTREVISTA.....	26
5.2. ENCUESTA.....	28
6. PROPUESTA DE MEJORA.....	36
7. BIBLIOGRAFÍA.....	37
8. ANEXOS.....	39
8.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.....	39
8.2. ENCUESTA.....	48

## INDICE DE IMÁGENES Y GRÁFICOS

Imagen 1. Vista de portada.....	21
Imagen 2. Vista de descripción.....	21
Imagen 3. Vista de Ranking .....	22
Imagen 4. Vista de Reto Superado .....	23
Gráfico 1. Personas con y sin interés por las nuevas tecnologías.....	28
Gráfico 2. Personas que han recibido o no formación en la empresa.....	29
Gráfico 3. Tipo de formación que realizan en la empresa.....	29
Gráfico 4. Momento de realización de las formaciones .....	30
Gráfico 5. Valoración de la formación en Eboca .....	31
Gráfico 6. Influencia del nuevo tipo de formación.....	32
Gráfico 7. Opinión sobre la implantación de gamificación en Eboca.....	33
Gráfico 8. Sexo .....	34
Gráfico 9. Edad.....	34

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA

La capacidad de poder dar diferentes interpretaciones a la realidad al cambiar el contexto y el diseño de distintas situaciones es lo que hace que el esfuerzo resulte difícil en el trabajo y divertido en otras actividades, como el deporte. Esto es gracias a que el juego cobra una gran importancia, siendo una de las formas más naturales de lograr cambiar la interpretación de una realidad cambiando su contexto.

### 1.1.1. DEFINICIÓN DE GAMIFICACIÓN

Pero, ¿qué es la gamificación? Podemos definir la gamificación como el uso de elementos de juegos en contextos no lúdicos.

No son pocas las definiciones dadas a este término. Gabe Zichermann lo describió como “el proceso por el cual se aplican los planteamientos y las mecánicas de juegos para involucrar a los usuarios” (Centro Innovación BBVA, 2012). A sí mismo, Varela la define como “el uso del enfoque y elementos del juego en contextos diferentes al juego” (Varela, 2013).

Para este trabajo nos quedaremos con las que Ferrán Teixas propone en su libro “*Gamificación: fundamentos y aplicaciones*”, ya que menciona diferentes definiciones de gamificación, como que es “un proceso de manipulación de la diversión para servir objetivos del mundo real” y que es “el uso de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas”.

Gamificar una actividad es hacerla divertida, amena y participativa, situando a las personas como protagonistas de un juego con un objetivo predefinido (Gredilla, 2017).

La gamificación es un término que se encuentra en la intersección entre el marketing, la educación o la salud con la tecnología y la psicología, para crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario (*Gamemarketing*).

La gamificación se utiliza para atraer y fidelizar clientes, minimizar los tiempos de capacitación en productos o servicios, animar a los clientes a realizar tareas que pueden resultar aburridas y optimizar tareas en las que normalmente no existen incentivos para mejorar, tal y como dice Juan Carlos Mejía Llano en su blog. Cada vez más empresas

están utilizando esta técnica para atraer clientes actuales y potenciales divirtiendo su audiencia e introduciendo mecánicas de juego en el diseño de sus productos o servicios para minimizar los tiempos de adopción y aumentar la participación.

Existen dos tipos de gamificación:

- **Externa.** Involucra a clientes o posibles clientes, con el fin de cumplir objetivos de marketing. Buscan mejorar la relación empresa – cliente, incrementando la motivación hacia la marca, permitiendo a los clientes identificar y conocer los productos y servicios, así como de generar lealtad hacia la empresa.
- **Interna.** Es empleada por las empresas para mejorar la productividad dentro de éstas, fomentando la innovación y mejorando las relaciones entre los empleados, entre otros beneficios.

Este trabajo se va a enfocar en una gamificación interna, puesto que la estrategia que realiza Eboca es la creación de una App mediante la cual los trabajadores podrán formarse de una forma más eficiente.



## 1.2. OBJETIVOS

El objetivo **principal** de este trabajo es *analizar las estrategias de gamificación interna en Eboca*. Se sabe que la gamificación es una técnica cada vez más empleada, sobretodo en educación. Por esto, en este trabajo queremos conocer cómo va a desarrollarse y cómo va a llevarse a cabo esta iniciativa en Eboca.

### Objetivos **específicos**

- *Describir las mecánicas de juego, así como los conceptos y los diferentes tipos de jugadores para poder profundizar más en qué es la gamificación, concretamente la interna.*
- *Mostrar las ventajas de la gamificación en el terreno empresarial. Las empresas, al igual que los consumidores, obtienen unas ventajas al hacer uso de esta técnica. Así, queremos conocer cuáles son esas ventajas que benefician a las empresas.*
- *Averiguar cómo puede influir la gamificación en los trabajadores. Para la aplicación de la gamificación interna, es importante conocer cómo puede influir y afectar ésta en los empleados.*
- *Conocer si la gamificación puede mejorar el rendimiento y la productividad. Es posible que utilizar esta herramienta para incentivar a una mejora en el puesto de trabajo.*
- *Identificar las motivaciones por las que los usuarios juegan. Conocer cuáles son estas motivaciones son un elemento importante a la hora de analizar y/o desarrollar una estrategia de gamificación adecuada.*
- *Proponer una propuesta de mejora para la aplicación. Puesto que la aplicación todavía no está lanzada, puede proponerse una mejora a tener en cuenta antes de haberla finalizado.*

## 2. MARCO TEÓRICO

El término “*gamification*” fue acuñado por Nick John Pelling, un programador informático y periodista de investigación histórica. Pelling es de origen británico y muy conocido por ser el creador del juego “*Frak!*” en 1984. Aunque no fue hasta el año 2008 cuando este término aparece en el mundo anglófono, siendo popularizado, además, en la segunda mitad del año 2010.

Un proyecto de gamificación correcto debe ser sencillo y estar bien diseñado, estando al alcance de cualquier usuario sin importar su edad, además de permitirle acceder de una forma fácil y sin obstáculos que le hagan abandonar el juego.

En el ámbito laboral debe comunicarse adecuadamente a todos los miembros de la empresa que vayan a estar implicados, aunque es más probable que sea el “boca a boca” entre los participantes el encargado de dar a conocer el “juego”. Además de esto, debe aclararse correctamente la funcionalidad del juego: por qué se juega, cómo, cuándo, además de los objetivos que se quieren conseguir y los premios que ellos mismos podrán obtener, incentivando, así, a la motivación.

La continua competitividad, tanto con los demás compañeros como con uno mismo, es la encargada en motivar a los trabajadores

### 2.1. TÉCNICAS

Para entender las técnicas de la gamificación, hay que atender a tres conceptos clave: las mecánicas, las dinámicas y los componentes del juego.

#### 2.1.1. MECÁNICAS

Las mecánicas son una serie de reglas a seguir que tratan de generar juegos que se pueden disfrutar, generando adicción y compromiso por parte de los usuarios, aportándoles retos, ya sea a través de un videojuego o en cualquier tipo de aplicación. Existen muchas mecánicas de juego, pero las que se explican a continuación son la más empleadas habitualmente. Identificamos como mecánicas puntos, recolección, clasificaciones, niveles y *feedback*.

- **Puntos.** Con un sistema de puntos, se busca incentivar al jugador para conseguir algo (premios, prestigio...). Esta mecánica es a la que más nos hemos visto expuestos hasta la actualidad, estando involucradas en muchos aspectos de nuestra propia vida, como videojuegos o algunas menos divertidas, como

exámenes, evaluaciones, etc. Un sistema de puntos es una forma básica de obtener respuesta a lo que hacemos, además de motivarnos, puesto que es un *feedback* inmediato que permite que nos comparemos unos con otros.

- **Recolección.** Se emplea la afición de coleccionar de los usuarios y la posibilidad de presumir ante sus amistades con esas colecciones. De alguna forma o de otra, todos hemos coleccionado algo alguna vez porque nos apasiona y queremos todo lo que esté disponible: libros, discos, cromos, etc., y las empresas lo aprovechan para cumplir diversos objetivos.
- **Clasificaciones.** Tienen en cuenta la implicación de los jugadores en la actividad, explotando, así, el espíritu competitivo. Las clasificaciones dan una visión diferente y potencian la competitividad. Hacer posible la comparación entre unos y otros fomenta esta competitividad, además de la participación de los usuarios.
- **Niveles.** Se premia la implicación del jugador en la actividad con un nivel con el que se puede diferenciar de los demás y animando a los jugadores a igualarse los unos con los otros. Los niveles vienen representados como rangos de puntos y dan al usuario una imagen más clara de cómo están situados en el juego, dentro de los diferentes niveles. Estos permiten identificar los niveles de implicación y dar distintos retos a los usuarios: a los usuarios de niveles más altos se les puede mostrar más funcionalidades y ofrecer unos retos más difíciles, mientras que a los de niveles más bajos hay que incentivarles y cautivarles de alguna forma, enganándoles.
- **Feedback.** Valora que el trabajo que ha hecho el usuario tiene una implicación importante. Este es uno de los mecanismos a los que estamos más acostumbrados y afectan tanto a nuestro desarrollo personal como al profesional. Los refuerzos positivos, por ejemplo, ejercen un papel vital, ya que ese refuerzo queda grabado en nuestra memoria y se asocia la orden con una acción. Los usuarios siempre tienen que recibir un *feedback*, en forma de refuerzo o de notificación, haciéndole saber que ha realizado su misión exitosamente o que ha ocurrido algo que pueda ser de su interés. Esto les ayuda a acelerar el desarrollo, sentirse más a gusto y disfrutar de lo que hacen, aunque sean tareas aburridas.

### 2.1.2. DINÁMICAS

Existen diferentes dinámicas que hay que tener en cuenta. Éstas son las necesidades e inquietudes que motivan a las personas. Las dinámicas influyen en la percepción que tienen los usuarios de la actividad, y no es igual para todos. Todos y cada uno de nosotros tenemos necesidades y deseos fundamentales: de altruismo, de estatus, de expresión, de recompensa, etc. Estas necesidades son iguales para todas las personas, sin entender de culturas, géneros y/o edades.

Existen múltiples dinámicas de juego, tantas como necesidades tienen las personas.

- **Altruismo.** La consecución de objetivos supone un enorme atractivo para muchas personas. Los actos que son moralmente considerados son aquellos que intentan suscitar la felicidad otros. Llevar a cabo un pequeño sacrificio buscando el beneficio de los demás supone una dinámica de juego que puede atraer y motivar a los jugadores.
- **Competición.** Esto fomenta el rendimiento. La competición con los demás supone una gran motivación para las personas, llegando a lograr unos mayores niveles de rendimiento al establecer un ambiente competitivo en el que el ganador se ve recompensado. No obstante, a pesar de la ventaja que puede llevar la competición, puede ejercer también el efecto contrario, que el usuario se sienta intimidado por la acción de su competidor. Por esto hay que encontrar el equilibrio ideal entre competición y cooperación. Para hacer esta dinámica de juego efectiva, se necesitan las tablas de clasificación, puesto que son esenciales para mostrar los resultados de la competición.
- **Diversión.** Es obvio que cuando jugamos a un juego, lo hacemos por diversión. Es importante que, a la hora de diseñar un juego, se tengan en cuenta elementos que conllevan a la diversión. Estos elementos podrían ser sorpresa, sentimiento de victoria, imaginación, etc.
- **Estatus.** Las personas tienen una necesidad esencial de obtener un reconocimiento, así como el respeto de los demás, buscando sentirse comprometidas con aquello que le proporciona esa estima. Los juegos deben tener elementos que demuestren este estatus: niveles, clasificaciones, etc.
- **Expresión.** A menudo, los usuarios buscan oportunidades para enseñar su originalidad, así como su autonomía, mostrando sus personalidades únicas y

distintas de los demás. Así se conecta con el deseo humano de presumir de personalidad y de mostrar la afiliación a un grupo determinado.

- **Feedback.** Los jugadores pueden conocer cuál es el progreso que van teniendo en el juego en el que participan, ya que estos necesitan saber si su esfuerzo les está haciendo lograr la consecución de los objetivos. Esta dinámica debe ser percibida por los usuarios de forma inconsciente, apareciendo de forma continua pero oportuna, con el fin de que el jugador no se sienta avasallado por un alto *feedback* de su actividad.
- **Logro.** Las personas nos marcamos metas y buscamos alcanzarlas incansablemente. Esto suscita motivación a la hora de completar una tarea y alcanzar el logro a través de una serie de esfuerzos repetidos y prolongados. La recompensa más gratificante es el reconocimiento de sus propios logros. Estos logros suelen estar bloqueados y no se desbloquean hasta que no se realizan diferentes acciones que llevan al éxito. Lo ideal con una dinámica de logros es que sean accesibles para todos los jugadores.
- **Recompensa.** Algo valioso obtenido tras la realización de una acción, lo que conlleva a una gran motivación para los individuos. En la gamificación, las recompensas son puntos, medallas, bienes virtuales, etc. Aunque la mejor recompensa es el reconocimiento y el status que supone el éxito en la realización de la actividad. En cuanto a esta dinámica podemos identificar cuatro tipos diferentes de recompensas, las *fijas*, siendo el premio conocido por los usuarios, *aleatorias*, los individuos saben que obtendrán un premio, pero no saben cuál, *inesperadas*, no se puede anticipar la obtención del premio y *sociales*, en las que los jugadores reciben premios del resto de participantes.

## 2.2. MOTIVACIÓN DE LOS JUGADORES

En el diseño de una aplicación gamificada hay que tener bien en cuenta el tipo de participantes o usuarios que va a haber en el juego.

Nick Yee, investigador americano de la Universidad de Stanford realizó un estudio sobre las motivaciones de los usuarios. Este estudio explica las motivaciones y permite conocer la tipología de jugadores que hay en las aplicaciones gamificadas.

Nick Yee distingue tres componentes que incitan a la motivación de los jugadores:

- **Consecución.** Este componente consiste en el deseo de avanzar y ganar de los usuarios, así como de aprender sobre la mecánica de los juegos mientras compite con otros. Este podría descomponerse en tres subcomponentes:
  - *Avance.* Referido al poder que se puede obtener, el rápido progreso y el status de los juegos.
  - *Mecánicas.* El manifiesto de un interés por analizar las reglas y el sistema de juego, pudiendo así optimizar el trabajo de cada usuario en el juego.
  - *Competición.* Uno de los más importantes, el deseo del reto y la competencia con otros individuos.
- **Social.** No solo adquiere importancia la socialización con terceros y la construcción de relaciones, sino que además cobra una gran importancia el trabajo en equipo y el sentimiento de pertenecer a un grupo. Este componente también tiene tres subcomponentes, que son:
  - *Socialización.* El interés por ayudar a terceros y comunicarse con ellos.
  - *Relación.* Como se ha mencionado, existe una gran importancia en las relaciones con otros usuarios.
  - *Trabajo en equipo.* Además de las relaciones con terceros, cobra una gran importancia la satisfacción obtenida por el hecho de pertenecer a un grupo de personas que comparten un objetivo común.
- **Inmersión.** Referido a la interpretación de un rol, la creación de distintas historias y al descubrimiento de secretos. Este componente se basa en la experiencia y supone una “fuga” de la realidad. Al igual que los otros dos componentes anteriores, la inmersión también puede subcategorizarse en diferentes puntos:
  - *Descubrimiento.* Supone un incentivo el encontrar y poder conocer otros elementos de juegos que otros usuarios desconocen.
  - *Asunción de roles.* Interpretar un papel con una historia propia, que se cree un relato que permita al jugador interactuar con otros.
  - *Customización.* El interés existente en personalizar la apariencia del personaje que participa en el juego.
  - *“Fuga”.* El uso del entorno virtual permite que los usuarios se evadan de la realidad y se olviden de los problemas de la vida real.

### 2.3. TIPOS DE JUGADORES

Los diferentes tipos de jugadores que existen en un juego son muy importantes a la hora de desarrollar la estrategia deseada. Si se conoce esta tipología, si se sabe cómo son aquellas personas que van a jugar, podrá diseñarse una correcta estrategia de gamificación, lo que supondrá un factor de éxito.

Es importante conocer qué les gusta y qué no y porqué, además de saber qué esperan encontrar en un juego, para poder adecuar mejor la herramienta.

El Dr. Richard Bartle (Universidad de Essex) estableció una clasificación con los distintos tipos de roles divididos en cuatro tipos:

- **Asesino**. Este tipo de jugador es aquél que actúa sobre los demás. Busca ser el ganador porque es lo que le gusta, y no le importa conseguirlo a costa de los demás. Para él la competencia supone una gran importancia y se siente cómodo en su entorno social cuando puede hacerse mérito de sus triunfos y logros. Su motivación es quedar por encima de los demás y juega para ganar, generando frustración en sus contrincantes.
- **Triunfador**. Disfruta en el entorno del juego y busca conseguir los objetivos fijados y jugar correctamente. No le importa tanto ganar como al anterior tipo de jugador, pero sí le importa realizar un buen desempeño en el juego. Estará satisfecho al recibir recompensas, realizar las tareas, ser reconocido, con las relaciones sociales y por las clasificaciones.
- **Socializador**. Su razón para jugar es la interacción con los demás usuarios, queriendo conectar con ellos. La conexión social es muy importante para él. Persigue la colaboración y le gusta el juego colectivo. Disfruta compartiendo con los demás y se siente orgulloso de sus amistades, contactos e influencias.
- **Explorador**. Igual que el socializador interactúa con otros usuarios, el explorador interactúa con el mundo. Siente interés y disfruta explorando el entorno del juego, resolviendo todos los enigmas. Prueba y/o inventa nuevas formas de jugar un mismo juego y lo comparte con otros individuos.

Estos perfiles que establece Bartle, están definidos según dos variables: “*jugadores vs mundo*” e “*interacción vs acción*”. Esto es:

- **Jugadores vs Mundo**. En esta variable se define cuál es la relación de los usuarios con los demás y con el juego en concreto. Los jugadores socializadores

o asesinos buscan relacionarse con otros individuos, mientras los exploradores y conseguidores prefieren dinámicas que les permitan relacionarse con el juego.

- *Interacción vs Acción.* Indica la manera de actuar que tienen los usuarios. Los asesinos y conseguidores prefieren actuar sobre algún elemento, siendo este otro usuario o el propio juego. Al contrario que los socializadores y exploradores, que prefieren dinámicas de interacción mutua.

Podemos sentirnos más identificados con alguno que otro tipo de jugador, todos tenemos características de cada uno de los tipos de roles, aunque siempre predomina alguna de ellas.

Para el desarrollo de una adecuada aplicación gamificada hay que tener en cuenta el perfil de los jugadores para fijar las dinámicas y mecánicas correctas. Así, para cada tipo de jugador se establecerían diferentes. Para los “asesinos” habrá que establecer unas dinámicas más rápidas que para los “socializadores”, o un juego que busque atraer más “conseguidores” tendrá que tener una dificultad retadora y atractiva para mantener el interés de este.

#### **2.4. VENTAJAS DE LA GAMIFICACIÓN**

La implantación de la gamificación interna en empresa tiene diversas ventajas. Es por esto que cada vez son más las empresas que se unen a la activación de esta técnica para poder incentivar y motivar a los trabajadores. Aquéllas empresas que aplican técnicas de juego como medio de aprendizaje se pueden beneficiar de diferentes ventajas.

Estas ventajas son las siguientes:

- **Mejora la productividad.** Cuando las personas se sienten confiadas y motivadas en sus lugares de trabajo, nos volvemos más productivos. Esto es porque el uso de estas técnicas de juego con la intención de generar interacción entre los empleados y un ambiente relajado, permite aumentar tanto las habilidades como la productividad de los trabajadores. Un empleado bien motivado y cómodo en su puesto laboral se vuelve mucho más productivo y realiza un trabajo más preciso y correcto.
- **Aumenta la motivación.** Esta ventaja, junto con la anterior, fomentan e incentivan a una mejora en la productividad de todos los trabajadores de la empresa. Las mecánicas de juego que tiene la gamificación ayudan a que se



produzcan estas mejoras, puesto que al implantarnos en la empresa se logra un aumento en la satisfacción y en el rendimiento de los empleados.

- **Fomenta la creatividad.** La aplicación de la gamificación también conlleva al aumento de la creatividad, ya que con el juego también se permite desarrollar esta característica. Además de la creatividad, los trabajadores se pueden sentir más cómodos y sentirse más comprometidos con la empresa.
- **Fortalece los procesos de comunicación.** Gracias a la gamificación en las empresas, la comunicación entre departamentos se ve mejorada y más fluida. Esto es porque en estas aplicaciones se ve reconocido el esfuerzo a través del “*feedback*”. Además, al estar presente la competencia “sana” entre ellos se fomenta más esa comunicación interna.
- **Favorece la implicación del empleado.** Con esto, los empleados pueden llegar a sentir un mayor compromiso con la empresa y un aumento en el sentimiento de pertenencia al equipo. Esto permite que los usuarios sientan que la organización se preocupa por ellos y se sientan más implicados en ella.
- **Introduce dinámicas innovadoras.** Al igual que se fomenta la creatividad en el empleado, también se produce innovación en la empresa. Poder utilizar la gamificación permite aumentar las habilidades y la producción de la empresa, así como de sus empleados.
- **Desarrolla habilidades concretas.** Esta herramienta permite que las empresas puedan centrarse en mejorar o desarrollar ciertas capacidades de sus equipos. Al gamificar las formaciones, se puede hacer crecer a los empleados en diversos aspectos, así como poder mejorar sus “*soft skills*”.
- **Transmiten imagen de marca.** A través de la gamificación también se transmite la imagen corporativa de forma interna a los trabajadores. Con el uso de las dinámicas de juego se facilita la comunicación, siendo así más fácil transmitir y explicar las características del sector al que pertenece la empresa, como también sus dificultades y su potencial.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN

En la entrevista, Fernando Béjar, responsable de RRHH en la empresa, cuenta que Eboca tiene una antigüedad de 35 años y que se trata de una empresa que ha evolucionado a lo largo de su historia. Eboca tiene una misión, que es la de crear espacios de descanso donde se mejore la creatividad, la productividad y la felicidad de los trabajadores, pudiendo compartir estas zonas de descanso. También prestan el servicio de  *vending*  de total calidad en esas áreas de descanso, donde los propios trabajadores pueden consumir bebidas tanto frías como calientes, snacks, frutas... Además de horno y microondas para poder calentar comida o, incluso, prepararla allí.

A modo de resumen y tal y como dicen en su página web, Eboca es una empresa de  *vending*  que desarrolla salas de descanso para potenciar la creatividad, la comunicación y el bienestar de las personas, ayudando a las empresas a ser más felices y más rentables.

La importancia de una sala habilitada para tomar un café o un refresco en la empresa supone un incentivo para los empleados. Esa sala se convierte en un motivo para que los trabajadores tengan unos minutos para desconectar, descansar y poder hablar con los demás compañeros. Esto crea vínculos entre ellos y ayuda a evitar que se cree un mal ambiente de trabajo, que pueden afectar tanto a su rendimiento laboral como al personal.

Las salas de descanso favorecen el  *networking*  en las empresas, que se reúnan en un ambiente más informal sin forzar el encuentro.

Eboca trata de cuidar a sus empleados de la mejor forma posible. Tanto que quieren evitar que permanezcan más horas de las que dicta su horario laboral para realizar cursos de formación. Si, tras haber trabajado ocho horas, deben permanecer dos horas o más en la empresa, al final del día se impondrá, no solo el cansancio físico, sino también cansancio mental. Esto puede conllevar a una actitud negativa hacia la empresa.

Por esto, Eboca ha querido emplear una estrategia de **gamificación interna**. Raúl Benito, presidente de la empresa, iba detrás de poner en práctica un sistema gamificado en la compañía desde hacía tres años, investigando diferentes formas de implantar esta herramienta y fijándose en estrategias de otras empresas para poder hacerse una idea más clara.

Para poder realizar esta aplicación tuvieron diferentes alternativas que les ofrecieron distintos proveedores. Sin embargo, ninguna de esas opciones les proporcionaba lo que ellos iban buscando, sin poder disponer de la flexibilidad que les daba la finalmente elegida para poder lanzar los diferentes programas de formación que tenían en mente.

Así, a través de la herramienta *Imagames*, y utilizando la plataforma *Matrix*, que permite crear un número ilimitado de juegos para dispositivos móviles y entorno web, crearon un juego para la formación de sus empleados. Con esta herramienta tienen la posibilidad de segmentar todos los juegos, pudiendo diseñarlos a su gusto, además de crear retos con todas las funcionalidades del móvil, como la cámara de fotos, la ubicación, reproducción de vídeos, lectura de documentos...

Antes de explicar en qué consiste su estrategia de gamificación, es importante mencionar que Eboca creó al “Capitán Cafeína”, un súper héroe que acaba con la mala leche. Este personaje, ficticio y real a la vez, tiene diferentes súper poderes, como el de estar en cualquier lugar al mismo tiempo, puesto que “son uno y son muchos”. Con esto se refieren a que no solo existe un único Capitán Cafeína, sino que todo aquél que tenga las cualidades (felicidad, optimismo, alegría, etc) es un auténtico súper héroe. Esto para ellos es muy importante, puesto que los valores de la empresa son vivir la vida con alegría.

Con esto, Eboca ha querido realizar una aplicación móvil para que la formación a sus empleados sea más atractiva. De forma que, mediante un vídeo corto, una imagen o un pequeño texto que durará entre 1 y 5 minutos, los trabajadores puedan hacerlos desde cualquier sitio en los que estén, sin necesidad de permanecer más horas de las establecidas en la empresa.

Además, para esta nueva herramienta han decidido emplear un estilo de dibujo acorde con la empresa, para que los trabajadores se sientan más identificados y más cómodos a la hora de utilizar esta aplicación.

En Eboca han decidido implementar la dinámica de la competición, puesto que así se puede motivar más a todos y cada uno de los trabajadores. *“El mozo de almacén podrá competir con el director comercial. Entonces creo que al director comercial, si lleva veintidós años en Eboca y está viendo cómo hay quince personas que con un año de antigüedad en la empresa saben más que él... Igual le pica”*, dice Fernando Béjar en la entrevista.

La aplicación será diferente en función del puesto de trabajo desempeñado. Así, para los mozos de almacén será diferente que para el director comercial.

El juego va a estar compuesto de diferentes campañas (bienvenida, café, máquinas, etc.) y, dentro de cada una de ellas, habrá misiones compuestas, a su vez, de un conjunto de retos que, como ya se ha mencionado anteriormente, consistirán en ver diferentes imágenes o vídeos, leer documentos o, incluso, hacer fotos con la cámara del móvil. Cada uno de los retos tendrá el valor de 10 puntos cada uno. Al superar uno de estos, obtendrás los diez puntos pero, en caso de no ser acertado a la primera, tendrá que repetirse el mismo reto hasta conseguir acertarlo para poder obtener el resto de puntos.

Entre las campañas que podremos encontrar, están las siguientes:

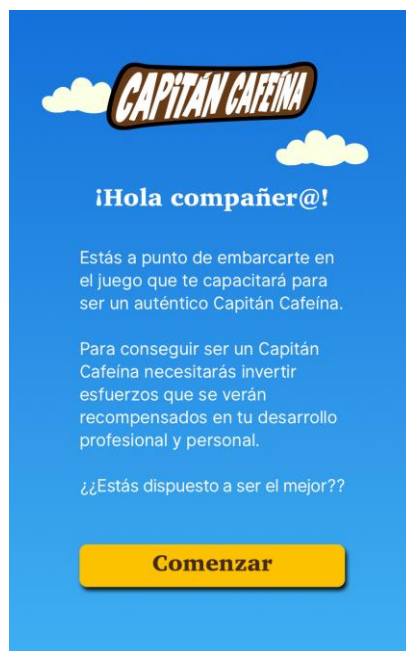
- **Bienvenida**, en el que se le dará la bienvenida al usuario al entrar a la aplicación y que no tendrá ningún tipo de recompensa,
- **Café**, donde se empezará a realizar esa formación, mostrando los diferentes tipos de café con los que trabajan,
- **Telemetría**, en la que los cursos de formación consistirán en cómo relacionarse con los clientes,
- **Vehículos**, realizando la formación en cuanto a qué vehículos utilizan en la empresa, cuál es el uso y la filosofía de estos, etc.
- **Maquinaria**, pudiendo así conocer cuáles son las diferentes máquinas en la empresa y cómo deben utilizarse adecuadamente. Además de estas, en este apartado también se pretende que los trabajadores conozcan cómo funcionan, cómo se configuran y cómo se pueden arreglar las diferentes máquinas de *vending* que tienen en los diferentes espacios.

*Imagen 1. Vista de portada*



*Fuente: Eboca*

*Imagen 2. Vista de descripción*

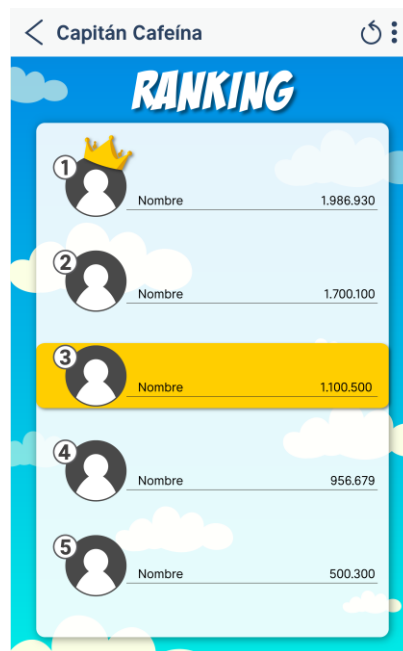


*Fuente: Eboca*

En un principio, la idea que tenían en Eboca era que, de no acertar a la primera, se iban restando al usuario puntos para realizar esta formación con más conciencia pero, sin embargo, la aplicación no lo permitía.

Además de esto, habrá un ranking. Así, los tres jugadores con más puntos saldrán coronados de forma fija, encabezando una lista que incluya a todos los trabajadores. A partir del número tres, cada uno de los demás usuarios podrá comprobar su posición en el ranking haciendo *scroll* en la pantalla.

*Imagen 3. Vista de Ranking*



*Fuente: Eboca*

Con esta nueva forma de realizar la formación, motivan a los trabajadores a que lleguen a convertirse en una auténtica leyenda, sobrepasando al Capitán Cafeína y siendo mejor que él. Desde aprendiz a leyenda, pasando por profesional, héroe y súper héroe. Conforme vayan obteniendo puntos y superando retos, irán alcanzando el nivel bronce, plata, oro y platino.

*Imagen 4. Vista de Reto Superado*



*Fuente: Eboca*

El objetivo que quieren alcanzar con esta herramienta es poder formar a los trabajadores de una manera sencilla, consiguiendo, también, que se pueda formar tanto a una persona como a muchas más a la vez sin tener que depender de la disponibilidad de todos aquellos involucrados en una formación, desde el formador a los formados. Además, buscan esa competitividad saludable entre los compañeros y traten de ser mejor unos que otros, alcanzarse entre ellos, mientras aprenden, tratando de conseguir una mezcla entre todas las dinámicas de juego.

Fernando menciona que, a través de *Imagames* puede observar un análisis de la aplicación. La herramienta le hace un análisis sobre el juego, de forma que puede comprobar los jugadores, los retos que han superado o los no superados, estadísticas de juego, etc. Así también pueden limitar determinados juegos, de manera que haya diferentes retos que requerirán una mayor implicación porque podrán perder la oportunidad de acceder a esa formación.

Además será necesaria la realización de todas y cada una de las distintas formaciones, puesto que, si se modifica algún procedimiento o cualquier aspecto de formaciones pasadas, se volverá a sacar esa formación actualizada. Si, previamente, un determinado usuario no ha realizado esa misión, puede perder los puntos obtenidos hasta ese momento por no saber completar la misión actualizada.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Puesto que el objetivo principal es el análisis de las estrategias de la gamificación interna en Eboca, se procedió al estudio de un análisis cualitativo como es la entrevista en profundidad, con el fin de obtener una adecuada obtención de información.

Tras haber hablado sobre realizarle una entrevista en profundidad y que Fernando accediese, se procedió al diseño de la entrevista. Esta estaba diseñada para alcanzar una duración de entre 30 y 45 minutos puesto que, al ser una estrategia inacabada, tampoco podía recibir plena información sobre cómo ha sido aceptada en la empresa y cuál ha sido la influencia para ellos y para la empresa. La entrevista consta de diferentes partes, en las que se pueden encontrar la *introducción*, donde se refiere el tema a tratar con preguntas sobre la labor de Eboca, *preguntas sobre la estrategia*, con la intención de dar respuesta a los objetivos, pudiendo, así, conocer en qué consiste, por qué surge y cuál es el diseño, *influencia para la empresa y los trabajadores*, queriendo conocer cuál es la percepción que tienen los organizadores sobre cómo va a afectar tanto para la empresa como para los trabajadores y una *despedida*.

La población objeto de estudio fue una única persona, Fernando Béjar, responsable de RRHH. A pesar de haber sido informado previamente, en una primera reunión que se tuvo para comentar qué estaban haciendo y cómo lo estaban haciendo, también se informó a Fernando a través de correo electrónico donde, posteriormente, también sería convocado para poder realizar la entrevista. Ésta se realizó el día 10 de Mayo en las oficinas de Eboca, a las 16.00. La sala fue elegida por Fernando, una sala acristalada aislada de los sonidos ambientes. La entrevista comenzó a las 16.20 y terminó en torno a las 16.50, tiempo en el que el responsable de RRHH de Eboca dio respuesta a todas las preguntas que se le hicieron, si bien durante esta entrevista surgieron algunas más que no estaban en el guion principal.

En ese intervalo de veinte minutos antes de que comenzase la entrevista, surgió un clima de confianza que permitió que la entrevista transcurriese de forma amena y dinámica, sin resultar pesada, mostrando interés en todo momento por ambas partes. Antes de empezar, durante este tiempo, también se recuerda el fin de la entrevista, incidiendo en el uso que se le va a dar a la información, y se pide permiso para que ésta sea grabada, a pesar de que ya había obtenido ese permiso con anterioridad.



## 4.2. ENCUESTA

Además de la entrevista en profundidad, y puesto que la aplicación gamificada todavía no estaba puesta en marcha, la metodología de recogida de información consistió en encuestar a los trabajadores ofreciéndoles una serie de preguntas en las que se les planteaba el juego como herramienta para la formación.

Así, con este análisis cuantitativo se pretende dar respuesta a los objetivos de cómo puede influir la gamificación en los trabajadores y si esta herramienta puede mejorar el rendimiento y la producción.

El tipo de encuesta seleccionada es auto-administrada, concretamente a través de página web. Este tipo de encuesta está caracterizada por tener una tasa más alta de respuesta, ya que, a diferencia de las personales, no se sienten forzados y pueden contestar más libremente. Además también aparece la posibilidad de emplear cuestiones más complejas y utilizar elementos audiovisuales (imágenes, vídeos, etc.).

La encuesta ha sido diseñada en Google Drive en un formato sencillo que permitiese responder en un breve periodo de tiempo y de forma que la información recabada fuese relevante. El público objetivo es toda la plantilla de trabajadores de Eboca, compuesta por 60 personas de, sobretodo, entre 20 y 40 años. El procedimiento de muestreo ha sido de conveniencia, puesto que el público objetivo ha sido elegido en función de las necesidades del entrevistador, pudiendo abarcar a todo el personal de la empresa para conocer su opinión acerca de este proyecto.

Para la obtención de la información, una vez finalizado el diseño, la encuesta fue enviada a Fernando quien, a través de los correos electrónicos de empresa, la remitió a todos los trabajadores, que empezaron a contestar el mismo día que la recibieron. Así, desde el día 12 de mayo hasta el día 31 del mismo mes, la encuesta permaneció abierta para que pudiesen realizarla con tranquilidad y tomándose el tiempo necesario para ello.

La encuesta, con el fin de dar respuesta a los objetivos en el menor tiempo posible, constaba de 9 preguntas, compuestas de dos preguntas de Likert de cuadrículas con varias opciones y, el resto, de selección única.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. ENTREVISTA

Con los resultados de la entrevista en profundidad se pretende dar respuesta al objetivo general de este proyecto, consistente en el análisis de la estrategia de gamificación interna que se pretende llevar a cabo en Eboca. Así, se redactarán las conclusiones obtenidas de este análisis cualitativo.

En cuanto a por qué surge la idea de crear una estrategia de gamificación en la empresa, el entrevistado explica que nace por la dificultad existente para juntar a los compañeros para realizar las formaciones, además de que se originan ciertas tensiones al hacer la formación fuera de su jornada de trabajo. Esto es porque, al terminar su jornada laboral, se ven obligados a tener que volver, cansados, para poder formarse. No obstante, la primera idea, antes de plantearse la gamificación, fue realizar formaciones por acompañamiento, es decir, los responsables acompañan a cada trabajador y les enseñan en directo. Aunque vieron, por otra parte, que esto conllevaba una gran lentitud, pues tener que formar uno a uno no resultaba eficaz. Además, la dinámica, la rivalidad y la competencia entre todos los trabajadores pueden suponer, según Fernando, un gran beneficio tanto para la empresa como para los empleados.

Para el diseño de la aplicación se tuvo en cuenta la vida del “Capitán Cafeína”, como se ha mencionado en la contextualización, con el objetivo de que cada uno de los usuarios persiga convertirse en ese mismo súper héroe, llegando a realizar sus tareas cotidianas, así como su trabajo, de una forma muy positiva y más dinámica y eficiente. Buscaban una aplicación diferente y sencilla, que no resultase molesta a los diferentes jugadores. Así, a través de *Imagames* pudieron diseñar las diferentes campañas en función de sus necesidades, convirtiéndola en una herramienta accesible, simple y divertida. Dividido por secciones y en función del puesto de trabajo, en Eboca han pretendido que cada trabajador se especialice de una forma más divertida y profunda en su área de trabajo, manteniendo siempre la competitividad con el resto de compañeros.

El objetivo que buscan en la compañía con la aplicación de esta estrategia es formar a todos los trabajadores de una forma sencilla, pudiendo formar de la misma forma a una misma persona que a quinientas, sin tener que depender de la disponibilidad tanto de los formadores como de los formados, incentivando así a todo el mundo. También podrán tener un control exhaustivo sobre los resultados que se vayan generando con el

lanzamiento y la realización de cada formación, además de, en el caso de que pudiera ocurrir, pueda limitarse una determinada formación, así como modificar una anterior.

En Eboca envían a los trabajadores encuestas mensualmente para tener en cuenta las opiniones de cada uno de ellos, pudiendo así mejorar ciertos aspectos en la empresa o solucionar conflictos que hayan podido surgir. Con esto, se han podido hacer una idea sobre cómo afectaría este tipo de formación en los trabajadores, crear una percepción sobre la estrategia de gamificación interna. A pesar de continuar exigiéndoles la formación, por mucho que les incentiven, les premien o vistan la aplicación en forma de juego, en Eboca han puesto todas las ilusiones en este proyecto y saben que los trabajadores lo recibirán con agrado y entusiasmo, puesto que podrán dedicar menos tiempo a la formación sin necesidad de tener que volver a la empresa. Influye también en la percepción de aceptación el tiempo de duración de cada curso, que pretenden que sea entre dos y cinco minutos, tiempo que puede sacarse de cualquier momento. Además no quieren atosigar a los trabajadores, por lo que el objetivo es que realicen entre una y dos formaciones a la semana.

En cuanto cómo puede afectar a la empresa, desde su punto de vista, va a suponer un gran beneficio. Si los trabajadores realizan la formación de forma constante, sintiéndose agradados y entusiasmados, la empresa se verá mejorada en todas las áreas. Asimismo, la competitividad que han querido integrar en cada reto ayudará a esas mejoras, puesto que el “pique” que surja entre todos los usuarios influye en que cada uno, por su parte, quiera mejorar su puntuación y superar a sus compañeros, haciendo que se sustenten, a su vez, relaciones internas más fuertes.

Como conclusión de esta entrevista en profundidad, se puede decir que una aplicación gamificada en la realización de formaciones en empresa puede afectar positivamente no solo a los trabajadores, sino que también a la organización. Esto es por la sencillez y el dinamismo con el que están creadas este tipo de herramientas, proporcionando a los usuarios una mayor facilidad a la hora de formarse y con la ventaja de que estas sean de una duración breve. Existen diferentes formas de motivar a los usuarios con la gamificación, y en Eboca han querido incentivar la motivación a todos los trabajadores, habiendo enfocado el juego de forma que pueda suponer beneficios en toda la plantilla, mejorando la productividad y efectividad tanto individual como en general, así como cada uno de los departamentos, también tanto de forma individual como en general.

## 5.2. ENCUESTA

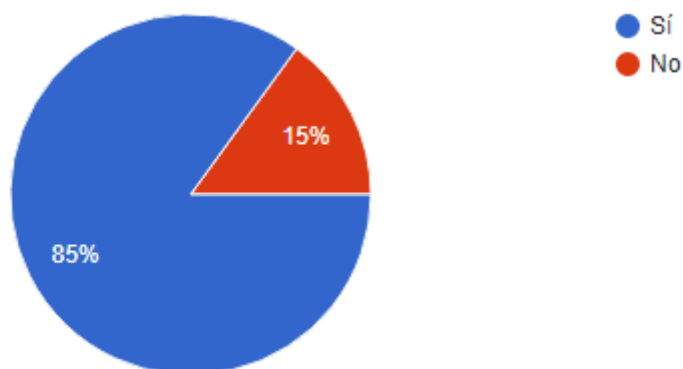
En cuanto a la encuesta, ésta fue enviada a Fernando Béjar, quien se encargó de remitirla a todos los trabajadores que forman la plantilla de Eboca que, en total, son 60. Como se ha mencionado en la metodología, la encuesta permaneció abierta desde el día 12 de mayo hasta el día 31 del mismo mes, dando tiempo suficiente a todos los usuarios a que pudiesen contestarla.

Así pues, a continuación se procede al análisis de este estudio cuantitativo, que se hará en función de cada pregunta por individual para poder observar mejor los resultados.

### - *¿Tienes interés por las nuevas tecnologías?*

En cuanto a esta primera pregunta, la gran mayoría de los encuestados, un 85%, dio una respuesta afirmativa. Esto es porque Eboca está formado, como se verá más adelante, por trabajadores jóvenes de entre 25 y 44 años que han vivido la época de las nuevas tecnologías en su total plenitud, sintiéndose atraídos por las novedades que puedan aparecer. Además, en Eboca se fomenta e incentiva al uso de estas nuevas tecnologías, razón de más para haber obtenido un 85% de síes a esta pregunta.

*Gráfico 1. Personas con y sin interés por las nuevas tecnologías*



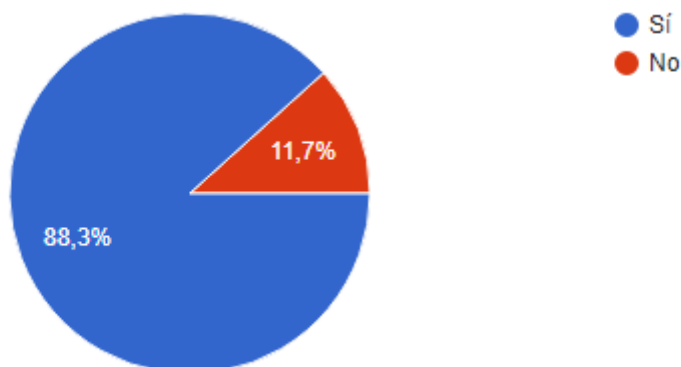
*Fuente: Elaboración propia*

### - *¿Has recibido formación en la empresa?*

Esta era una pregunta fundamental, puesto que con ella se pretendía dar respuesta a la pregunta de cómo se sentían ante una formación presencial después de su jornada laboral. Como se preveía, la gran mayoría, un 88,3% de los encuestados respondieron

que sí. Las formaciones en Eboca son un requisito indispensable para poder trabajar en la empresa, y siempre están en continua formación, ya que se compone de diferentes áreas que requieren que se muestren los conocimientos constantemente.

Gráfico 2. Personas que han recibido o no formación en la empresa

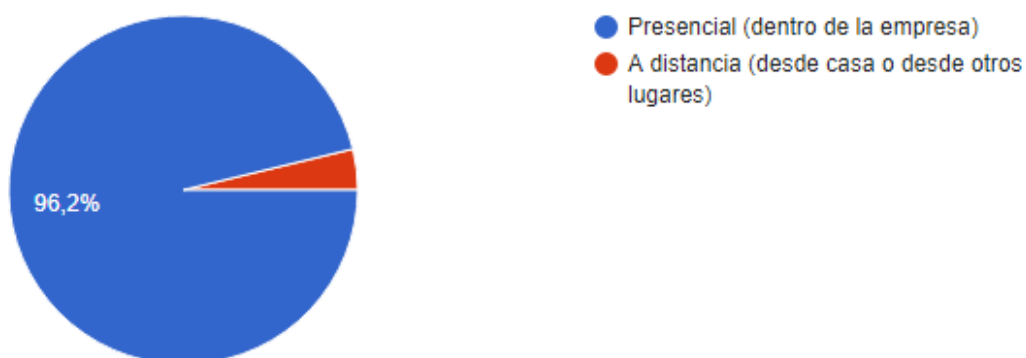


Fuente: Elaboración propia

- **¿Qué tipo de formación sueles recibir en la empresa?**

Solo aquellas personas que contestaron “Sí” en la pregunta anterior podían contestar a esta pregunta. Así, una gran mayoría compuesta por el 96,2% de los trabajadores, contestaron que realizan una formación presencial dentro de Eboca.

Gráfico 3. Tipo de formación que realizan en la empresa



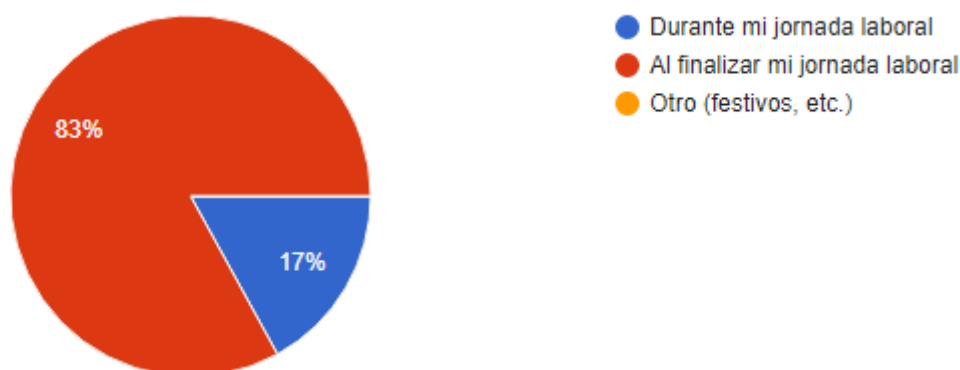
Fuente: Elaboración propia

Esto es debido a los problemas que tienen en la empresa para poder juntar a todos los empleados. Al no poder reunirlos a todos en un mismo momento dentro de sus horarios

de trabajo, buscan alternativas para poder realizarlas en conjunto en lugar de una a una, siendo así más rentable.

- ***¿En qué momento realizas la jornada laboral?***

*Gráfico 4. Momento de realización de las formaciones*



*Fuente: Elaboración propia*

Como se ha mencionado, las formaciones en Eboca suelen realizarse después de la jornada laboral debido a la facilidad que da hacerlas en este momento, puesto que es cuando todos los trabajadores tienen disponibilidad horaria para ello. Al realizarlas en este momento evitan tener que hacerlas uno a uno o en función de en qué momento puede hacerlas cada trabajador, ahorrando, así, más tiempo. Sin embargo, realizar la formación fuera de la jornada laboral supone que muchos de los trabajadores estén más cansados y no sean tan constantes.

- ***Valoración (de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) de la formación tras la jornada laboral.***

Tal y como se puede apreciar en este gráfico, las opiniones de los empleados en cuanto a la formación presencial fuera del horario laboral no les motiva en exceso. El 31,7% de los trabajadores afirmó estar más cansado y prestar menos atención al formarse en este momento, y tan solo uno de los encuestados contestó estar en desacuerdo con esta afirmación.

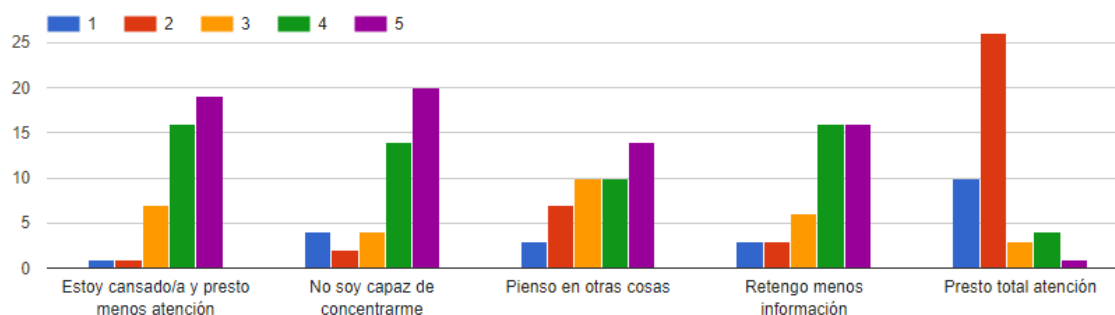
En la siguiente afirmación, “no soy capaz de concentrarme”, el 33% se encontraba totalmente de acuerdo en que su capacidad de concentración se veía muy reducida en este momento, comparado con el 6,7% que afirmó estar completamente en desacuerdo y ser totalmente capaz de concentrarse sin ningún problema.

Un 23,3% afirma estar pensando en otras cosas mientras se está formando, un porcentaje no tan alto comparado con las otras afirmaciones. Se puede apreciar que las respuestas a estas preguntas se ven medianamente igualadas, siendo las cifras más o menos parecidas.

El 26,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo o simplemente de acuerdo en que retienen menos información en este momento. Esto se debe a que las horas en las que se realizan las formaciones son entre las dos y las cinco de la tarde, tiempo que, tras haber empezado la jornada a las siete u ocho de la mañana y haber podido ir a casa con el tiempo justo para comer, no permite un descanso ni físico ni mental lo que, a la larga, puede conllevar problemas entre empleado y empresa, como opiniones negativas.

Por último, un 43,3% de las respuestas indican que los empleados están en desacuerdo con la afirmación de que prestan total atención en ese momento, frente a un 1,7% de los que están completamente de acuerdo. Como se menciona, los trabajadores no tienen la misma capacidad de concentración en ese momento, lo que les lleva a no prestar atención a lo que se les está diciendo, pudiendo provocar que la empresa sea ineficiente.

*Gráfico 5. Valoración de la formación en Eboca*



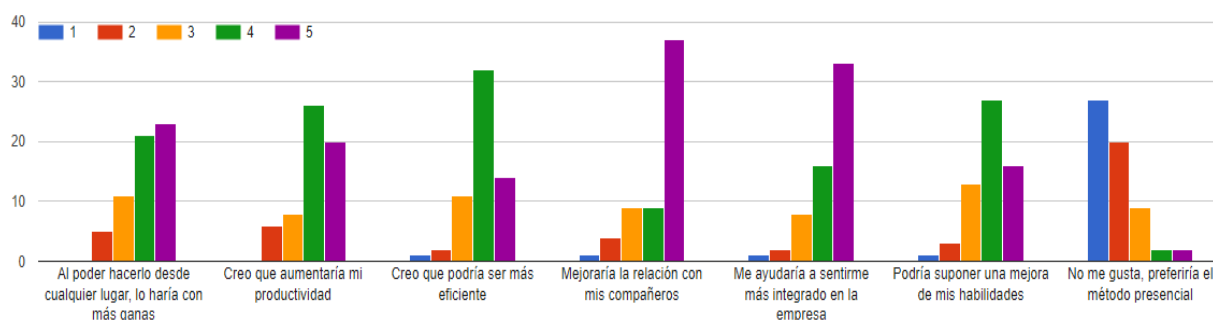
*Fuente: Elaboración propia*

En este momento se les hace una pequeña introducción acerca de la gamificación y sobre el proyecto que Eboca está tratando de implantar para mejorar la realización de la

formación. Este apartado es para todos, llegándole antes a aquéllos que en la pregunta dos han dado una respuesta negativa. *“La gamificación es el uso de elementos de juegos en contextos no lúdicos. Actualmente, las empresas utilizan este medio con la intención de motivar e incentivar a los trabajadores. Imagina que en tu empresa se utiliza un juego para realizar las actividades de formación, en el cual tendrías que superar retos y niveles hasta alcanzar la máxima puntuación, pudiendo competir con tus compañeros y logrando crear un mejor ambiente de trabajo. Además, esta nueva forma tiene la ventaja de poder hacerlo desde tu teléfono móvil y desde cualquier lugar en el que te encuentres, en un tiempo mínimo, pudiendo consultar dudas en cualquier momento.”*. En esta introducción se habla de un posible proyecto, sin mostrar que es lo que realmente Eboca quiere hacer, puesto que los empleados no tenían conocimiento en este momento.

- *¿Cómo crees que te influiría esta nueva forma de realizar la formación?*

Gráfico 6. Influencia del nuevo tipo de formación



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas con respecto a la introducción de esta nueva forma de realizar la formación son bastante optimistas. La mayoría consideran, sobretodo, que mejoraría la relación con sus compañeros y que les ayudaría a sentirse integrados en la empresa. Esto puede ser debido a la mención de que pueden competir con sus compañeros y de que habrá un ranking en el que deban alcanzar la máxima puntuación. Esto suele motivar e incentivar a los usuarios del juego, ya que estamos acostumbrados a jugar a juegos con estas características: rankings y competiciones.

La siguiente mejor valorada es que esta nueva técnica pueda hacer que sea más eficiente ya que, al no estar tan cansados, pueden ser más rápidos adquiriendo nuevos

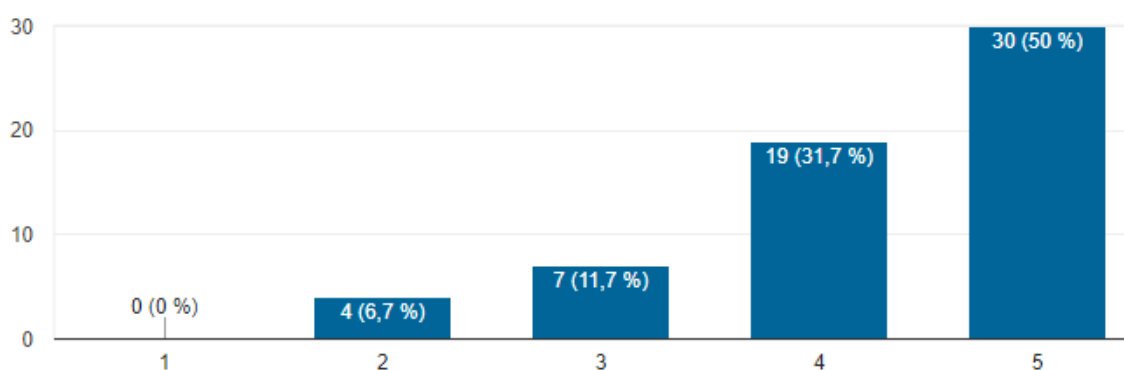


conocimientos así como realizando sus labores, lo que guarda relación con la afirmación de que mejorarían sus habilidades, que es la siguiente mejor valorada. También consideran que mejoraría su productividad, ya que serían más óptimos realizando su trabajo y tendrían una mejor visión de la empresa.

También se valora la opción de poder realizar estas formaciones en cualquier momento del día, e incluso dentro de su horario laboral. La opción de poder hacerlo mientras van en el autobús o haciendo un descanso les genera una opinión positiva sobre la nueva aplicación.

- *¿Qué te parecería que se implantase este método en Eboca?*

*Gráfico 7. Opinión sobre la implantación de gamificación en Eboca*



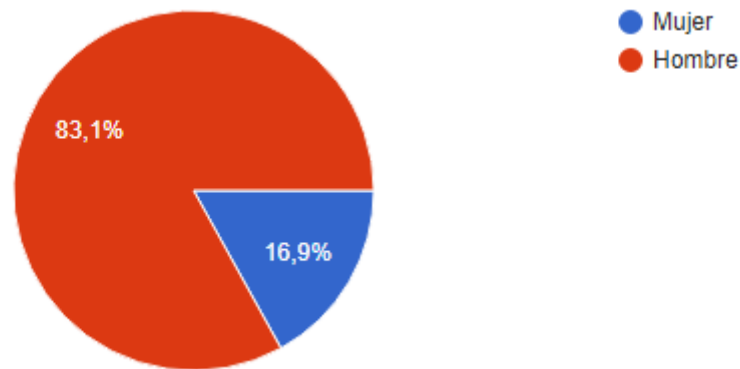
*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede apreciar en el gráfico, las opiniones sobre implantar esta herramienta en Eboca son muy variadas. El 50% de los encuestados consideran que se trata de una idea muy interesante y que les gustaría poder tenerla, seguido por el 31,7% que afirma que la idea les parece interesante. A tan solo un 11,7% les parece indiferente y solo un 6,7% de los encuestados la consideran poco interesante.

- *Sexo y edad*

En cuanto a estas últimas preguntas, el 83,1% de los empleados de Eboca son hombres comprendidos en edades de entre 24 y 44 años.

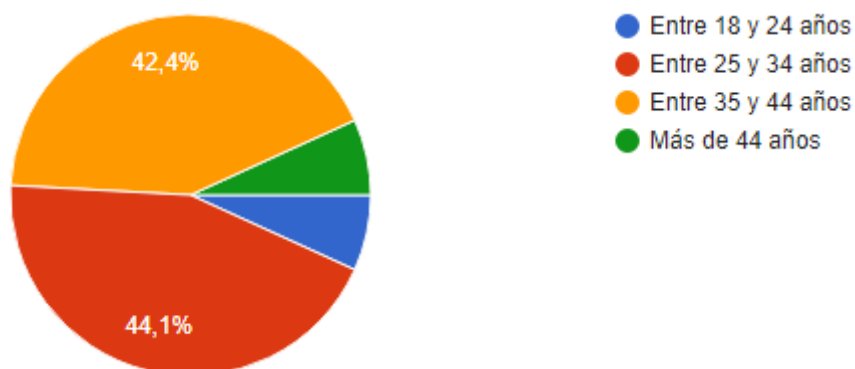
Gráfico 8. Sexo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las edades, la mayoría están comprendidas entre los 25 y los 34 años, seguido de un 42,4% que forman empleados de entre 35 y 44 años. Aquéllos más jóvenes son aquéllos que llevan un menor periodo de tiempo en la empresa que se dedican a las tareas de transporte y almacén. No obstante, también existen algunos de este perfil entre los el 6,8% que forma los jóvenes de entre 18 y 24 años y a aquéllos que están entre 35 y 44 años. El tercer perfil también lo componen los departamentos de Marketing, de Comunicación y de Recursos Humanos.

Gráfico 9. Edad



Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir, por tanto, que implantar en la empresa una estrategia de gamificación interna para una mejora en la realización de las formaciones puede suponer múltiples beneficios no solo para la empresa, sino también para los

trabajadores. Los empleados de Eboca consideran que esta herramienta puede influir en su efectividad, productividad de forma positiva, así como en una mejora de sus habilidades. Consideran, también, que las relaciones interpersonales se verán reforzadas, mejorando, a su vez, el ambiente laboral. La mitad de los encuestados piensan que utilizar la gamificación como medio para realizar las formaciones es muy interesante, ya que tiene diferentes aspectos positivos y que facilitan la formación de distintas formas, pudiendo evitar hacerlas después de su jornada laboral y mejorando, así, la retención de información y la capacidad de concentración.

Así pues, y como conclusión general, la gamificación interna en Eboca puede aportar unos resultados muy beneficiosos, pudiendo mejorar la productividad y la eficiencia tanto para la empresa como para todos y cada uno de los empleados. Hacer de una actividad algo divertido y dinámico, motiva a hacer una tarea que, a menudo, puede resultar pesada.

## 6. PROPUESTA DE MEJORA

La herramienta de gamificación que se quiere aplicar en Eboca tiene múltiples beneficios. El hecho de lanzar las formaciones a modo de juego, pudiendo emplear diferentes mecánicas y dinámicas para incentivar su realización, supone que los usuarios de esta aplicación se sientan más motivados a la hora de formarse. Sin embargo, utilizar una aplicación para que los empleados se formen puede tener algún inconveniente.

Si bien es cierto que con un juego se puede enseñar y aprender, en ocasiones necesitamos ver en directo cómo se realizan diferentes actividades. En el caso de un puesto de trabajo, es necesario aprender bien cómo se realiza una función concreta, por lo que necesitamos ver y hacer esa actividad para saber hacerla.

Por eso, y por la necesidad de visualizar lo que se pretende aprender para una adecuada realización, se debería poner en práctica lo aprendido para demostrar que, realmente, son conscientes de lo que se les quiere enseñar. No tendría sentido, en este caso, realizar esta práctica fuera de su horario de trabajo, por lo que se propondría que en la primera hora de su jornada laboral se realizase, por grupos, esa práctica. Así la empresa y los empleados podrían asegurarse de que realmente han comprendido, entendido y aprendido lo enseñado en la formación.

Esta aplicación, al principio, supondrá una gran novedad en la empresa, por lo que todo el mundo hará las formaciones para lograr ese primer puesto en el ranking, siendo así durante un tiempo. Sin embargo, estas aplicaciones suelen perder peso con el tiempo, por lo que se requeriría motivar a los empleados para que sigan realizando esas formaciones. De este modo se podría incentivar a los empleados por mantenerse durante un mes seguido en el primer puesto, o por haber obtenido 1000 puntos con pequeños obsequios, como Smartbox o con empresas colaboradoras con ellos, como unas gafas o un reloj de madera de Woodenson<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Relojes y moda de madera <https://www.woodenson.com/>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Bertran, F. A. (1 de Agosto de 2013). *Tipos de jugadores en Gamification: teoría Bartle*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2017, de Comunidad IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/tipos-jugadores-gamification-2-innovacion/>
- Cobos, M. (s.f.). *Gamificación y comunicación: cómo aprovechar el juego en la gamificación interna*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de Blogs de Media-Tics: <http://www.media-tics.com/noticia/5714/blog-de-maria-cobos/gamificacion-y-comunicacion:-como-aprovechar-el-juego-en-la-comunicacion-interna.html>
- Digital, A. N. (s.f.). ANAGAM. Obtenido de <http://asociaciongamificacion.com/>
- Ferrís, J. G. (3 de Agosto de 2016). *Las terribles consecuencias de aplicar mal la gamificación*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Comunidad IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/consecuencias-aplicar-mal-la-gamificacion-innovacion/>
- Gabe Zichermann, C. C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media, Inc.
- Gamelearn. (3 de Agosto de 2015). *La gamificación de la formación como antídoto ante la falta de motivación*. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de Gamelearn: <https://www.game-learn.com/gamificacion-de-la-formacion-antidoto-ante-la-falta-de-motivacion/>
- Games, C. T. (25 de Noviembre de 2014). *La gamificación y la importancia del juego en el trabajo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Y tiro porque me toca...: <https://cayrothegames.wordpress.com/tag/objetivos-de-la-gamificacion/>
- Llano, J. C. (27 de Octubre de 2016). *Gamificación: qué es, beneficios, pasos de implementación y ejemplo*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de Juan Carlos Mejía Llano: <https://www.juancmejia.com/temas-varios/gamificacion-gamification-una-forma-divertida-para-acercarse-a-los-clientes/>
- Macario, A. (5 de Febrero de 2014). *La Gamificación, tendencia de futuro en la gestión empresarial*. Recuperado el 17 de Abril de 2018, de El blog de Andrés Macario:

<https://andresmacario.com/la-gamificacion-tendencia-de-futuro-en-la-gestion-empresarial/>

Mariscal, J. J. (2015). *Gamificación en la empresa: lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas*. Editorial Círculo Rojo.

Marketing, G. (20 de Marzo de 2013). *Las 3 claves para seleccionar una plataforma de gamificación*. Recuperado el 2 de Enero de 2018, de Game Marketing, the gamification source : <http://www.gamkt.com/2013/03/20/las-3-claves-para-seleccionar-una-plataforma-de-gamificacion/>

Moll, S. (5 de Junio de 2014). *Gamificación: 7 claves para entender qué es y cómo funciona*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Justifica tu respuesta: <https://justificaturespuesta.com/gamificacion-7-claves-para-entender-que-es-y-como-funciona/>

Pérez, J. C. (s.f.). *Gamificación: mecánicas de juego*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2017, de BrainSIS: <https://www.brainsins.com/es/blog/gamificacion-mecanicas-de-juego/3131>

Riaza, Á. A. (18 de Julio de 2017). *Las claves de la gamificación en empresas* . Recuperado el 28 de Marzo de 2018, de Comunidad IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/gamificacion-empresas-marketing-digital/>

Sabbadín, G. (Junio de 2013). *La importancia de la motivación en el ámbito laboral*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de Eleve: <http://www.ele-ve.com.ar/La-importancia-de-la-motivacion-en-el-ambito-laboral.html>

Sergio. (10 de Julio de 2012). *Las 2 variantes de la gamificación*. Recuperado el 3 de Enero de 2018, de Game Marketing, the gamification source: <http://www.gamkt.com/2012/07/10/las-2-variantes-de-la-gamificacion/>

Teixes, F. (2015). *Gamificación: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial UOC Business School.

## 8. ANEXOS

### 8.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

**Sara: Bueno, pues buenas tardes, Fernando.**

Fernando: Buenas tardes, Sara (se ríe)

**S: El objetivo de mi trabajo es, bueno, analizar la estrategia de gamificación que vais a llevar a cabo aquí en Eboca, y cómo creéis vosotros que puede influir, afectar, tanto a los trabajadores como a la empresa.**

F: Ajam

**S: Entonces, si quieres, en primer lugar, contarme cómo surge Eboca, qué es, a qué os dedicáis...**

F: Bueno, Eboca es una empresa que tiene, en la actualidad 35 años (silencio). Y ha ido evolucionando a lo largo de toda su historia, ¿vale? En la actualidad la misión de Eboca es crear espacios de descanso, en los que se mejore la creatividad, la productividad, y la felicidad de los trabajadores, compartiendo estos, estas zonas de descanso, y prestamos servicios de *vending* de calidad en esas zonas también: bebidas calientes, bebidas frías, snacks, horno, microondas... Equipamos todo el, todo el espacio de descanso y el concepto que va asociado al descanso... El café, eh... Prestamos también servicios de, incluso, llevar fruta. Todo un poco relacionado al descanso de los trabajadores en... El centro de trabajo.

**S: Muy bien. Y la estrategia de gamificación... ¿Cómo os surgió crear esta idea?**

F: Pues mira, si te soy sincero, surge por la dificultad que tenemos para juntar a los compañeros, y las tensiones que se originan cuando estás formando a la gente fuera de su jornada de trabajo.

**S: Ajam**

F: Eh... nosotros somos una empresa de servicios, la mayoría de nuestro personal, el, el ochenta y cinco por ciento de nuestro personal, bueno, el ochenta y cinco no, el setenta y cinco por ciento de nuestro personal, actualmente, es personal operativo. Están fuera de la empresa, y cuando... Cuando terminan de hacer su trabajo es (silencio) difícil juntarles para realizar formaciones en las que, si han madrugado, se han levantado a las

seis de la mañana, han empezado a trabajar, han terminado a las dos de la tarde, se van a casa a comer, se duchan, se cambian y suben a las cuatro de la tarde, es imposible que atiendan. Es imposible que reciban todos los conceptos que nosotros les estamos intentando llevar a cabo en una formación al uso.

**S: (Asiente con la cabeza)**

F: Existía la opción de formar mediante acompañamiento, que también lo estamos haciendo, eh... Los responsables forman mediante el acompañamiento y enseñando en directo, pero claro, es muchísimo más lento. No es lo mismo formar a veinticinco personas a la vez que formar a uno solo. Entonces optamos por la gamificación en concreto por, con este, concepto de gamificación en una app móvil porque, el trabajador, en su propia casa, igual que está consultando las redes sociales o aquí cuando terminan la jornada y están tomándose un café, pueden hacer una formación de dos minutos, de dos minutos y medio, de tres minutos... Entonces es mucho más cómodo el ir formándose poco a poco.

**S: Y además que la diversión puede aportar, bueno, una diferencia en la manera de hacer la formación, más dinámica...**

F: Más dinámica y, ante todo, la rivalidad. La rivalidad que puede ocasionar el, el dar puntos, el hacer rankings, eh... Creemos que puede ser beneficioso, porque estamos acostumbrados en esta empresa a tener objetivos individuales, la valoración de objetivos, a... A, de alguna manera puntuarnos, pero no tan público. No saber las puntuaciones del resto de manera pública. Y como todos nos creemos que somos los que más sabemos y, y demás, el que haya un ranking y se vea quién es el que mejor se está formando y que más sabe, pues puede incentivar al resto a decir “oye, que me estoy quedando atrás y voy a seguir formándome y voy a tal...”. Y sobre todo la rivalidad de dar las insignias de manera pública... En fin, yo creo que eso, eso, beneficiará a la empresa y al trabajador.

**S: Muy bien, y el diseño de la aplicación, ¿cómo lo planteasteis?**

F: Pues queríamos hacer algo relacionado al... Al plantearte hacer una aplicación de gamificación tienes que relacionarlo todo con el juego, con la terminología *gamer*... Y teníamos varias propuestas, eh... Teníamos desde hacer una Universidad del *Vending*, eh... Y dijimos “¿pues por qué no desarrollamos la vida de alguien?”. Y claro, teniendo a nuestro superhéroe pues dijimos... Pues el objetivo de la, del juego final es desarrollar



la vida del Capitán Cafeína y convertirse en un, en un Capitán Cafeína en todos los niveles que puede llevar, en, en... En una leyenda de los Capitanes Cafeína.

**S: Ajam... Porque el Capitán Cafeína, ¿cómo surge? ¿Y qué busca?**

F: El Capitán Cafeína es un superhéroe que tenemos, que se creó aquí en Eboca, está relacionado con la campaña de las vacas de Eboca... Y, y es un superhéroe que lucha contra la mala leche, de manera figurada, eh... Ese, eh... Ese buen rollo que puede haber en las empresas, y de manera literal. Eh... Haciendo alusión al uso de leche cien por cien en nuestras máquinas. (Silencio) El Capitán Cafeína tiene varios súper poderes y varios enemigos. Uno de sus súper poderes es el súper poder de la multi locación, que somos uno y somos muchos. Surgió de manera... Eh... Bueno, pues estas acciones que hace Eboca de manera un poco disparatada, surgió con... Con Relevant<sup>2</sup> y en la actualidad hay unos trece Capitanes Cafeína nombrados, trece, quince Capitanes Cafeína nombrados, que se localizan en las empresas, se les, se les hace su manifiesto... Y es un poco el juego que tenemos con ciertos clientes nuestros y, y ciertos usuarios en concreto. Y, bueno, nosotros siempre decimos que para trabajar en Eboca hay que ser un Capitán Cafeína y hay, los trece, quince que hay fuera, más los sesenta que estamos aquí dentro.

**S: Muy bien. Y así buscáis también que ellos, que los propios trabajadores de aquí, que se conviertan también a través de esta aplicación en unos propios capitanes.**

F: Correcto, claro.

**S: Y la aplicación, ¿en qué consiste?**

F: (Silencio) Bueno, la aplicación es... Es una plataforma, eh... A ver cómo te lo describo yo esto (piensa). Esta es buena, ¿eh? (Risas).

**S: (Risas) He ido a pillar, es una buena pregunta, sí.**

F: Ay... No sabía cómo describirtela. Es una plataforma, eh... No está hecha a medida nuestra, es un, es un *partner* de A Coruña, se llaman *Imagames*, el cual ofrece una manera de hacer juegos sencillos en un... (Piensa). Para el móvil, en una app. Nosotros tenemos la posibilidad de, en primer lugar, segmentar participantes, segmentar todos los juegos... Y nos da la posibilidad de crear juegos y crear retos con todas las funcionalidades del móvil, desde la utilización de la cámara de fotos, los

---

<sup>2</sup> Agencia de Marketing online de Zaragoza <https://www.relevant.ninja/>

geoposicionamientos, la pantalla táctil, eh... Reproducción de vídeos, eh... Lectura de documentos, etcétera. Al final interactúas con el móvil con todas las funcionalidades que tiene y se asocian a la herramienta. (Se ríe) Así, ¿no? No se entiende nada, pero es así lo que hacemos (Risas).

**S: (Risas) Se entiende, se entiende. Porque desde que los trabajadores entren a la, a la plataforma, a la aplicación, ¿Qué se van a encontrar?**

F: Bueno, se van a encontrar una... Una aplicación en la que creemos que se van a identificar mucho con, con Eboca. Eh... Realmente tenemos varias aplicaciones, desde nuestra propia aplicación de pago, aplicaciones que utilizamos para mejorar la comunicación interna... Y con esta aplicación lo que creemos es que se van a identificar mucho porque, eh... El estilo de dibujo que hemos utilizado eh... Es muy nuestro y, al final, se van a encontrar una plataforma en la que pueden recurrir constantemente a formación que les va a acercar a su trabajo y que les va a facilitar el, el tener esa información más, más a mano. Además nos, nos hemos centrado en... En implementar la competición. El juego está compuesto por campañas, pues primero la bienvenida, luego el café, etcétera, y dentro de cada campaña va a... Habrá misiones, que están compuestas por un conjunto de retos, desde ver imágenes o vídeos, hacer fotos, leer cierto documento y eso. Luego pues, por enseñarte un poco, ¿no? Dentro de cada misión habrá unos cinco retos. Imagina que cada reto vale diez puntos, pues superas el primero, te dan diez puntos, pasas al segundo, pero el segundo no lo aciertas a la primera, pues no te dan los puntos y tienes que repetirlo hasta que salga bien. Y una vez haya superado los retos pues se le da una insignia. Esta no era nuestra idea principal, ¿eh? Nosotros queríamos que si no acertaban, se les fuese quitando, restando puntos, pero no se podía hacer así, así que... (Se ríe) Y luego los que vayan en cabeza saldrán en el ranking los tres primeros, siempre fijos, a no ser pues que sean superados, y los demás se podrán ver haciendo *scroll*...

**S: (Se ríe) Vale... Y, el objetivo que buscáis, o sea, ¿cuál es el objetivo de esta estrategia? Definida de una forma más concreta.**

F: El objetivo realmente es poder formar a la gente de una manera sencilla, que sea escalable, es decir, que igual puedas formar a una persona que a quinientas... Y que no dependa de la disponibilidad de... De los formadores, de la disponibilidad del resto de personas si no que la formación dependa, única y exclusivamente, del interés y de los

recursos que destine a esa persona. Nosotros podemos mirar todos los análisis, las horas que está jugando cada persona, etcétera...

**S: Vale, o sea, mientras ellos van pasando retos y demás, vosotros podéis ir viendo que lo están haciendo, ¿no?**

F: (Muestra la aplicación en la pantalla). Yo creo que las horas también, que igual me estoy inventando aquí... Se puede mirar por las fechas, por los retos superados, por jugadores, retos no jugados, rankings... Lo que pasa es que como aún no tenemos nada... Estadísticas de juego, mira, horas jugadas... Horas jugadas no, pero sí que tenemos estadísticas. Y aquí tenemos un *dashboard*... Juegos diseñados, usuarios registrados, accesos. Claro, también podemos dar, también, limitación a los juegos. Yo puedo sacar un juego y decir "oye, este juego no lo podéis jugar durante dos semanas". Lo bueno es que también podemos refrescar las informaciones pasadas de una manera sencilla. Si nosotros modificamos un procedimiento o modificamos cualquier cosa de una formación pasada, simplemente la tenemos que volver a sacar y la sacaremos en un formato en el que, claro, si tú no te formas, no realizas esa formación, puedes perder las insignias que tenías acumuladas.

**S: Ajam.**

F: Entonces la gente querrá, eh, podremos refrescar la información de una manera bastante sencilla, realmente.

**S: Muy bien... Porque si ahora hacen la formación y, por ejemplo, lo que decías antes de la formación por acompañamiento, si los trabajadores están en algún centro, en algún sitio, o lo que sea, y, está rota la máquina eso podrían... O por ejemplo le preguntan por algún tipo de café... Porque también habría formación de maquinaria, ¿no?**

F: Ajam. Sí, cada trabajador va a tener formación específica en su área. El concepto de (silencio), el concepto de que sea una biblioteca de contenido creemos que no lo vamos a poder tener. La biblioteca de contenido la vamos a tener que crear seguramente en Drive, ¿vale? Y ahí se irán indexando los vídeos o los... O las formaciones. Mmm, es difícil que puedan mirar porque van a tener que encontrar el juego en concreto en el que vio eso, entonces no va a ser lo más útil. El caso es que, si un cliente le pregunta algo, sepa qué le tiene que contestar, sepan que si un cliente les está preguntando qué tipo de café estamos utilizando, sepa qué tipo de café estamos utilizando. O, por ejemplo, ayer

mismo un compañero lo... Manifestó claramente, de que le habían hecho una pregunta con un cierto nivel, le habían preguntado sobre cómo descafeinábamos nuestro café (risas) y él no lo sabía. Y él dijo “yo sé que un café que descafeína nuestro tostador es al agua, y esto no sé si es de manera química o es de manera acuosa”. Entonces son respuestas de un cierto nivel de... (Se ríe) De conocimiento que a través de esta aplicación, si nosotros se lo damos, le damos esa información en forma de juego es más fácil que lo retengan, y que el propio trabajador pues cuando le pregunten, sepa salir de ella.

**S: Muy bien. Y ¿cómo creéis que esta aplicación va a afectar a los trabajadores? Desde vuestra perspectiva, ¿cómo creéis que ellos van a, bueno, aceptar la aplicación?**

F: Bueno, nosotros hemos puesto toda nuestra ilusión en que les guste. Es un proyecto... Por una parte chulo y por otra complicado, porque al final les estás exigiendo que se formen. Les podrás incentivar todo lo que quieras, premiar todo lo que quieras, pero van a tener que dedicar eh... Tiempo para, en su jornada de trabajo para formarse. Se lo vestiremos en forma de juego, se lo vestiremos de muchas maneras, pero bueno... Sí que es verdad que nosotros en nuestras encuestas que pasamos periódicamente después de las formaciones, la mayoría coincide en que las formaciones deben ser más cortas y deben ser en horario de trabajo. Como para nuestra peculiaridad, el juntar a la gente para los... En cuestión de trabajo, lo podemos hacer, pero es muy complicado juntar a veinticinco personas, que están cada uno en un lado, si estuvieran aquí todos en el almacén sería muy sencillo... Entre eso y que cada formación que hacemos, como les intentamos agrupar pocas veces, tenemos que hacer formaciones muy densas, y formaciones de tres, cuatro horas, entonces... Yo creo que lo recibirán con, con agrado y con entusiasmo.

**S: Y además que el que sea cortito también... Ayudará.**

F: Claro, sobretodo eso. Que sean formaciones de entre dos minutos, de dos minutos y medio... De que pueda estar fumándose un cigarro en su casa y diga “mira, me voy a hacer una formación”, y se haga dos, ya está, pues ya se ha hecho dos formaciones. Que se vayan haciendo dos formaciones a la semana, o tres, cuatro... Pues, eso estaría muy bien.

**S: Ajam. Porque además bueno que el formato juego ayuda mucho también, pero, igual... La idea es ir sacando formaciones cada... ¿mes, por ejemplo?**

F: El objetivo es que el cien por cien de la formación interna de Eboca esté gamificada. El cien por cien. Es un proyecto que arrancamos ahora, arrancamos la aplicación, pero las formaciones... No se va a dejar de crear contenido hasta dentro de muchísimo tiempo. Es fácil que el año que viene a estas alturas sigamos creando contenido, bueno, no es fácil, es seguro. El objetivo más o menos es hacer una formación a la semana, dos al mes, ese va a ser el ratio. Pero claro, no vamos a poder dejar parado el sacar formaciones porque entonces la gente se va a desenganchar. Si yo cada dos meses te saco una formación de un minuto y medio pues también... Menuda castaña. Dedicar tiempo y hazme formaciones, ¿no?

**S: Vale... Y formación externa, por ejemplo, pues no sé, que venga alguien a dar alguna formación de... De sanidad, por ejemplo. No que venga alguien, pero sí alguna más básica, ¿habéis planteado meter algún tipo de formación externa?**

F: (Se ríe). A ver, como todas las empresas, toda la formación que puedas interiorizar te reduce costes. Eh... Si bien es cierto que ciertas formaciones de trabajo, como las de prevención de riesgos laborales no podemos interiorizarlas a no ser que haya un técnico de riesgos laborales, y nunca la vamos a poder meter en la aplicación porque tiene otras peculiaridades... Formación externa vamos a seguir haciendo, porque nosotros creemos que nuestros procedimientos, nuestra manera de trabajar, los que mejor sabemos hacerla somos nosotros y nadie nos va a venir aquí a enseñarnos cómo son nuestros procedimientos y eso lo trasladaremos de manera interna, pero de, de forma externa, sobretodo competencias, entidades... Eso es difícil entrenarlo en una app. Es muy difícil entrenarlo con un móvil. Así que seguiremos recibiendo formación externa. A pesar de que, claro, si yo estoy en una formación externa, por ejemplo, sobre el liderazgo, y la campaña de gestión llevara temas de liderazgo y a mí el formador me recomienda un libro, yo lo leo y me parece un buen libro, una de las formaciones y uno de los retos perfectamente puede ser “léete este capítulo de este libro y coméntame esto sobre tal”.

**S: Ajam.**

F: Lo iremos metiendo...

**S: Y a la empresa, ¿cómo creéis que puede afectar esto? ¿Cómo creéis vosotros desde el punto de vista de haber creado, investigado... que puede afectar a la empresa?**

F: Bueno, nosotros creemos que siempre, siempre que formas a un trabajador, es bueno para la empresa. No hay nada peor en una empresa, como diría el padre de Raúl<sup>3</sup>, que un inútil motivado (se ríe).

**S: (Risas)**

F: Es mejor dedicar todo el esfuerzo necesario en alguien que sea un gran talento y que esté muy formado y que tenga la potencialidad de que se te marche a otra empresa, porque ese talento lo detecta otra empresa, a tener un inútil motivado. Los inútiles motivados son muy peligrosos, es mejor dedicar esfuerzo y tiempo, nosotros creemos que es muy bueno para la empresa dedicar el tiempo y formar. Y si la gente se forma, será mejor trabajador y será beneficioso para la empresa. Excepto en algunos casos que no se pueda desarrollar más al trabajador, pero esto será bueno, seguro.

**S: Y además que las relaciones que... El pique y demás, siempre motivan más.**

F: Sí, porque además no va a haber distinciones de puestos, ni nada. El mozo de almacén podrá competir con el director comercial (se ríe). Entonces pues creo que al director comercial si lleva veintidós años en la empresa y está viendo cómo hay quince personas con un año de antigüedad dentro de la empresa que saben más que él... Igual le pica, igual le molesta (se ríe) y se incentiva a formarse más dentro de la empresa.

**S: Muy bien. Y antes de hacer este proyecto, ¿habíais mirado alguno más para saber, habéis tenido alguno de referencia que hayáis dicho...?**

F: ¿Sobre gamificación?

**S: Sí. ¿Sabíais algo vosotros de gamificación?**

F: Pues mira, te voy a ser híper sincero. Yo me incorporo a Eboca en verano del 2016, saliendo de un máster en la escuela de negocios, un máster en ESIC, en el cual habíamos visto la vanguardia en muchos procesos, muchas técnicas, mucho desarrollo de las organizaciones. Y me incorporo a Eboca con toda la fuerza, todas las ganas, todo el ímpetu del mundo, y de repente un día, eh... Raúl, el presidente de la empresa, me pasa a su despacho y me dice “oye mira, Fernando, ¿sabes lo que es la gamificación?”,

---

<sup>3</sup> Raúl Benito, presidente de Eboca

y yo “bueno, lo he escuchado súper de refilón en el máster, un profesor cuando hablaba de formación, comentó algo de gamificación, pero vamos, no tengo ni idea”. Y él mismo me dijo “vale, muy bien, llevo tres años detrás de gamificar la formación en Eboca y ya tengo el socio”. Yo cuando me incorporé a Eboca ya... Este hombre llevaba (se ríe) tres años pensando cómo gamificarlo. Ha habido otras alternativas, hemos visto otras alternativas de otros proveedores, pero no con la flexibilidad que nos da esta herramienta de poder hacer nosotros mismos todas las formaciones que podamos. Hay otros proveedores que te dan herramientas, y que te dan cursos ya hechos a través de videojuegos, pero ninguno te da la flexibilidad y el potencial de hacer formaciones como estos.

**S: ¿Y en qué momento decidís hacerlo en una aplicación móvil?**

F: En el momento en el que va concretamente acorde con toda la estrategia de la empresa. La estrategia de la empresa es la digitalización completa de todos los procesos y uno de ellos iba a ser la formación. Actualmente los, el cien por cien de los trabajadores de Eboca tenemos móvil de empresa, la parte operativa, los propios gestores, los que se encargan de la reposición y la limpieza, su trabajo lo realizan a través de dos aplicaciones, una para el control de stocks y de caducidades de los productos, y otra para gestión de las incidencias postventa. Entonces, eh... Como la línea es digitalizarlo, como la línea es utilizar aplicaciones móviles, pues... No iba a ser descabellado utilizar una más, ya total... Si están acostumbrados (se ríe). Hoy en día todos tenemos un *Smartphone* en el bolsillo, para todos nos es súper fácil utilizar aplicaciones, porque todos utilizamos hoy en día una media de diariamente diez aplicaciones, fácil, desde el reloj, hasta las redes sociales, Internet, correos... Pues una aplicación para formarse no es descabellada, y de hecho ya las hay, como puede ser Duolingo, etcétera.

**S: Muy bien, pues de momento ya está. Si tienes alguna duda...**

F: ¡Qué bien hablo! (Se ríe)

**S: (Risas) Algo que quieras aportar, decir...**

F: Nada, yo creo que ya.

**S: Entonces muchas gracias, Fernando.**

F: Nada, muchas gracias a ti. Cualquier cosa que necesites me dices.

## 8.2. ENCUESTA

### Eboca

¡Hola! Soy estudiante en la Universidad de Zaragoza del grado de Marketing e Investigación de Mercados. Estoy haciendo una encuesta para mi Trabajo de Fin de Grado sobre la información que reciben los trabajadores en el lugar de trabajo y tú puedes serme de gran ayuda. No te va a llevar más de dos minutos y es totalmente anónima. ¡Muchas gracias!

*\*Obligatorio*

1. **¿Tienes interés en las nuevas tecnologías?\*** (*Marcar solo una casilla*)
  - Sí
  - No
  
2. **¿Has recibido formación en la empresa?\*** (*Marcar solo una casilla*)
  - Sí (*Pasa a la siguiente pregunta*)
  - No (*Pasa a la pregunta 6*)
  
3. **¿Qué tipo de formación sueles recibir en la empresa?\*** (*Marcar solo una casilla*)
  - Presencial (dentro de la empresa)
  - A distancia (desde casa o desde otros lugares)
  
4. **¿En qué momento realizas la formación en la empresa?\*** (*Marcar solo una casilla*)
  - Durante mi jornada laboral (*Pasa a la pregunta 6*)
  - Al finalizar mi jornada laboral (*Pasa a la siguiente pregunta*)
  - Otro (festivos, etc.) (*Pasa a la pregunta 6*)
  
5. **Valora del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones. “Al realizar la formación después de mi jornada laboral...”\*** (*Marcar solo una casilla por fila*)



	1	2	3	4	5
Estoy más cansado/a y presto menos atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No soy capaz de concentrarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pienso en otras cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retengo menos información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presto total atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La gamificación es el uso de elementos de juegos en contextos no lúdicos. Actualmente, las empresas utilizan este medio con la intención de motivar e incentivar a los trabajadores. Imagina que en tu empresa se utiliza un juego para realizar las actividades de formación, en el cual tendrías que superar retos y niveles hasta alcanzar la máxima puntuación, pudiendo competir con tus compañeros y logrando crear un mejor ambiente de trabajo. Además, esta nueva forma tiene la ventaja de poder hacerlo desde tu teléfono móvil y desde cualquier lugar en el que te encuentres, en un tiempo mínimo, pudiendo consultar dudas en cualquier momento.

**6. ¿Cómo crees que te influiría esta nueva forma de realizar la formación?**

**Valora del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones.\* (Marca solo una casilla por fila)**

	1	2	3	4	5
Al poder hacerlo desde cualquier lugar lo haría con más ganas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que aumentaría mi productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo que podría ser más eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejoraría mi relación con mis compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayudaría a sentirme más integrado en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podría suponer una mejora de mis habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No me gusta, preferiría el método presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **¿Qué te parecería que se implantase este método en Eboca?\*** (*Marca solo una casilla*)

Nada interesante      1      2      3      4      5      Muy interesante

**¡Terminamos!**

8. **Género** (*Marca solo una casilla*)

- Mujer
- Hombre

9. **Edad** (*Marca solo una casilla*)

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Más de 45 años

**¡Muchas gracias por tu colaboración!**