UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

La utilización de la gamificación como herramienta para implementar estrategias de marketing interno basado en el nivel de valoración del lugar de trabajo que otorgan los colaboradores, hombres y mujeres entre 18 y 25 años, que laboren en establecimientos de comida rápida en Lima Metropolitana

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación y Marketing

AUTOR(ES)

Hidalgo Aguilar, Olenka Solange (0000-0003-1961-2288)

ASESOR

Cortés Quiroz, José Luis (0000-0001-9244-4490)

Lima, 26 de noviembre de 2018

RESUMEN

Esta investigación surge debido a que, día a día, el marketing se enfrenta a nuevas tendencias, por ello, las empresas deben adecuarse a las mismas y emplear técnicas que sean acorde a su público objetivo, no solo enfocándose en su cliente externo, sino también en su cliente interno. Por tal motivo, el objetivo principal de esta tesis fue demostrar que la utilización de la gamificación como herramienta para implementar estrategias de marketing interno en colaboradores, hombres y mujeres entre 18 y 25 años que laboren en establecimientos de comida rápida en lima metropolitana, aumenta el grado de motivación y compromiso de los colaboradores hacia la empresa, para poder demostrar lo antes expuesto, se utilizaron diferentes tipos de metodología e instrumentos de recolección de información tanto cualitativos como cuantitativos.

Al finalizar esta investigación, se pudo plantear una propuesta que consta de un programa de capacitación por medio de la creación del prototipo de un juego virtual para un establecimiento de comida rápida que lleva por nombre “My Training King”, el cual emplea las características propias de la gamificación con los elementos que más destacó el público objetivo en las encuestas realizadas.

El mantener motivado a un equipo de trabajo incluye diferentes aspectos, dentro de ellos la capacitación, para esto las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. Asimismo, les proporciona beneficios para su constante crecimiento.

Palabras clave: gamificación; marketing interno; motivación; compromiso.

The use of gamification as a tool to implement internal marketing strategies based on the level of assessment of the workplace that employees, men and women between 18 and 25 years, who work in fast food establishments in Metropolitan Lima.

ABSTRACT

This research arises because, every day, marketing faces new trends, therefore, companies must adapt to them and use techniques that are consistent with their target audience, not only focusing on their external client, but also in your internal client. For this reason, the main objective of this thesis was to demonstrate that the use of gamification as a tool to implement internal marketing strategies in collaborators, men and women between 18 and 25 years working in fast food establishments in metropolitan Lima, increases the degree of motivation and commitment of the collaborators towards the company, in order to demonstrate the foregoing, different types of methodology and instruments of information collection were used, both qualitative and quantitative.

At the end of this investigation, a proposal could be proposed that consists of a training program through the creation of the prototype of a virtual game for a fast food establishment called "My Training King", which uses its own characteristics of the gamification with the elements that most emphasized the target audience in the surveys conducted.

The motivation to keep a team includes different aspects, including training, for this companies should always be in search of different mechanisms or systems that offer their employees knowledge, skills and attitudes that are required to achieve performance successful. Likewise, it provides benefits for their constant growth.

Keywords: gamification; internal marketing; motivation; commitment.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	8
2	MARCO TEÓRICO	13
2.1	LA GAMIFICACIÓN.....	13
2.1.1	Definición de gamificación.....	13
2.1.2	Mecánicas de juego.....	17
2.1.3	Dinámicas de juego.....	20
2.1.4	Tipos de gamificación.....	21
2.1.5	Historia de la gamificación a nivel global	22
2.1.6	Referencias teóricas en gamificación.....	23
2.1.6.1	Teoría de Richard Bartle	24
2.1.6.2	Teoría de Amy Jo Kim	27
2.1.6.3	Teoría de Andrzej Marczewski	28
2.1.7	Casos de éxito que aplicaron gamificación en sus procesos.....	32
2.1.8	Historia de la gamificación a nivel Latinoamérica	35
2.1.8.1	Gamificación en Perú	36
2.1.8.2	Gamificación en Chile.....	39
2.1.8.3	Gamificación en Uruguay	41
2.2	EL MARKETING INTERNO O ENDOMARKETING	42
2.2.1	Definición de marketing interno o endomarketing	42
2.2.2	El endomarketing, sus enfoques y elementos	43
2.2.3	Motivación en el trabajo	47
2.2.4	Marketing interno en empresas de servicio al cliente	52
2.2.5	Gamificación dentro de estrategias de marketing interno en empresas de servicio al cliente	53
2.2.5.1	Casos de gamificación.....	55
2.2.6	Beneficios de la gamificación como herramienta de marketing interno	59
2.3	PÚBLICO OBJETIVO PRIMARIO EN LIMA METROPOLITANA.....	61
2.3.1	Perfil del público objetivo primario	61

2.3.2	Principales características del público objetivo primario	62
2.4	ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA EN LIMA METROPOLITANA.....	64
2.4.1	Situación actual	64
2.4.2	Funcionamiento y desarrollo de labores	64
2.5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	67
2.6	MODELO DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
2.6.1	Hipótesis	68
2.6.2	Objetivos de la investigación	68
3	METODOLOGÍA	70
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	71
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	71
3.4	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
3.4.1	Investigación cualitativa	72
3.4.2	Investigación cuantitativa	77
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	78
4	RESULTADOS	80
4.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS	80
4.1.1	Resultados de las entrevistas a profundidad	80
4.1.2	Resultados de la observación experimental de Burger King, Plaza lima Sur	89
4.1.3	Resultados de las entrevistas semi - estructuradas.....	90
4.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS	92
4.2.1	Análisis de fiabilidad: Alfa de Cronbach.....	92
4.2.2	Análisis de Chi-Cuadrado de Pearson.....	97
5	DISCUSIÓN	100
5.1	DISCUSIÓN	100
5.2	IMPLICANCIAS A LA GERENCIA.....	107
5.2.1	Objetivos de la propuesta.....	108

5.3	FUTURAS INVESTIGACIONES.....	122
6	REFERENCIAS.....	124
7	ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Factores higiénicos y factores motivadores</i>	48
Tabla 2 <i>Hipótesis X e Hipótesis Y</i>	50
Tabla 3 <i>Teoría de las expectativas</i>	51
Tabla 4 <i>Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 11</i>	93
Tabla 5 <i>Estadísticos total - elemento de la pregunta 11</i>	93
Tabla 6 <i>Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 13.1</i>	94
Tabla 7 <i>Estadísticos total - elemento de la pregunta 13.1</i>	95
Tabla 8 <i>Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 19</i>	96
Tabla 9 <i>Estadísticos total - elemento de la pregunta 19</i>	96
Tabla 10 <i>Lugar de trabajo vs. Capacitación por medio de videojuegos</i>	98
Tabla 11 <i>Prueba Chi-cuadrado</i>	99
Tabla 12 <i>Presupuesto del desarrollo y aplicación del presupuesto</i>	121

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Evolución del término "gamification" en Google.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2. Hype Cycle de tecnologías emergentes de Gartner del 2011</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3. Tipos de jugadores según Bartle</i>	<i>26</i>
<i>Figura 4. Verbos de Fidelización Social según Amy Jo Kim</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5. Cinco tipos de usuarios en un sistema de gamificación según Marczewski</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6. Ocho tipos de usuarios en un sistema de gamificación según Marczewski</i>	<i>31</i>
<i>Figura 7. Aplicación “My Starbucks Reward”</i>	<i>34</i>
<i>Figura 8. Aplicación de América TVGO “¿Sabes más que un niño de primaria?” ...</i>	<i>37</i>
<i>Figura 9. Aplicación “Movistar Running”</i>	<i>38</i>
<i>Figura 10. Flayer del lanzamiento de disco.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 11. Colaboradoras de Movistar Chile</i>	<i>40</i>
<i>Figura 12. Red social Bokzuy</i>	<i>56</i>
<i>Figura 13. Programa “Leadership Academy”</i>	<i>57</i>
<i>Figura 14. Programa “Bee Block”</i>	<i>59</i>
<i>Figura 15. Televisores Bee.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 16. Fórmula de muestreo</i>	<i>72</i>
<i>Figura 17. Hipótesis de Prueba de Independencia</i>	<i>97</i>
<i>Figura 18. Nivel de significancia</i>	<i>97</i>
<i>Figura 19. Videojuego Diner Dash</i>	<i>110</i>
<i>Figura 20. Logo “My Training King”</i>	<i>110</i>
<i>Figura 21. Logo “King’s Court”</i>	<i>111</i>
<i>Figura 22. Logo “King’s Restaurant”</i>	<i>111</i>
<i>Figura 23. Adaptación Página Web Burger King Perú</i>	<i>112</i>
<i>Figura 24. LED “My Trining King”.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 25. Logo Submundo “Colaborador Experto”</i>	<i>114</i>
<i>Figura 26. Adaptación Videojuego “Diner Dash”</i>	<i>115</i>
<i>Figura 27. Adaptación al Videojuego “Diner Dash”</i>	<i>118</i>

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas buscan ser más productivas a partir del desarrollo e implementación de diversos procesos. Según un estudio que realizó Julio Benzaquén, se demostró que hay una marcada evolución por parte de las empresas hacia una mentalidad de calidad, entendiéndola como un proceso de suma de esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, ello hace necesario una capacitación más adecuada al personal, así como otorgar actividades relacionadas directamente a los proyectos de calidad con la única finalidad de lograr un mayor trabajo en equipo y compromiso en los trabajadores, el cual permita cumplir con dichos objetivos (Benzaquén, 2013:50).

Como parte de las diversas herramientas a emplear para este desarrollo productivo se encuentra el marketing, el cual, es una herramienta que ha contribuido en gran parte al desarrollo de las empresas que, con el paso del tiempo, han logrado posicionarse al encontrar como punto de acción la unificación de actividades, procesos, instituciones y personas, a través de la incorporación de metodologías de comunicación (Dávila y Velasco, 2013: 9).

Gracias a esta implementación es que surgen diferentes herramientas que permiten llegar a este proceso y brindarle un enfoque distinto y atractivo para quienes forman parte de él. Un ejemplo claro de este surgimiento es la corriente de la gamificación, la cual, según el Managing Director de la empresa de consultoría Influencia en Lima, Jorge Luis Revilla, se conoce como gamificación a una serie de estrategias que buscan aprovechar las técnicas usadas en el diseño de juegos para orientar el comportamiento de empleados o clientes hacia una meta establecida. Asimismo, afirma que se podría considerar un proceso que ayuda a crear un camino estructurado hacia el cumplimiento de objetivos definidos (Revilla, 2013).

De la misma manera, según otro autor, Juan Pablo Ahumada, **analista de desarrollo de plataformas web de Formulisa**, define la gamificación como un método que incorpora elementos de juegos, utilizados en un contexto ajeno a los juegos, para resolver problemas y mejorar el rendimiento (Ahumada, 2013).

Así, también, se utiliza como una herramienta para incentivar a las personas a mejorar su desempeño en base a estímulos, los cuales se toman directamente de los conceptos orientados a juegos. El método, generalmente, se utiliza en aplicaciones y procesos para mejorar el compromiso de los usuarios y el aprendizaje (Ahumada, 2013).

Según el artículo “Is it all a game? Understanding the principles of gamification”, la gamificación puede crear el cambio de comportamiento deseado en contextos comerciales a través de gratificaciones o recompensas hacia sus empleados y clientes, lo que conduce a más resultados satisfactorios para ambos en un contexto no gamificado. Asimismo, se menciona que las recompensas que motivan cambios de comportamiento se presentan en una variedad de formas, tanto extrínsecos como premios, dinero, etc. Por otro lado, intrínsecas, es decir, diversión, disfrute, etc.; sin embargo, independientemente de la forma, la recompensa apropiada o la mezcla de ambos es clave para motivar un comportamiento exitoso, a través de respuestas afectivas que inspiren a los individuos (Robson, Plangger, Kietzman, 2015: 413).

Al contrastar diversos conceptos acerca de la gamificación, se coincide en que es una herramienta que ayuda al rendimiento de las personas empleando elementos de recompensa propios de un videojuego en una plataforma no lúdica. Es más, ayuda en el cumplimiento de objetivos por medio de incentivos o estímulos en base a dichos elementos.

Por las diversas afirmaciones y opiniones acerca de la gamificación y su rol dentro del desempeño de las personas en base a objetivos, es que se desea investigar más a fondo toda esta corriente y su impacto en las empresas, ya que se ha implementado en diversas empresas. Un ejemplo de esta implementación es el caso de MINT, la cual ofrece un servicio gratuito que permite agrupar todas las cuentas bancarias en un único espacio. Los

usuarios pueden establecer un presupuesto, marcarse objetivos y otros. Asimismo, marcas como NIKE que, a través de Nike+ Fuel Band, pueden registrar las actividades del usuario a lo largo del día, suministrándole información en tiempo real de un modo visual (BBVA Innovation Center, 2012:16).

Así como estos casos, existen muchos más enfocados a otros entornos como la fidelización para marcas y a la motivación en la educación. Por ello, esta investigación se basará en evaluar, describir, averiguar y encontrar distintos puntos de vista acerca de la utilización de la gamificación como herramienta para implementar estrategias de marketing interno en colaboradores que laboren en establecimientos de comida rápida en Lima.

Las empresas deben enfocarse, hoy en día, a cuidar a cada uno de sus colaboradores y velar por su bienestar, ya que ellos son el eje de la empresa. Se debe tener un enfoque especial que ayude y promueva la motivación de los colaboradores dentro de su centro laboral, para que así este mejore su desempeño y cada una de las empresas obtenga los resultados que desean.

Uno de los negocios más competitivos y con mayor expansión en nuestro país es el de la comida rápida o fast food. De acuerdo con un estudio de Mapcity.com, empresa que se especializa en geobusiness intelligence para Latinoamérica, establece que se pueden encontrar más de 800 locales de fast food en el Perú. La cadena Kentucky Fried Chicken encabeza este segmento con 84 establecimientos. Pertenecientes al mismo segmento, se encuentra Pizza Hut con 66, Bombos con 57, McDonald's con 54 y otras 10 cadenas más que tienen entre 37 y 11 sucursales (Perú Retail, 2017).

En cuanto a su distribución, en Lima y Callao se puede encontrar 419 locales de fast food y 138 en provincias. Los distritos que tienen más locales en Lima son Miraflores y Surco, con 68 y 56 tiendas respectivamente, seguidas de Lima Cercado, San Borja e Independencia (Perú Retail, 2017).

El año pasado el mercado de fast food en el Perú, elevó su rentabilidad en un 20% aproximadamente logrando concretar ventas por US\$ 700 millones durante el año 2016, según estimaciones de Front Consulting (Perú Retail, 2017).

De este modo, la gran cantidad de establecimientos de comida rápida en Lima y su crecimiento año a año, implica que exista una mayor demanda en lo que respecta al ámbito laboral y es ahí, donde surgen los nuevos puestos de trabajo, comúnmente llamados: part-time. Los cuales, en su mayoría, son ocupados por estudiantes o jóvenes sin experiencia previa en algún tipo de trabajo, los cuales se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades laborales en Lima para solventar sus gastos y necesidades.

Según un estudio que realizó el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MINTRA), el 51% de las autorizaciones otorgadas a adolescentes laboran de 4 a 6 horas y, el 43% trabajan menos de 4 horas. El 62% de estas autorizaciones se otorgan a adolescentes en Lima Metropolitana (MINTRA, 2016:220, 225). Esto refuerza lo afirmado anteriormente, pues existe mayor cantidad de jóvenes que busca un empleo que implique trabajar menos horas que la jornada laboral regular y así seguir con sus actividades diarias.

Asimismo, la población económicamente activa a nivel nacional para el año 2016 alcanzó la cantidad de 16 millones 903 mil 680 personas, de las cuales el 29,7% fue conformado por la población joven de 15 a 29 años (5 millones 15 mil 936 personas). De toda la población ocupada, el 28,4% lo constituyeron los jóvenes de 15 a 29 años (MINTRA, 2016:20).

En cuanto a Lima Metropolitana, el 21,8% de la población económicamente activa tiene entre 14 a 24 años, el 51,8% de 25 a 44 años y el 26,4% de 45 y más años (INEI, 2018:3). Como se mencionó anteriormente, este grupo importante de jóvenes busca oportunidades a las cuales sea muy fácil de acceder como lo son los trabajos de servicio al cliente que, constantemente, se ofrecen en los restaurantes de comida rápida.

La población ocupada juvenil de Lima Metropolitana, para el 2016, estaba distribuida de la siguiente manera: el 41,9% en el sector servicios, el 22,7% en la rama extractiva, el 18,7% en comercio, el 10,5% en industria y el 6,2% en el sector construcción. El 41,9% de la rama de actividad económica servicios representa 1 millón 926 mil 832 trabajadores, convirtiéndose así en la principal rama de actividad de los jóvenes (MINTRA, 2016:33).

En otro informe del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo se menciona que la actividad de hoteles y restaurantes es la más significativa y con mayor porcentaje a comparación de otras. En un segundo lugar, de modo decreciente, se encuentra la actividad de comercio al por mayor y menor, seguida de actividades inmobiliarias, empresariales (MINTRA, 2016:212).

Asimismo, este informe resalta que la ocupación de azafatas, bármans y trabajadores asimilados continúa siendo una de las ocupaciones que demanda mayor cantidad de mano de obra; el resto se diversifica en un “abanico” de ocupaciones supletorias (MINTRA, 2016:207). Esto se complementa con el incremento de los establecimientos de comida rápida y la búsqueda de puestos laborales que realizan, día a día, los jóvenes.

Es importante recalcar que si bien hay una mayor demanda laboral y los jóvenes se encuentran prestos a trabajar de 4 a 6 horas o menos, cumpliendo lo que se les indique en el puesto que ocupen, el ambiente laboral debe ser acogedor y grato para promover el desempeño de cada uno de los colaboradores. Según el Portal Universia, para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar. Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial (Universia, 2013).

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La gamificación

2.1.1 Definición de gamificación

Según Gartner, La gamificación utiliza mecanismos de los juegos, tales como los desafíos, las reglas, las oportunidades, los premios y los niveles, para transformar tareas cotidianas en actividades divertidas. (Centro de Innovación BBVA, 2012:14).

Asimismo, según Holtby, analista de Software & Soluciones de TI de Ovum, la gamificación puede hacer mucho más.

[A]unque gran parte del uso que se ha hecho de la gamificación en esta etapa inicial en la que ha emergido el concepto se ha centrado en guiar el comportamiento del usuario y reforzar el compromiso con las personas que emplean estas técnicas, las organizaciones también **podrían empezar a utilizar los datos generados por estos sistemas para mejorar el conocimiento que tienen de las habilidades y reputaciones tanto de sus empleados como de sus clientes** (Ticbeat, 2013).

Desde otro punto de vista se afirma que, la gamificación es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas (Vivo Emprendiendo, 2013).

Asimismo, Sergio Jiménez Arenas, analista, Business Game Designer y especialista en Gamification, establece que gamificación es

[c]opiar de los juegos y videojuegos aquellas características que hacen que la gente sienta, se emocione y participe como no lo hacen nuestras empresas, productos o procesos. Usar el juego para hacer que las personas hagamos cosas no es nada nuevo, realmente lo nuevo es que, gracias al desarrollo y avance de diversas tecnologías, nos permiten crear experiencias de juego más sofisticadas y emocionantes (Jiménez, 2013).

Gabe Zichermann y Christopher Cunningham, tratan el concepto de gamificación en su obra “Gamification by Design” y la definen como un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas (Zicherman y Cunningham, 2011:11).

El autor de “The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education”, establece que la gamificación es la utilización de mecanismos, la estética y el uso del pensamiento para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas (Kapp 2012:9).

Todos estos autores comparten a través de sus puntos de vista que la gamificación puede llegar a guiar el comportamiento de las personas por medio de incentivos y así desarrollar y motivar su desempeño.

Además, según un estudio realizado por Gamemarketing en el 2012, establece que la gamificación tiene como objetivo:

- Atraer y retener audiencias y clientes a una marca.
- Minimizar los tiempos de adopción de productos o servicios.
- Animar a la gente a realizar tareas que consideran aburridas.

La gamificación quiere hacer cualquier actividad más atractiva y emocionante, mediante el desarrollo de comportamientos deseados. Esta técnica puede animar a la gente para realizar tareas que consideran aburridas como completar encuestas, ir de compras o la lectura de páginas web (Gamemarketing, Estudio Gamificación, expectativas y grado de adopción en España, 2012:3). Por otro lado, Pablo Peralta, Product Manager de la UG, describe que la dinámica y el secreto de la aplicación de la gamificación básicamente radican en un cambio de paradigma: en lugar de aplicar normas más tradicionales de incentivos, se trata de aplicar reglas que estimulen a las personas a través de la diversión, el reconocimiento público de sus logros y la retroalimentación constante y automática de su desempeño (Carrasco, 2013).

Entre las mecánicas de juego más utilizadas dentro de la gamificación se encuentran: niveles, premios como insignias o badges, recompensas, comparativas y clasificaciones, recolección de objetos, obtención de puntos, etc. (Ortiz, 2013).

Asimismo, se afirma que si se brinda una correcta implementación de estrategias de gamificación se puede pasar de una simple reunión de juego o conectividad al engagement (o compromiso), logrando que los miembros de una comunidad, los trabajadores de una empresa, los estudiantes de un instituto, los habitantes de una ciudad, prácticamente cualquier colectivo o individuo, participen de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad (Vivo Emprendiendo, 2013).

Es por ello por lo que, la gamificación permite un nuevo lenguaje de intercomunicación entre la empresa y sus empleados. La gamificación se adapta perfectamente a esas nuevas generaciones de nativos digitales, porque precisamente habla su mismo idioma. Ello permite conseguir mejores resultados que muchas herramientas tradicionales de la política de relaciones laborales, evidentemente siempre que se aplique de forma correcta (Mora, 2013).

Según Gartner, La gamificación utiliza mecanismos de los juegos, tales como los desafíos, las reglas, las oportunidades, los premios y los niveles, para transformar tareas cotidianas en actividades divertidas. (Centro de Innovación BBVA, 2012:14).

Asimismo, según Holtby, analista de Software & Soluciones de TI de Ovum, la gamificación puede hacer mucho más.

[A]unque gran parte del uso que se ha hecho de la gamificación en esta etapa inicial en la que ha emergido el concepto se ha centrado en guiar el comportamiento del usuario y reforzar el compromiso con las personas que emplean estas técnicas, las organizaciones también **podrían empezar a utilizar los datos generados por estos sistemas para mejorar el conocimiento que tienen de las habilidades y reputaciones tanto de sus empleados como de sus clientes** (Ticbeat, 2013).

Desde otro punto de vista se afirma que, la gamificación es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas (Vivo Emprendiendo, 2013).

Asimismo, Sergio Jiménez Arenas, analista, Business Game Designer y especialista en Gamification, establece que gamificación es

[c]opiar de los juegos y videojuegos aquellas características que hacen que la gente sienta, se emocione y participe como no lo hacen nuestras empresas, productos o procesos. Usar el juego para hacer que las personas hagamos cosas no es nada nuevo, realmente lo nuevo es que, gracias al desarrollo y avance de diversas tecnologías, nos permiten crear experiencias de juego más sofisticadas y emocionantes (Jiménez, 2013).

Gabe Zichermann y Christopher Cunningham, tratan el concepto de gamificación en su obra “Gamification by Design” y la definen como un proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas (Zicherman y Cunningham, 2011:11).

El autor de “The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education”, establece que la gamificación es la utilización de mecanismos, la estética y el uso del pensamiento para atraer a las personas, incitar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas (Kapp 2012:9).

Todos estos autores comparten a través de sus puntos de vista que la gamificación puede llegar a guiar el comportamiento de las personas por medio de incentivos y así desarrollar y motivar su desempeño.

Además, según un estudio realizado por Gamemarketing en el 2012, establece que la gamificación tiene como objetivo:

- Atraer y retener audiencias y clientes a una marca.
- Minimizar los tiempos de adopción de productos o servicios.
- Animar a la gente a realizar tareas que consideran aburridas.

La gamificación quiere hacer cualquier actividad más atractiva y emocionante, mediante el desarrollo de comportamientos deseados. Esta técnica puede animar a la gente para realizar tareas que consideran aburridas como completar encuestas, ir de compras o la lectura de páginas web (Gamemarketing, Estudio Gamificación, expectativas y grado de adopción en España, 2012:3). Por otro lado, Pablo Peralta, Product Manager de la UG, describe que la dinámica y el secreto de la aplicación de la gamificación básicamente

radican en un cambio de paradigma: en lugar de aplicar normas más tradicionales de incentivos, se trata de aplicar reglas que estimulen a las personas a través de la diversión, el reconocimiento público de sus logros y la retroalimentación constante y automática de su desempeño (Carrasco, 2013).

Entre las mecánicas de juego más utilizadas dentro de la gamificación se encuentran: niveles, premios como insignias o badges, recompensas, comparativas y clasificaciones, recolección de objetos, obtención de puntos, etc. (Ortiz, 2013).

Asimismo, se afirma que si se brinda una correcta implementación de estrategias de gamificación se puede pasar de una simple reunión de juego o conectividad al engagement (o compromiso), logrando que los miembros de una comunidad, los trabajadores de una empresa, los estudiantes de un instituto, los habitantes de una ciudad, prácticamente cualquier colectivo o individuo, participen de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad (Vivo Emprendiendo, 2013).

Es por ello por lo que, la gamificación permite un nuevo lenguaje de intercomunicación entre la empresa y sus empleados. La gamificación se adapta perfectamente a esas nuevas generaciones de nativos digitales, porque precisamente habla su mismo idioma. Ello permite conseguir mejores resultados que muchas herramientas tradicionales de la política de relaciones laborales, evidentemente siempre que se aplique de forma correcta (Mora, 2013).

2.1.2 Mecánicas de juego

Las mecánicas de juego son los elementos básicos de los que se componen los juegos, las acciones básicas dirigidas a motivar a los jugadores. Sin ellas, no existiría el acto de jugar, ya que no se podrían satisfacer las emociones y el compromiso que tal acto despierta en el ser humano (Zichermann y Linder, 2013:19).

Las mecánicas van marcando las metas, los objetivos por conseguir, los cuales van variando según el juego. Estas mecánicas se componen de herramientas, técnicas y programas que se utilizan de forma complementaria entre ellos para lograr que la consecución de objetivos sea precisa y completa. Su uso logra conseguir una alta motivación del usuario (Zichermann y Linder, 2013:19).

Algunas de las mecánicas de juego usadas en la gamificación son:

- **Puntos:** Son los sistemas utilizados para llevar un seguimiento del comportamiento del usuario, llevar la cuenta y proporcionar retroalimentación. Tanto ganar como conservar los puntos supone un gran atractivo para el jugador, ya que los puede utilizar como indicadores de estatus, gastarlos para desbloquear acceso a nuevos contenidos o invertirlos para obtener bienes y servicios (Zichermann y Linder, 2013:19).

Según Zichermann y Linder, el sistema de puntos puede servir a una amplia gama de funciones y, por lo general, se dividen en cinco tipos:

- **Puntos de experiencia:** muestran el seguimiento de la experiencia del usuario en el tiempo.
- **Canjeables:** puntos de divisas que se pueden ganar y canjear.
- **Reputación:** contribuyen a establecer la reputación del usuario en el juego.
- **Habilidad:** denotan su capacidad en un área específica.
- **Karma:** puntos que se ganan para ayudar a los demás (Zichermann y Linder, 2013:19).

- **Insignias:** Las insignias o logros son símbolos que representan precisamente el logro de una meta particular. Son importantes para los sistemas gamificados dado a que hacen sentir al usuario exitoso, con lo que le mantiene las ganas de seguir jugando. Esto se acrecienta si es compartido con el resto de los jugadores, ya que les otorga un reconocimiento visible de cara a ellos. Son en definitiva una acreditación física o virtual de que se ha cumplido un objetivo (Zichermann y Linder, 2013:20).

- **Niveles:** Son jerarquías estructuradas de progreso, por lo general representadas por números ascendentes o valores (por ejemplo, bronce, plata y oro). Aportan sensación de progreso y reconocimiento, además de permitir el acceso a nuevos contenidos (Zichermann y Linder, 2013:20).

- **Tablas de clasificación:** Las tablas de clasificación o rankings muestran una lista de usuarios, normalmente descendente, de los que más puntuación tienen a los que menos. Permiten conocer como lo está haciendo un jugador con respecto a sus semejantes y le proporciona el deseo de aspirar a más para que su nombre de usuario aparezca resaltado por encima del de los demás. Es una de las mecánicas que más desarrollan el carácter competitivo desde siempre, y más desde que existen los juegos sociales, aquellos que jugamos a través de redes sociales como Facebook, que nos permiten comparar nuestros resultados con el de nuestros amigos (Zichermann y Linder, 2013:21).

- **Recompensas:** Son muy importantes en la gamificación, ya que es lo que hace despertar el interés de la mayoría de los usuarios. Se pueden categorizar en intrínsecas y extrínsecas. El objetivo de un sistema gamificado es ofrecer un conjunto de recompensas, normalmente virtuales, que activen los deseos intrínsecos del usuario, mientras se aprovechan los factores externos. El modelo más claro para poder entender los elementos de los programas de recompensas está descrito en el acrónimo SAPS, el cual se define a continuación (Zichermann y Linder, 2013:21):

- **De estatus:** Utilización de herramientas tales como títulos y niveles exclusivos.
- **De acceso:** Proporcionan oportunidades exclusivas de participar en algo anhelado.
- **De poder:** Ejercer el poder de control sobre los demás en el mundo real o virtual.
- **Cosas:** Ofreciendo cosas gratis como regalos, tarjetas de regalo o dinero en efectivo (Zichermann y Linder, 2013:22).

2.1.3 Dinámicas de juego

Las mecánicas de juego vistas son las piezas necesarias para satisfacer unas necesidades básicas del ser humano, las cuales son universales y atemporales, atravesando umbrales demográficos, culturales y de género. Al igual que los diseñadores de juegos saben desde hace décadas como satisfacer estas necesidades, la gamificación permite aplicar en mayor medida los mecanismos necesarios para abarcar todo tipo de ámbitos y actividades (Vargas-Machuca, 2013:18).

Las dinámicas de juego son tan diversas como necesidades tiene el ser humano:

- **Recompensa:** Obtener recompensas motiva al ser humano. En gamificación las recompensas se basan en ganar puntos, obtener bienes virtuales, subir de nivel o completar retos (Vargas-Machuca, 2013:18).

- **Estatus:** Es indudable que el ser humano se siente continuamente atraído por tener un estatus, un reconocimiento, fama o prestigio en diferentes ámbitos de su vida. Mediante la gamificación siempre se va brindando la posibilidad al usuario de conseguir un estatus, sobre todo mediante la consecución de niveles (Vargas-Machuca, 2013:18).

- **Logro:** El ser humano va marcándose continuamente unas metas, las cuales se consideran un logro al ser alcanzadas. Al igual, en los sistemas gamificados, el simple hecho de conseguir un logro ya es un gran factor motivador (Vargas-Machuca, 2013:18).

- **Expresión:** Muchas personas desean y necesitan oportunidades para mostrar autonomía y originalidad con respecto a otros que les rodean. Para los jugadores, el uso de bienes virtuales es una forma común de crear su propia identidad, por eso, el avatar de la mayoría de los jugadores es tan cuidado por ellos mismos como reflejo de su personalidad (Vargas-Machuca, 2013:18).

- **Competición:** Es innegable también que al ser humano le gusta competir por naturaleza. Este acto en sí ya es un importante factor motivador para muchos jugadores, por eso la importancia de las tablas de clasificación o rankings como mecánicas de juego (Vargas-Machuca, 2013:19).

- **Altruismo:** El conseguir unas metas en favor de un bien común, mejoras sociales o hechos nobles de forma desinteresada es un gran atractivo para muchas personas. En muchos juegos se presenta la posibilidad de satisfacer esta necesidad humana, como, por ejemplo, cuando en la navidad de 2012, el famoso juego para aplicaciones móviles y tabletas Apalabrados, similar al juego de mesa Scrabble, ofrecía a sus jugadores la posibilidad de destinar dinero para actividades sociales si se completaban cierto tipo de palabras con mensaje positivo como “amor”, “felicidad”, etc. (Vargas-Machuca, 2013:19).

2.1.4 Tipos de gamificación

En gamificación podemos encontrar tres tipos de gamificación bien diferenciados: la gamificación externa, la gamificación interna y la gamificación para cambiar comportamientos (Vargas-Machuca, 2013:24).

- **Gamificación externa:** Son prácticas de gamificación enfocadas al marketing, ventas, engagement, etc. El público objetivo de estas estrategias son los clientes o los clientes potenciales (Vargas-Machuca, 2013:24).

- **Gamificación interna:** Son prácticas de gamificación enfocadas a los recursos humanos para la motivación de los empleados de una empresa, mejora de la productividad o crowdsourcing (Vargas-Machuca, 2013:24).

- **Gamificación para cambiar comportamientos:** La gamificación también puede emplearse para reorientar las costumbres de grupos sociales a favor de una causa social o

un objetivo empresarial. Se utiliza en ámbitos como la salud, sostenibilidad, medioambiente, finanzas personales, educación, etc. (Vargas-Machuca, 2013:24).

2.1.5 Historia de la gamificación a nivel global

A lo largo de estos años, la gamificación ha ido evolucionando tal como se puede observar en este gráfico obtenido desde Google Trends en abril del 2012, el cual muestra la evolución histórica de 'gamification' como término de búsqueda. Según Gartner, principal compañía de tecnología de la información del mundo, la gamificación se ha convertido en una tendencia apreciable y, desde su punto de vista, rara vez una tendencia emergente impacta en tantas áreas de negocio/sociedad (Centro de Innovación BBVA, 2012:14).

Figura 1. Evolución del término "gamification" en Google

Fuente: Centro de Innovación BBVA, 2012:14

La gamificación ha logrado, en la actualidad, colocarse en el informe 'Hype Cycle de tecnologías emergentes 2011' de Gartner ('Hype Cycle for Emerging Technologies 2011'), esta investigación ofrece una perspectiva transversal de la Industria de Tecnologías potencialmente transformadora donde proporciona a estrategias y planificadores, a través de una evaluación de la madurez, el beneficio empresarial y la dirección futura , más de 1.900 tecnologías, agrupados en 76 Ciclos de promoción distintos (Gartner, 2011).

La gamificación se ha ubicado directamente en el pico de expectativas sobredimensionadas ('peak of inflated expectations'). Sin embargo, Gartner advierte a sus clientes que sean pacientes, ya que se cree que la gamificación no alcanzará la meseta de productividad ('plateau of productivity') hasta dentro de unos 5 a 10 años (Centro de Innovación BBVA, 2012:17).

Figura 2. Hype Cycle de tecnologías emergentes de Gartner del 2011

Fuente: Centro de Innovación BBVA, 2012:17

El actual interés en torno a la gamificación está generando una enorme expectativa en muchas partes. Gartner sugiere que más del 70% de las empresas del ranking Global 2000 de Forbes habrán aplicado la gamificación en sus procesos hacia el año 2015 (Gartner, 2011).

2.1.6 Referencias teóricas en gamificación

Hace unos años se estudia este fenómeno de la Gamificación en todas partes del mundo y ya se puede encontrar a verdaderos expertos en el tema, cuyas teorías sobre juegos han

sido acogidas como bases totalmente válidas para regular el estudio de la gamificación. Teorías que giran en torno a los tipos de jugadores y sus comportamientos, ya que, en gamificación, además de ser esencial sustentar toda propuesta en objetivos a conseguir, es igualmente importante conocer quiénes van a ser los usuarios que van vivir la experiencia gamificada. Por ello, conocer el público objetivo es necesario para saber lo que les gusta, les motiva (Vargas-Machuca, 2013:25).

Así, las teorías expuestas de Richard Bartle, Amy Jo Kim y Andrzej Mrczewski, muestran diferentes perfiles de jugadores prototípicos, en torno a los cuales se deben destinar las estrategias en gamificación (Vargas-Machuca, 2013:25).

2.1.6.1 Teoría de Richard Bartle

Richard Bartle, británico nacido en 1960, es uno de los más prestigiosos investigadores sobre el mundo de los juegos. Fue uno de los pioneros de los juegos multijugador-masivos en línea (MMOG, de “massively multiplayer online games”), que tantos éxitos vienen cosechando en los últimos tiempos en la industria del videojuego. Hablamos de los juegos tipo World of Warcraft (WoW), un juego de rol ambientado en una fantasía épica moderna propia de El Señor de los Anillos o Dragones y Mazmorras. A través de combates entre el mundo de los humanos y el de los orcos, seres fantásticos adaptados de la mitología clásica europea a la fantasía actual, pero con un universo totalmente propio del juego, tan propio que se ha llegado a convertir en un fenómeno digno de muchos estudios (Vargas-Machuca, 2013:25).

Nada menos que 11,5 millones de subscriptores formaban la comunidad de usuarios de WoW a fecha de enero de 2010, un dato sorprendente respecto a los 250.000 que la formaban en 2004 al poco de ser lanzado (Vargas-Machuca, 2013:25).

Bartle estableció en 1996, una teoría originalmente diseñada para describir los tipos de jugadores de los MMOG: triunfadores, exploradores, socializadores y asesinos (Duggan y Shoup, 2013:24).

- **Exploradores:** La motivación de éstos reside mayormente en la curiosidad y la capacidad de compartir nuevos descubrimientos con su comunidad. Para ellos el placer está en la experiencia en sí y pueden pasar horas jugando solo por las ansias de descubrir niveles nuevos (Duggan y Shoup, 2013:24).

- **Triunfadores:** Son jugadores básicamente orientados a la consecución de objetivos dentro del juego, siendo la competitividad su principal motivación. Quieren ganar el juego por encima de todo (Duggan y Shoup, 2013:24).

- **Socializadores:** Para ellos, la experiencia de jugar supone una oportunidad para jugar con otros, se encuentran más interesados en interactuar. Sin embargo, se preocupan, también, en obtener puntos y en ganar, pero socializar es su prioridad. Son el grupo de jugadores más a tener en cuenta, ya que suponen la mayoría de la totalidad (Duggan y Shoup, 2013:24).

- **Asesinos:** Son el grupo más pequeño en proporción y su nombre los define, ya que, al igual que el grupo de los triunfadores obtienen el placer de las victorias, pero en cambio, éstos lo experimentan solo si esas victorias suponen la derrota de los adversarios. No se preocupan por la socialización ni aprobación de otros jugadores, solo quieren obtener su respeto. Cuanto más visible y reconocido sean sus triunfos, mejor para ellos (Duggan y Shoup, 2013:24).

Figura 3. Tipos de jugadores según Bartle

Fuente: Gamification y Narrativa Transmedia, 2013

Bartle define estos cuatro perfiles de usuario según dos variables: jugadores vs mundo e interacción vs acción (Vargas-Machuca, 2013:26):

- **Jugadores vs. Mundo:** algunos usuarios (socializadores y asesinos) buscan relacionarse, sea del modo que sea, con otros usuarios, mientras que otros (triunfadores y exploradores), prefieren dinámicas que les permitan relacionarse con el mundo del sistema (Vargas-Machuca, 2013:26).

- **Interacción vs. Acción:** los asesinos y triunfadores desean actuar directamente sobre algún elemento, ya sea otro usuario o el propio sistema, mientras que los otros, socializadores y exploradores, prefieren dinámicas de interacción mutua (Vargas-Machuca, 2013:26).

Según Bartle, estos cuatro tipos de perfiles se solapan en la siguiente proporción: socializadores (80%), exploradores (50%), triunfadores (40%) y asesinos (20%). Así, por

lo general, el componente social es el principal en la mayoría de los jugadores (Vargas-Machuca, 2013:26).

2.1.6.2 Teoría de Amy Jo Kim

La teoría anteriormente vista de Richard Bartle sobre los tipos de jugadores ha sido revisada al tiempo por otros investigadores del mundo de los juegos y la gamificación. Entre ellos destacan las teorías de Amy Jo Kim y Andrzej Marczewski (Vargas-Machuca, 2013:27).

Una de las teorías sobre segmentación de usuarios/jugadores que surgió en base al modelo de Bartle son los “Social Engagement Verbs” o “Verbos de Fidelización Social” de Amy Jo Kim, una reputada investigadora y social game designer americana, que siguiendo una estructura muy similar a la de Bartle basada en los ejes jugadores vs. mundo e interacción vs. acción, sustituye los perfiles de jugadores por verbos (Altarriba, 2013):

- **Expresar:** sustituye al perfil de los “killers” de Bartle, se caracterizan por tener como misión resolver retos con éxito y obtener recompensas por ello (Vargas-Machuca, 2013:27).

- **Competir:** similar al perfil de los triunfadores de Bartle, su interés reside en descubrir y aprender cualquier cosa nueva o desconocida del sistema (Vargas-Machuca, 2013:27).

- **Explorar:** idénticos a los socializadores de Bartle, estos jugadores, sienten atracción por los aspectos sociales e interacción, por encima de la estrategia misma del juego (Vargas-Machuca, 2013:27).

- **Colaborar:** similar al perfil de los triunfadores de Bartle, buscan competir con otros jugadores (Vargas-Machuca, 2013:27).

Esta división de usuarios según verbos responde a la necesidad de definirlos según la raíz de lo que nos interesa: lo que les gusta hacer. A partir de estos cuatro verbos

principales, Amy Jo Kim propone una lista con algunos verbos relacionados que ayudan a segmentar nuestros usuarios potenciales (Altarriba, 2013):

Figura 4. Verbos de Fidelización Social según Amy Jo Kim

Fuente: Gamification y Narrativa Transmedia, 2013

2.1.6.3 Teoría de Andrzej Marczewski

Marczewski es otro investigador británico, dedicado específicamente al mundo de la gamificación, siendo uno de los grandes referentes, en la actualidad, en el tema. En sus investigaciones encaminadas al estudio de los usuarios de los sistemas gamificados, lo que ha concluido es que es necesaria una matización de los tipos de jugadores de Bartle debido a que hay que tener en cuenta las motivaciones extrínsecas e intrínsecas que los llevan a jugar (Vargas-Machuca, 2013:28).

En primer lugar, lo que realiza Marczewski es segmentar a los jugadores en “complacientes” y “no complacientes” según su predisposición inicial a jugar (o interactuar

con el sistema gamificado). A partir de aquí, establece cinco tipos de usuarios en un sistema de gamificación (Vargas-Machuca, 2013:28):

Figura 5. Cinco tipos de usuarios en un sistema de gamificación según Marczewski

Fuente: Gamification y Narrativa Transmedia, 2013

- **Jugadores:** les gusta conseguir logros y que el sistema los haga públicos, ya que les brinda un reconocimiento. Asimismo, les gusta los motivadores extrínsecos, es decir, no lo que le aporta el sistema en sí, sino lo que recibe a cambio al enfrentarse a él. Este grupo es el único que no representa a los usuarios “no complacientes” (Vargas-Machuca, 2013:28).

- **Socializadores:** similares al grupo identificado de jugadores al que Bartle denominaba igual, son los usuarios que buscan interactuar con sus semejantes. Al igual que los cuatro restantes, este grupo puede incluir tanto a usuarios “complacientes” como “no complacientes” (Vargas-Machuca, 2013:28).

- **Espíritus libres:** no quieren tener restricciones en su andadura por el sistema. Acostumbran a ser los usuarios más creativos, este grupo puede incluir tanto a usuarios “complacientes” como “no complacientes” (Vargas-Machuca, 2013:28).

- **Triunfadores:** son expertos en conseguir logros dentro del sistema, buscando la perfección. Su objetivo es alcanzar la maestría, este grupo puede incluir tanto a usuarios “complacientes” como “no complacientes” (Vargas-Machuca, 2013:28).

- **Filántropos:** sienten que forman parte de algo grande que quieren transmitir al resto, les gusta ayudar. Este grupo puede incluir tanto a usuarios “complacientes” como “no complacientes” (Vargas-Machuca, 2013:28).

Como se ha podido describir, se presenta a un único grupo: el de los jugadores, que se muestran desde el principio complacientes a enfrentarse al sistema gamificado para satisfacer únicamente sus motivaciones extrínsecas. Por el contrario, hay cuatro grupos a los que les mueve tanto la satisfacción de los motivadores extrínsecos como intrínsecos, es decir, tanto los beneficios externos que les puede ofrecer el sistema gamificado, como premios, estatus y demás, como los internos, que les ayudan a sentirse exitosos, auto-superarse, sentir placer, etc. (Vargas-Machuca, 2013:29).

A partir de lo expuesto anteriormente, Marczewski tiende a ampliar su espectro de cinco tipos de usuarios a ocho, ampliando el abanico de usuarios complacientes: pasando de uno a cinco. Mapeando el perfil de los complacientes con los cuatro que pueden ser representativos de los no complacientes. Es decir, son una versión de éstos cuatro, pero aplicándoles motivación extrínseca.

Así pues, pasamos a tener a parte de Socializadores, Espíritus libres, Triunfadores y Filántropos (Vargas-Machuca, 2013:29):

- **Networkers:** interactúan con otros usuarios para conseguir recompensas extrínsecas. Es el grupo equivalente al de los Socializadores (Vargas-Machuca, 2013:29).

- **Explotadores:** interactúan con el sistema para conseguir recompensas extrínsecas, buscan continuamente diferentes medios para conseguir beneficios. No se cansan de enfrentarse a diferentes sistemas gamificados para obtener todos los logros que puedan. Equivalen al grupo de los Espíritus libres (Vargas-Machuca, 2013:29).

- **Consumidores:** tratan de obtener beneficios del sistema con poca interacción (por ejemplo, programas de fidelización). Equivalen a los triunfadores (Vargas-Machuca, 2013:29).

- **Auto buscadores:** van a la búsqueda casi compulsiva de recompensas por interactuar simplemente con los demás (por ejemplo, responder a las preguntas formuladas por gente que ni conocen solo por conseguir más puntos, primando la cantidad sobre la calidad). Son similares al grupo de los filántropos (Vargas-Machuca, 2013:29).

Figura 6. Ocho tipos de usuarios en un sistema de gamificación según Marczewski

Fuente: Gamification y Narrativa Transmedia, 2013

Esta tipología definitiva de ocho jugadores señalada por Marczewski es, en la actualidad, el modelo aceptado de gamificación para determinar los diferentes perfiles de usuarios a los que ha de destinarse los sistemas gamificados (Vargas-Machuca, 2013:29).

“[C]omo se ha señalado en la explicación de lo que es realmente la gamificación, en este tipo de sistemas que emplean mecánicas de juego no se busca atraer a usuarios cuya única motivación es jugar por diversión. De esta forma, cabe relacionar con esta tipología de usuarios finalmente estudiada, que a un sistema gamificado no le interesaría un tipo de jugadores que se enfrentan al sistema y a otros usuarios con el afán de obtener beneficios a consta de ellos solo por satisfacer sus ansias de entretenimiento. Por el contrario, en gamificación se buscan comunidades de usuarios a los que a través de la diversión que le aporta el sistema gamificado van a sentirse parte de la comunidad general de usuarios que interactúan con la empresa, institución, personas, o cualquier ente que impulse una actividad gamificada. Es decir, se busca de ellos un compromiso, la palabra más importante quizás en esto de la gamificación.” (Vargas-Machuca, 2013:29).

2.1.7 Casos de éxito que aplicaron gamificación en sus procesos

Una de las primeras empresas españolas que apostó por la gamificación fue BBVA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, el cual es una entidad bancaria española presente en más de treinta países. Este grupo lanzó en el 2011 el BBVA Game, una plataforma que se ha convertido en un ejemplo de fidelización en todo el mundo. Dos años después de la aparición de esta propuesta, BBVA Game ganó el GAWards, Gamification Awards en la categoría de “Mejor uso de técnicas de fidelización”, por ser considerado un referente a nivel internacional de buena práctica en lo que a implementación de gamificación se refiere. El funcionamiento de BBVA Game es muy sencillo, ya que los usuarios acumulan puntos por realizar transacciones desde su página de forma diaria y se les premia simplemente por realizar operaciones rutinarias (BBVA, 2016).

Otro caso de éxito es el de LG Electronics, la cual se convierte en una de las primeras compañías en aplicar el videojuego como herramienta para impulsar el ‘engagement’ de sus empleados. Para el empleo de gamificación tuvieron como socio estratégico a Gamelearn, que incorporó la plataforma game-based learning enfocada al desarrollo de diferentes habilidades, como resultado de esta aplicación obtuvieron un incremento del

nivel de 'engagement' en un 18,64%, lo que se traduce en un incremento en la productividad de la plantilla en un 12,61% (Gamelearn, 2014:3).

Por otro lado, la empresa hotelera Marriott llevó a cabo una intensa campaña de selección de personal a través de la gamificación, la cual consistía en un videojuego en Facebook llamado "My Marriott Hotel". La finalidad del juego era atraer a jóvenes que se sintieran atraídos por la hotelería. La dinámica del juego era similar a la de Farmville o los Sims, los cuales son juegos interactivos aplicados a tiempo real. Con ello, el juego era aplicado al entorno de la hotelería y recreaba lo que supone trabajar en un hotel, para así, probar las habilidades de los trabajadores. El juego supuso un éxito y además hizo que aumentara el número de fans de Marriott en Facebook (Ureña, 2014).

Para muchas marcas, dos factores determinantes son: la fidelidad y la prescripción. El primero de ellos, fidelidad, debido a que se busca la lealtad desde un plano emocional del cliente, pues consiste en

[l]lograr que un cliente, un consumidor que ya ha adquirido, anteriormente, nuestro producto o servicio, se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores (Komiya, 2012).

Por otro lado, la prescripción, que se da a través de la experiencia que haya tenido un consumidor o usuario con la marca, producto o servicio y sirve como opinión previa de próximos usuarios cuando realiza alguna investigación acerca de la marca, producto o servicio (PuroMarketing, 2013).

Ambos aspectos antes mencionados, se generan cuando la marca es capaz de conseguir conectar en un plano emocional; no se trata de cubrir una necesidad sino de traspasar la experiencia y superar las expectativas que hay detrás del producto o servicio (Rodríguez, 2013).

Además, siendo los programas de fidelización una de las aplicaciones más evidentes en gamificación, la marca Starbucks consiguió resultados excelentes, gracias a la iniciativa

“MyStarbucksReward”. Esta consistía en que los clientes que dispongan de una tarjeta Starbucks tenían que ingresar a la página de la compañía y registrar su tarjeta en el programa 'My Starbucks Reward', a partir de ese momento, cada vez que consuman un producto Starbucks y utilicen su tarjeta, recibirán una estrella. Cuanto más se consume, más estrellas se acumulan, y a medida que se acumulan estrellas, se desbloquean niveles que dan acceso a premios especiales (Crua, 2016).

A principios de 2016, Starbucks decidió renovar por completo su programa para mejorar su estrategia de comunicación. Esto incluyó la publicación de una serie de videos informativos en YouTube y la renovación completa de su página (SmileBlog, 2017).

Tarjetas 'Starbucks Gold' en México. Más de 70 mil clientes recibirán las primeras.
en Marketing Digital

Figura 7. Aplicación “My Starbucks Reward”

Fuente: Womenalia, 2014

Autodesk eligió gamificar por medio de la plataforma “Undiscovered territory” con el objetivo principal de aumentar el uso del software Autodesk 3ds Max 2013 durante el período de prueba y mejorar la probabilidad de compra (Crua, 2016).

Como resultados de esta aplicación, en la que los usuarios podían tener acceso a sus perfiles, ver sus misiones culminadas, logros, insignias, etc; se obtuvo que un 10% más de usuarios decidieron descargarlo y las ventas aumentaron un 40% (Crua,2016).

Todos estos casos de éxito expuestos sustentan que la gamificación puede ser utilizada para superar expectativas y generar lazos de fidelidad entre los consumidores y la marca por medio de una plataforma mucho más interactiva y lúdica que se basa en las necesidades de cada uno de los clientes para brindarles un mejor producto o servicio, con el objetivo de generar en él una experiencia única y, así, mantener un lazo de fidelidad con la marca a largo plazo.

2.1.8 Historia de la gamificación a nivel Latinoamérica

El uso de la Gamificación en las empresas latinoamericanas es algo bastante incipiente. David Ortiz establece que recién se está empezando a conocer más el concepto y su implementación, por lo que no es una herramienta que ya sea parte de todas las empresas (Ortiz, 2013).

Los líderes de Opinación, un startup colombiano que quiere redefinir la forma de hacer estudios de mercado incursionó hace ya tres años en el mercado local con Dr. Arrogant, una aplicación para Facebook en la que a través de un juego los participantes luchaban contra un perverso Doctor que pretendía acabar con el mundo al demostrar la ignorancia de sus habitantes. La única forma de derrotarlo era a través de la superación de retos idiomáticos. El nivel de dificultad aumentaba con el avance del tiempo. De acuerdo con los líderes de este proyecto, la gamificación empezará a jugar un rol muy importante en el escenario actual de Internet en el que están redefiniendo las prácticas de los usuarios, quienes buscan divertirse o aprender más que acceder a publicidad a través de banners o clics. Una práctica que, en su opinión, puede estar a disposición de absolutamente todas las industrias (Rodríguez, 2012).

Tal como el caso anteriormente expuesto, Latinoamérica no es ajeno a toda esta corriente que se viene dando con la gamificación y sus diversos usos en las estrategias. Es

así que, diversos países buscan implementar algunas de las estrategias de gamificación en sus empresas.

2.1.8.1 Gamificación en Perú

Un ejemplo de gamificación con la utilización de una plataforma digital de por medio es el caso de un canal local de Perú: América TV que, con su nuevo programa de entretenimiento familiar “¿Sabes más que un niño de primaria?” pudo implementar a través de la aplicación móvil “AMÉRICA TVGO” un simulador del programa. Este simulador permite que el usuario o televidente pueda jugar durante la transmisión del programa en vivo a través de algún dispositivo móvil (Smartphone o Tablet). Es así que, cuando haya una pregunta disponible que se esté realizando al mismo tiempo en el programa al aire, sin importar en qué lugar de la aplicación el usuario esté navegando, se mostrará un botón de sincronización que el usuario debe presionar para iniciar el juego. La misma pregunta que el concursante está respondiendo en TV aparecerá en el dispositivo móvil para que pueda ser respondida por el usuario del dispositivo móvil y así generar interacción. El juego consta de puntos y tiene un tiempo límite para ser respondida. Son 10 preguntas por responder con un valor final de 15,000 puntos en total. Esta iniciativa motiva a que los televidentes a través de un juego puedan aprender y obtener más conocimientos sin ningún esfuerzo y divirtiéndose (América TV, 2014).

Figura 8. Aplicación de América TVGO “¿Sabes más que un niño de primaria?”

Fuente: América TV, 2014

Otro ejemplo, es la aplicación “Movistar Running” lanzada en abril de 2013 a cargo de la compañía telefónica “Movistar”. Esta aplicación se diseñó con la finalidad de preparar a los corredores de la Maratón Lima 42k a realizarse el 19 de mayo del mismo año (La República.pe, 2013).

La aplicación contiene toda la información para la Maratón Movistar Lima 42k y tiene tres opciones principales: Micoach, posibilidad de descargar una App de Adidas orientada al entrenamiento físico; Maratón Movistar Lima 42K, información actualizada de la competencia como mapas de los recorridos, cuenta regresiva al evento, etc. y la Zona Exclusiva Movistar. Esta última opción está disponible solo para clientes Movistar, quienes deberán ingresar su número de teléfono para recibir una clave secreta que deberán ingresar en la aplicación para disfrutar de contenidos únicos, como rutas (alternativas) de entrenamiento, consejos de expertos, inscripciones para trotes de entrenamiento y novedades de Adidas (La República.pe, 2013).

Esta aplicación volvió este año renovada, pues ofrece al usuario conectarse a las redes sociales a través de Facebook, con lo que podrá retar a sus amigos a realizar el mismo circuito de entrenamiento que está siguiendo, compartir en su muro sus nuevos récords alcanzados y disfrutar de 39 circuitos de entrenamiento monitoreados con GPS, entre otros (La República.pe, 2014).

Figura 9. Aplicación “Movistar Running”

Fuente: La República.pe, 2014

Arcade Music es un proyecto creado y desarrollado por tres alumnos de Toulouse Lautrec que, por primera vez en el Perú, conecta de manera tangible el lanzamiento de un disco de música a través de videojuegos. El reto supuso realizar tres videojuegos para tres de las diez canciones del disco “Directo al Sol”, de la banda de rock Estado de Sitio. El evento tuvo como principal atracción contar con máquinas Arcade, cada una con un videojuego diferente referente a cada una de las canciones que se iban a lanzar: “vuelve a empezar”, “aquí voy” y “en la oscuridad”, cada videojuego contaba una historia diferente (Robles,2017).

Figura 10. Flyer del lanzamiento de disco

Fuente: Gestión.pe, 2017

2.1.8.2 Gamificación en Chile

Uno de los casos de éxito en América Latina es el de Movistar. Movistar es un importante operador de telefonía móvil propiedad de Telefónica SA, la cual tiene su sede en España. Sin embargo, Telefónica Móviles ofrece redes inalámbricas en 26 países, 14 de ellos en América Latina. Movistar ofrece servicios de telefonía móvil y el servicio de telefonía fija, banda ancha y televisión, los cuales se comercializan bajo la marca Movistar en España y en la mayor parte de América Latina (Helgeson, 2013).

Movistar, al igual que otras empresas de Telecomunicaciones, terceriza la relación de sus clientes depositando esa gran responsabilidad a 7 proveedores de Call Center localizados en Chile, Colombia y Perú. La empresa cuenta con más de 3.000 agentes activos trabajando desde diferentes países. Por ello, para esta empresa su Call Center es una pieza clave en su estrategia para servir, adquirir y retener a sus millones de clientes y usuarios (Helgeson, 2013).

Movistar se encontraba en la búsqueda de una sola plataforma que, por un lado, unificara los criterios de formación de sus trainers, y por otro, sirviera como red social de colaboración y lograra mantener motivados a quienes son responsables de entrenar a sus agentes. Es así como Movistar Chile, comenzó a utilizar la plataforma PlayVox en noviembre del 2012.

[P]layVox, es el software de optimización de rendimiento de agentes para Call Centers, aplica técnicas de “Gamification” y análisis de Big Data para optimizar la totalidad del ciclo de vida del agente en el Centro de Llamadas, desde el inicio con la selección, incorporación y procesos de capacitación hasta las actividades de gestión de reconocimiento, entrenamiento, motivación y rendimiento (Helgeson, 2013).

Tras varios meses de su uso, se pudieron observar resultados concretos dentro de la comunidad de trainers de Ventas y Call Centers, lugar donde, actualmente, se implementa la solución. PlayVox ha pasado a ser el canal oficial de comunicación de los Call Centers de Movistar. Se ha ido desplazando el uso del e-mail y otras alternativas, unificando en esta nueva plataforma toda la información. PlayVox permite que los trainers tengan la posibilidad de expresarse, aprender y contribuir al crecimiento de la comunidad (Helgeson, 2013).

Figura 11. Colaboradoras de Movistar Chile

Fuente: PlayVox, 2013

Es así como mediante la aplicación del concepto de “Gamification” presente en toda la Red de Colaboración Social de PlayVox, se ha podido lograr una gran motivación de los usuarios de la plataforma y ha sido notable el aumento del engagement por parte de los mismos. “[H]emos podido evidenciar el intercambio de buenas prácticas entre los participantes, quienes han compartido sus experiencias a nivel profesional y personal, situación que sin esta herramienta no habría sido posible”, asegura Paola Parodi, Jefe de Capacitación de Movistar. El uso de PlayVox se ha vuelto la herramienta indispensable para lograr un clima laboral agradable (Helgeson, 2013).

2.1.8.3 Gamificación en Uruguay

[L]a compañía uruguaya UruIT, proveedora global de soluciones tecnológicas de alto valor agregado, presentó su Unidad de Gamificación (UG) enfocada en brindar servicios de consultoría y ejecución de proyectos. Asimismo, la empresa lanzó su herramienta CRMGamified®, que permite motivar equipos de ventas, marketing y atención al cliente en el logro de sus metas y en la adopción efectiva de los sistemas de gestión (Carrasco, 2013).

A través de CRMGamified®, URUIT se planteó el desafío de cambiar la mentalidad de los usuarios de programas de Customer Relationship Management (CRM), ya que es una solución de gamificación sobre CRM para estimular el uso de la herramienta. Esto consiste en poner una capa de juego sobre el sistema para hacer más entretenida la adopción, con el concepto social y de forma más simple (Carrasco, 2013).

Esta nueva herramienta permite definir puntos y medallas para estimular la carga de datos de calidad en el CRM (por ejemplo, la información de contacto y preferencias de los clientes), la captación de nuevos clientes, el cierre de oportunidades de negocio, el cumplimiento de metas de ventas, metas de éxito de las campañas de marketing o de satisfacción de atención a los clientes (Carrasco, 2013).

Asimismo, es posible reconocer a los usuarios por el correcto seguimiento de los procesos de la empresa, ya sean comerciales o de atención. De esta manera, los vendedores pueden ganar puntos cada vez que realicen de manera correcta algún proceso, ya sea tomar una oportunidad de negocio de una fase del proceso y llevarla a la siguiente o cada vez que

algún representante de atención al cliente toma un incidente para trabajar en él e inicia su proceso de resolución (Carrasco, 2013).

Lo más interesante de esta implementación, es que con CRMGamified® los desafíos no solo se quedan en el lugar de trabajo, por el contrario, acompañan al usuario, ya que en su última actualización la herramienta sumó aplicaciones móviles nativas para dispositivos con Google Android y Apple iOS. De esta forma, se puede premiar a un vendedor por las visitas a los clientes que realiza, siendo estas fuera del lugar de trabajo. Así, se puede premiar la proactividad de cada uno de los colaboradores por su esfuerzo extra (Carrasco, 2013).

2.2 El marketing interno o endomarketing

2.2.1 Definición de marketing interno o endomarketing

Según Soriano, el marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como objetivo lograr que los colaboradores adopten voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa (Soriano, 1993:82).

Asimismo, Levionnois (1987) establece que el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores (Dávila y Velasco, 2013: 15).

Según Berry (1981), el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los colaboradores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores. Además, Grönroos (1990), define el marketing interno como una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un

estado mental que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales (Regalado y otros, 2011: 17).

Asimismo, la AMA, American Marketing Association, establece que el marketing responde a un conjunto de instituciones que desarrollan procesos con la finalidad de crear espacios de comunicación entre los clientes internos y externos, destacando así, la importancia de fortalecer las relaciones al interior de la organización como parte de una visión compartida sobre la operación de la organización, el establecimiento de metas y la generación de resultados (Dávila y Velasco, 2013:15).

Bohnenberger (2005) establece que, la mayoría de los conceptos coinciden en que el endomarketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene como meta una realización eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo apropiado que respete las necesidades y los deseos de los colaboradores (Regalado y otros, 2011: 18).

Al contrastar estas definiciones, se puede llegar a la conclusión de que todos los autores citados anteriormente, establecen que el marketing interno es una herramienta que ayuda a la formación del cliente interno de la empresa para mejorar la productividad de la empresa, y así, esto se vea reflejado en el trato hacia el consumidor final o cliente.

2.2.2 El endomarketing, sus enfoques y elementos

Dentro de los elementos del endomarketing a considerar dentro de la gestión de recursos humanos se encuentran: organización, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, evaluación de competencias, motivación y productividad. Asimismo, se deben añadir los deberes y derechos tácitos de la organización, la dirección y los colaboradores. Todo esto en conjunto, determina el grado de relación que se pueda establecer entre la empresa y los recursos humanos, esto mismo dependerá de la gestión que realice la empresa

y la prioridad en la cual disponga de los elementos, tomando en cuenta las necesidades y prioridades de sus colaboradores (Regalado y otros, 2011:30).

Según los consultores de Thinking People, el endomarketing se aplica a través de tres enfoques para fomentar el bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, (Dávila y Velasco, 2013:17):

1. Retribución y/o Reconocimiento: por medio del cual se busca enfatizar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la empresa, realizando reconocimientos periódicos que involucren al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos (Dávila y Velasco, 2013:17).

2. Conocimiento de los objetivos: El Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica y para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo (Dávila y Velasco, 2013:17). Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, se identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y cómo el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores (Dávila y Velasco, 2013:18).

3. Salario emocional: Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que obtiene. Estos reconocimientos, logran destacar los talentos de los colaboradores, tanto su satisfacción personal como profesional, haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo cómo desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la misma (Dávila y Velasco, 2013:18).

En base a los enfoques antes mencionados, es importante recalcar que el endomarketing o estrategia de relacionamiento y direccionamiento, nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional de una empresa; permitiendo así, motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana (Dávila y Velasco, 2013:18).

Asimismo, se ha dividido el endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza (Dávila y Velasco, 2013:19).

No obstante, en la actualidad, funcionan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa. Por ello, se compara el cliente externo con el cliente interno, el producto o servicio con la organización que representa, buscando así, medir cual es el efecto que se logra en sus colaboradores con respecto a su compromiso dentro de las organizaciones (Dávila y Velasco, 2013:19).

1.- Cliente = Empleado: según Alvarado (2008), está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc.; con la finalidad de establecer acuerdos que involucren al colaborador con la gestión de la empresa. (Dávila y Velasco, 2013:19).

2.- Producto = Empresa: según Alvarado (2008), el producto a ofrecer a este cliente interno son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia de cada una de las empresas, esto para lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. Para ello, es importante abarcar lo macro, la empresa, para llegar a lo micro, colaboradores, quienes

como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial (Dávila y Velasco, 2013:19).

3.- Técnica de Venta = Comunicación Interna: según Alvarado (2008), en una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende, es importante generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa, es decir una comunicación horizontal (Dávila y Velasco, 2013:20).

4.- Fuerza de Ventas = Equipo Directivo: según Alvarado (2008), todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes. Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta para cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización (Dávila y Velasco, 2013:20).

5.- Objetivo Final = Incrementar la Motivación: según Alvarado (2008), no se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas. Es necesario entender que las empresas no se enfoquen únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser (Dávila y Velasco, 2013:20).

Por otro lado, a los puntos señalados anteriormente, se les debe agregar el concepto de evaluación de competencias como un ingrediente más de la gestión del recurso humano, con el fin de identificar las áreas o las aptitudes que deben fortalecerse en el empleado. Con

este complemento se afianzaría una relación de valor con el empleado considerado como cliente interno (Regalado y otros, 2011: 30).

De acuerdo con Alcaide (2008), la moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. Estos principios son (Regalado y otros, 2011: 30):

- El activo más valioso de una empresa es su gente.
- El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.
- La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización.
- La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano.

Todos los elementos que se han expuesto anteriormente muestran que no solo el objetivo principal del endomarketing es motivar al colaborador interno, sino es mantenerlo capacitado y complementar y ayudar en el desarrollo de sus habilidades y competencias, para que, en un largo plazo, este se convierta en un activo intangible valioso para su empresa y le brinde la rentabilidad deseada.

2.2.3 Motivación en el trabajo

Existen diversos autores que a lo largo de la historia han presentado numerosas teorías en base a la motivación del hombre enfoca a una labor. En este caso se recopilarán solo algunas teorías que ayuden a entender la motivación del hombre hacia el trabajo.

Herzberg y otros, realizaron investigaciones que solo se basaron en el ámbito laboral para su teoría llamada: El factor dual de Herzberg. A través de encuestas que se realizaron a diferentes personas en cuanto a su trabajo, se observó que, si las personas manifestaban

que se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. Por el contrario, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, se comprobó que los factores que motivan al estar presentes no son los mismos que los que desmotivan, por eso se dividen los factores en (Herzberg, 1967: 34):

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados; sin embargo, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción (Herzberg y otros, 1967:34).

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados (Herzberg, 1967:34).

Tabla 1.
Factores higiénicos y factores motivadores

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control de este.

Fuente: **Keith Davis**, “Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior”, New York, McGraw Hill, 1979.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment, enriquecimiento del trabajo, que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo, Engel y Redman, proponen que se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redman, 1987: 45):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

Otra teoría importante de resaltar es la Teoría X y Teoría Y de McGregor, la teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (McGregor, 1966:57).

Tabla 2
Hipótesis X e Hipótesis Y

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"> - La gente no quiere trabajar. - La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. - La gente tiene poca creatividad. - La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. - La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. - La gente prefiere autonomía. - Todos somos creativos en potencia - La motivación ocurre en todos los niveles - Gente Motivada puede autodirigirse.

Fuente: McGregor, 1966:57

Luego de presentar dos teorías acerca de la motivación desde aspectos distintos, es importante mencionar que las expectativas se encuentran presentes y tienen un rol muy importante en el comportamiento del hombre. El autor más destacado de la teoría de las expectativas es Vroom, su teoría fue reforzada por Porter y Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas (Porter y Lawler, 1968:53).

La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985:35). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Galbraith, 1977:27).

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos (Galbraith, 1977:27). A continuación, se presenta un cuadro con algunos conceptos acerca de la teoría de las expectativas.

Tabla 3
Teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización.	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia.
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización.
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo.
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente: Rodríguez Porras, José María: “El factor humano en la empresa”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000

2.2.4 Marketing interno en empresas de servicio al cliente

El marketing interno tiene como objetivo atraer, incentivar, y retener a clientes internos cualificados por medio de unos productos-trabajo, destinados a satisfacer sus necesidades y apetencias. Se pueden identificar tres actividades generales clave en un programa de marketing interno eficaz (Aguirre y Aparicio, 2002:35):

1. **Una función de personal que en las tareas de administración que le son propias adopta los conceptos y técnicas de marketing externo:** La descripción de los puestos de trabajo, los procedimientos de reclutamiento, la planificación laboral, salarios, beneficios sociales y programas de incentivos, etc. Se plantean acorde a los objetivos meta de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de los colaboradores (Aguirre y Aparicio, 2002:35).
2. **Formación** orientada al desarrollo de conocimiento y actitudes de los colaboradores hacia el servicio mediante actividades formativas en materias como: conocimientos y competencias básicas de tipo técnico; habilidades comerciales, de comunicación y de servicio al cliente; conocimiento general de la empresa, sus personas, sus objetivos y estrategias (Aguirre y Aparicio, 2002:35).
3. **Comunicación interna interactiva e información:** Comunicación e información resultan fundamentales en una organización orientada al servicio por varias razones:
 - La dirección, los supervisores y personal de apoyo tienen un rol fundamental en la creación de una cultura de servicio, en este sentido, la comunicación interna interactiva resulta esencial como factor definitorio de un clima abierto en el que se discutan y planteen las cuestiones relativas al servicio y al cliente.
 - El lanzamiento de productos nuevos o servicios o campañas de marketing deben ser muy bien comunicados a los colaboradores para que ellos se

mantengan informados y puedan atender de manera correcta a los clientes y no se presenten inconvenientes.

- El personal de contacto cuenta con valiosa información acerca del cliente porque es el que mantiene el contacto con él, este tipo de información puede ser muy útil y bien utilizada por la empresa para conocer mejor a su cliente y orientarse a él (Aguirre y Aparicio, 2002:35).

Todos los puntos explicados anteriormente son importantes y sustentan que el marketing interno es valioso para una empresa de servicios, ya que su foco se encuentra en el contacto con el cliente. Por ello, sus colaboradores tienen que encontrarse motivados e informados porque son ellos los que mantienen ese contacto, de ellos depende la percepción que pueda tener el cliente de la empresa.

2.2.5 Gamificación dentro de estrategias de marketing interno en empresas de servicio al cliente

La gamificación es capaz de captar, retener y motivar con éxito al talento humano. En este sentido, la gamificación ya se ha aplicado con éxito en las siguientes funciones propias del departamento de Recursos Humanos (Martínez, 2013):

En el **reclutamiento del personal**, ya que las mecánicas de la gamificación se han aplicado con éxito en los procesos de atracción y selección de profesionales. Las mecánicas lúdicas se pueden realizar tanto en procesos individuales como grupales y, además, ambas partes ganan: los potenciales candidatos estarán más motivados y las empresas obtendrán información previa de los candidatos (Martínez, 2013).

Los **procesos formativos** siempre han sido vistos como algo tedioso y obligatorio por parte de los trabajadores limitando el rendimiento de estas inversiones. Las empresas que han apostado por la gamificación han decidido acabar con esta visión intentando convertir los procesos formativos en algo divertido y gratificante que mantenga a los trabajadores motivados mejorando así, la asimilación de conocimientos (Martínez, 2013).

La gamificación también puede ser aplicada en los procesos de **generación de ideas**, ya que muchas organizaciones tienen dificultades en conseguir que sus empleados generen y compartan sus ideas. Los procesos de gamificación permiten estimular la creatividad y la colaboración a través de las mecánicas del juego (Martínez, 2013).

Asimismo, implementando mecánicas de juego se pueden **identificar las mejores habilidades y destrezas** de cada uno de los colaboradores de la empresa. Al fomentar el sentimiento de la competición nos permitirá descubrir las funciones para las que destaca cada trabajador y así se puede conocer a cada uno de ellos y motivar su competitividad amistosa (Martínez, 2013).

Por otro lado, se pueden utilizar estas mecánicas para **mejorar la cultura organizacional** enfocada hacia un modelo mucho más colaborativo en el que se aprovechen las competencias de cada colaborador. De la misma manera, **la realización de tareas burocráticas** también puede ser agilizada y amenizada gracias a los procesos de gamificación (Martínez, 2013).

A continuación, se muestran algunos de los pasos a seguir para la implementación de la gamificación en una empresa (Martínez, 2013):

- Los **mandos de la empresa** deben apostar incondicionalmente por estas mecánicas. De no ser así, será imposible obtener los mejores resultados.
- La **implicación de los responsables del departamento de Recursos Humanos** es imprescindible: serán quienes modelen el proceso marcando objetivos y recompensas.
- Cada actividad debe perseguir **un objetivo** empresarial en común, por ejemplo, aumentar la cifra de ventas.
- Los empleados que alcancen dicho objetivo obtendrán una **recompensa** que, no tiene que ser material.
- El objetivo de las dinámicas de juego tiene que ser comprendido por todos los empleados.
- Las **normas** de las dinámicas de juego y las recompensas deben ser compartidas con todos los empleados antes de que comience el proceso.

- Es imprescindible mostrar en todo momento la **evolución del concurso** para mantener viva la motivación enseñando la posición que ocupa cada empleado.
- Tan importante es medir la consecución de los objetivos de la empresa como las **destrezas y habilidades de cada empleado** para identificar las principales fortalezas y debilidades a mejorar de los mismos.
- **Mantener viva la competición** en los procesos de gamificación es fundamental. Por ello, respetar los premios marcados es imprescindible y no pueden ganar todos los empleados: aunque parezca lo más justo, eliminará la motivación en sucesivas ediciones (Martínez, 2013).

Los procesos de gamificación ganan peso día a día en las empresas. Sin embargo, son estrategias todavía por explotar y, en este sentido, la rapidez con la que se entre en este mercado es fundamental. En pocos años el concepto de gamificación será algo normal y, por ello, es importarse formarse cuanto antes para ser capaces de implementar mecánicas de juego en las empresas (Martínez, 2013).

2.2.5.1 Casos de gamificación

Bokzuy es una red social española creada para mejorar el ambiente en entornos laborales. Esta iniciativa desarrollada en Madrid nació con la idea de premiar los buenos modales en el ámbito de trabajo y “penalizar” aspectos como la impuntualidad, las malas contestaciones o los estados de ánimo pesimistas. Esta herramienta utiliza chapas a través de las cuales se intenta recompensar a los empleados que favorecen un buen entorno de trabajo e incentivar a los trabajadores que menos se esfuerzan por crear un buen ambiente laboral (Marketing Directo, 2013).

Figura 12. Red social Bokzuy

Fuente: Web Bokzuy, 2013

Otra compañía que merece ser destacada por aplicar un proceso de gamificación en recursos humanos es Deloitte. Esta empresa puso en marcha el programa Leadership Academy (academia de liderazgo), portal formativo online que utiliza técnicas de Gamificación para lograr que los usuarios accedan con más asiduidad al sistema, permanezcan más tiempo en el mismo y completen las tareas y retos que se les propone (Cano, 2014).

Leadership Academy cuenta con la participación de más de 50.000 ejecutivos repartidos a lo largo de 14 países diferentes y en sus tres primeros meses de implementación logró (Cano, 2014):

- Un incremento del 46,6% en el número de usuarios que regresan diariamente a la plataforma.
- Un incremento del 36,6% en el número de usuarios que regresan semanalmente.
- Una media de 3 insignias por usuario activo.

Un dato curioso que obtuvo la compañía fue que un usuario logró la insignia “Graduado de la Academia de Liderazgo”, reconocimiento que Deloitte esperaba que fuera alcanzado tras 12 meses de programa, lo cual reafirma que el programa dio buenos resultados y generó engagement con los colaboradores/usuarios (Cano, 2014).

Figura 13. Programa “Leadership Academy”

Fuente: Deloitte.la, 2014

Asimismo, ha destacado con su aplicación Who-What-Where (Quién-Qué-Dónde), creada con el objetivo de mejorar la relación y los procesos de comunicación entre los empleados (Cano, 2014).

Esta consultora cuenta con más de 180.000 empleados, por ello, la mayor parte de los procesos de comunicación se producen de manera telemática; utilizando, por ejemplo, el correo electrónico. Como consecuencia, muchos empleados no tenían acceso a cierta información (Cano, 2014).

Con la idea de solucionar este problema, Deloitte decidió apostar por la creación de una aplicación social en la que se anima y premia a los miembros por compartir con qué compañeros se han encontrado, de qué han hablado y dónde ha tenido lugar la charla (Cano, 2014).

Otra empresa que ha utilizado la gamificación como herramienta de marketing interno es la franquicia Applebee. La cadena encontró que su personal no se sentía comprometido

y motivado. Asimismo, se supo que la edad media de los empleados por horas en el restaurante era de 16 a 31 años de edad, enfocándose en el grupo de edad de los Millenials (Gordon, 2014).

Applebee no fue diferente que cualquier otra cadena de restaurantes en su intento de disminuir la tasa de rotación. En 2013, la cadena de restaurantes estudió diversos programas de retención, incluyendo el uso de gamificación. Applebee ha tenido una mínima presencia digital y los empleados no estaban dispuestos a pasar algún tiempo en línea relacionados con su trabajo (Gordon, 2014).

La compañía estudió juegos de gestión como Diner Dash, juego interactivo que se basa en atender un restaurante virtual, pensando que podría ser un modelo útil para su propio programa de entrenamiento. Al final, Bunchball resultó ser la oferta más atractiva y Applebee apostó por el desarrollo de una mecánica del juego para mejorar el compromiso de los empleados (Gordon, 2014).

RMH Franchise Corporation, franquicia de Applebee, creó un sitio web Bunchball y lo llamó “Bee Block”. Al iniciar sesión, los empleados podían revisar sus propios perfiles y participar en concursos. La misión de “Bee Block” era mostrar a los empleados su progreso, cómo podían ganar puntos, ver qué tan bien se encontraba su tienda a comparación de otras, además, de alentar a otros a iniciar sesión en el sitio cuando estuvieran fuera del trabajo (Gordon, 2014).

La cadena quería dar a sus empleados una perspectiva de todo el país, por ello, se instalaron Televisores Bee en cada restaurante, los cuales mostraban datos en tiempo real acerca de la compañía, incluyendo perfiles actualizados de los empleados (Gordon, 2014).

Los beneficios que obtuvo la cadena desde que puso en marcha el programa en diciembre de 2013 fueron (Gordon, 2014):

- 60 restaurantes participan actualmente
- Más de 3.000 usuarios han generado 30.000 sesiones.

- Los empleados están regresando a menudo; 90% son visitantes de regreso y el 85% lo hace a través del teléfono móvil.
- La rotación de personal se ha reducido en más de un 20%.

Figura 14. Programa “Bee Block”

Fuente: Technorati, 2014

Figura 15. Televisores Bee

Fuente: Technorati, 2014

2.2.6 Beneficios de la gamificación como herramienta de marketing interno

Según Gartner, los beneficios que se pueden alcanzar a partir de la aplicación de gamificación en nuestras operaciones de comunicación interna en la organización tienen que ver directamente con los elementos que generarán compromiso con el propio juego (Durand, 2012). A continuación, se exponen algunos:

1.- Retroalimentación: Los jugadores deben completar niveles a partir de información. Si logran alcanzar los objetivos propuestos quiere decir que están comprendiendo los mensajes que la empresa pretende posicionar (Durand, 2012).

2.- Trabajo en equipo: Dado que muchos juegos se desarrollan a partir de equipos, este trabajo coordinado es fácil de extrapolar al campo laboral, en donde aparecen otro tipo de retos (Durand, 2012).

3.- Basa el trabajo en indicadores: Nada más específico que alcanzar objetivos y niveles de competencia. Los jugadores se familiarizan con la dinámica y la aplican al entorno laboral (Durand, 2012).

4.- Favorece la coordinación a distancia: Los negocios nos exigen cada vez más, coordinar con operaciones fuera de nuestra área geográfica. La gamificación ayuda a que los colaboradores se familiaricen con entornos interculturales, cuando los jugadores están en alejadas posiciones (Durand, 2012).

5.- Crea las condiciones para el cambio cultural: La gamificación puede cambiar la cultura corporativa de su organización, en la medida coordinación, trabajo en equipo, motivación por nuevos retos, y unidad en torno a objetivos, y adaptación al cambio se convierten en valores lúdicos que luego emergen en el día a día laboral (Durand, 2012).

6.- Estimula la gestión de recursos: La gamificación estimula también el uso adecuado de recursos a disposición y el ahorro para llevar a cabo una tarea (Durand, 2012).

7.- Favorece la creatividad: Los juegos, y el alcance de nuevos retos estimula la problematización y la creatividad entre los participantes, genera nuevas conexiones mentales y situaciones de ensayo error para solucionar situaciones (Durand, 2012).

2.3 Público objetivo primario en Lima Metropolitana

2.3.1 Perfil del público objetivo primario

El perfil del público objetivo se determinó principalmente en función a variables demográficas, conductuales y psicográficas. En cuanto a las variables demográficas, el público objetivo primario de esta investigación oscilaba entre las edades de 18 a 25 años.

Según una nota publicada en la web Semana Económica, a los jóvenes nacidos entre 1981 y el 2000, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) los define como “ciudadanos globales, creativos, críticos, exigentes, innovadores, que buscan un balance entre el trabajo y su vida personal, gozan de un rápido aprendizaje, cuentan con conocimientos de idiomas y tienen una movilidad laboral extrema” (Web Semana Económica, 2016).

Asimismo, al 2016, los llamados millennials equivalían al 25% de la población total. Y para el 2030 se estimaba que, el 68% de peruanos –más de 25 millones– tendrá una edad inferior a los 30 años, según proyecciones del Ceplan (Web Semana Económica, 2016).

Según indica Rolando Arellano, si una empresa no les brinda a sus colaboradores jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse dentro de la organización, ellos optan por otra. Ellos buscan ser valorados en base a sus habilidades, conocimientos y resultados. “Hoy en día, el criterio de antigüedad se podría dejar de lado” (Vegazo y Fernández, 2015:14).

Del mismo modo, según una nota de Gestión, estos jóvenes no aspiran a quedarse en una misma empresa durante largos años para ascender a nivel jerárquico a medida que transcurre el tiempo, de acuerdo al estudio elaborado por ESE Business School, ellos

prefieren desarrollar una carrera profesional en distintas firmas para tener, a futuro, un conocimiento amplio de diversos sectores (Gestión, 2013).

En el mismo informe de la plataforma web, se recomienda a las organizaciones que pretenden retener a los millennials alinear sus objetivos con los intereses, habilidades y competencias de estos, ya que suelen ser poco fieles a sus empleadores, valoran la flexibilidad, horizontalidad y que se les dé autonomía al perseguir las metas impuestas (Gestión, 2013).

2.3.2 Principales características del público objetivo primario

La Fundación Telefónica realizó una encuesta, en la cual incluyó a jóvenes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela, la cual permite vislumbrar cómo piensan y qué esperan estos nativos digitales. Este estudio describe que el 85% de los encuestados considera que gracias a la tecnología les ha resultado más fácil conseguir empleo; el 91% afirma que también ha ayudado a derribar las barreras idiomáticas (Álvarez, 2013).

A continuación, se muestran las características principales que identifican a los millennials:

- Idealistas: activos y críticos frente a las decisiones gubernamentales. El 90% de los millennials consideran que el apoyo que brinda el gobierno a los más necesitados no es el suficiente (Álvarez, 2013).
- Optimistas: conscientes de las problemáticas del país. El 87% consideran que se necesitan de programas gubernamentales y financiación privada para crear red de seguridad social (Álvarez, 2013).

- Competitivos: mantener su propio estilo de vida es su prioridad. El 71% consideran que es importante convertirse en un emprendedor (Álvarez, 2013).

- Precavidos y curiosos con las decisiones que puedan afectar su futuro. El 92% saben exactamente dónde quieren estar en 10 años (Álvarez, 2013).

- Pragmáticos, inquietos y arriesgados: las mejores oportunidades son su objetivo. El 81% prefieren trabajar en algo que les gusta sin ganar mucho dinero (Álvarez, 2013).

Los millenials siempre están buscando nuevos horizontes, son ansiosos, vanguardistas y sociales tecnológicamente y como punto en común consideran que la tecnología crea más oportunidades para todos (Álvarez, 2013).

En el ámbito laboral, estos jóvenes se sienten desmotivados cuando los superiores intentar imponer su método de trabajo o decidir cómo se deben ejecutar las tareas. Asimismo, no es el salario ni los incentivos económicos la principal prioridad de estos grupos. Según recoge el diario La Tercera, el 42% se siente más motivado en empresas que le permita aprender continuamente, mientras que el 24% experimenta la misma sensación cuando su trabajo impacta positivamente en la sociedad (Gestión, 2013).

Por otro lado, las tres cosas que más desmotivan a la Generación Y son los trabajos aburridos (41%), no poder demostrar sus capacidades (23%) y no encajar con el estilo del jefe (20%) (Gestión, 2013).

Asimismo, los millennials esperan que en sus centros de trabajo se les brinde capacitación o entrenamiento en las áreas en las que se ellos se desenvuelven. De esta manera, aseguran su lazo con la empresa y perciben que pueden mantenerse competitivos en el mercado laboral (Blog PUCP, 2012).

En el mismo sentido, para este grupo no solo es importante y gratificante un sueldo justo, sino también con los beneficios exclusivos que les pueda brindar la empresa (Blog PUCP, 2012).

Por último, para el profesor del ESE Rafael Mies, los empleadores deben entender que para los jóvenes la empresa es un lugar donde seguir aprendiendo y creciendo a nivel profesional, por lo que no desean encontrarse con jefaturas verticales que los limite (Gestión, 2013).

2.4 Establecimientos de comida rápida en Lima Metropolitana

2.4.1 Situación actual

Según Mapcity al 2013, 482 de estos locales pertenecían a las grandes cadenas de comida rápida nacionales e internacionales. Kentucky Fried Chicken encabeza este segmento con 84 establecimientos en todo el país. A continuación, están Pizza Hut con 66, Bombos con 57, Mc Donalds con 54 y otras 10 cadenas más que tienen entre 37 y 11 sucursales (El Comercio, 2013).

Con respecto a la distribución geográfica, el estudio precisa que en Lima y Callao se pueden encontrar 419 locales de ‘fast food’ y 138 en provincias. El distrito con mayor presencia de estos negocios es Miraflores, donde los amantes de este tipo de comida tienen hasta 50 alternativas (El Comercio, 2013).

Actualmente, se han duplicado las cifras de locales en Lima, ya que se pueden encontrar 816 locales, siendo Miraflores y Surco los distritos que tienen más locales con 68 y 56 tiendas, seguidas de Lima cercado, San Borja e Independencia. Mientras que las provincias de Arequipa y La Libertad cuentan con 55 y 33 locales respectivamente (Web Perú Retail, 2017).

2.4.2 Funcionamiento y desarrollo de labores

Para brindar un análisis mucho más céntrico, este punto se va a basar en el caso del “Mc Job”, se le denomina así al tipo de trabajos que requieren de exigencia y no hay un reconocimiento de por medio, ya sea monetario o emocional.

En el sector de la comida rápida, las modalidades de organización de la mano de obra disponible son siempre estructuradas para hacer coincidir la filosofía empresarial, representada por el brand, con las particulares exigencias de los jóvenes estudiantes (licenciados y universitarios) y teenagers, en busca de una primera experiencia laboral, de una ocupación a tiempo parcial y sin demasiados compromisos para no alterar sobre todo el desarrollo normal de sus cursos académicos. Según Royle (1997), el trabajo requerido es fácil de realizar, en su simplicidad y banalidad repetitiva, con el empleo de recursos comunes y disponibilidades temporales y físicas, y ha supuesto para miles de jóvenes estudiantes norteamericanos, y, posteriormente para sus coetáneos europeos, la posibilidad de una ocupación accesible y dura, pero a la vez divertida como si fuese un pasatiempo (Gentile, 2013:5).

Según Biancone (2000), en los fast food norteamericanos y europeos se reclutan sobre todo adolescentes y estudiantes de instituto y de los primeros años universitarios porque (Gentile, 2013:5):

- Se prestan mejor a una organización flexible del trabajo según los ritmos del part time (A menudo trabajan después de la jornada escolar o los fines de semana).

- Tienen la garantía de trabajar en un contexto juvenil, con otros coetáneos y, por ello previsiblemente, en un ambiente divertido y dinámico, con amplias oportunidades de socialización.

- Este tipo de ocupación asegura una cierta autonomía con respeto a la familia gracias a un sueldo seguro y modesto, pero significativo como renta paralela y añadido a la “paga doméstica” recibida de los padres.

- En EE. UU, comenzar trabajando en un fast food, o al menos con empleos con una jornada laboral no demasiado larga, se ha convertido en una práctica de iniciación al mundo laboral adulto (Gentile, 2013:5).

Según Schlosser (2001), a pesar del carácter “instrumental” y temporal del McJob en la comida rápida, hay que tener en cuenta que no hay otro sector en EE.UU. que tenga una fuerza laboral constituida por escolares adolescentes o teenagers. Además, se ocupan de todas las tareas necesarias para un buen mantenimiento del local, hasta el punto de desarrollar roles que son propios de los gerentes y miembros de lo staff (Gentile, 2013:6).

Según Klein (1999), en EE.UU. un trabajador de cada ocho ha sido contratado por McDonald's en algún momento de su adolescencia o carrera académica. Según datos de Marzo de 1991, McDonald's superó los 12,000 establecimientos abiertos al público y desde entonces hasta el 2000 ha contratado un millón de personas al año, más que cualquier otra organización pública o privada estadounidense (Gentile, 2013:6).

Según Ehrenreich (2001), se calcula que actualmente los jóvenes empleados contratados en las grandes cadenas de comida rápida en los Estados Unidos casi alcanzan los 3,5 millones. Muchos de ellos no tienen seguridad social ni seguros privados y resultan ser los trabajadores peor pagados de todos los empleados norteamericanos y suelen cobrar el sueldo mínimos (\$ 5,15 a la hora) (Gentile, 2013:6).

La mayor parte de las grandes compañías de servicios paga el salario mínimo permitido legalmente o una cifra un poco superior. Téngase en cuenta que la paga media por hora para un dependiente (en USA y en Canadá) es de unos \$ 8,26, con una renta media anual de \$12.000 (Gentile, 2013:6).

Todo lo expuesto anteriormente son características y datos que reflejan la jornada laboral a la que son sometidos jóvenes desde muy temprana edad, todo por un salario mínimo, sin contar si su ambiente laboral es grato y motivador para que su desempeño sea el óptimo.

2.5 Planteamiento del problema

¿El uso de la gamificación como herramienta en estrategias de marketing interno está asociada al nivel de valoración del lugar de trabajo por parte de los colaboradores de empresas de comida rápida en Lima Metropolitana?

Las empresas del Perú que tienen muchos años en el mercado cuentan con colaboradores que desarrollan sus labores y reciben un tipo de capacitación afín a sus funciones a realizar de forma tradicional.

Según una entrevista realizada a Rodolfo J. Cremer, manifestó que, si cada una de las empresas desean construir una imagen y reputación poderosas, tienen que prestar atención a lo que realizan sus colaboradores, pues son ellos la cara directa a sus clientes (Cremer, 2013). Es por ello, que se desea analizar la gamificación y sus aplicaciones en diversas áreas, en especial en marketing interno.

2.6 Modelo de la investigación

El siguiente cuadro describe las variables a emplear como parte de las hipótesis futuras:

Las variables consideradas en el cuadro superior: nivel de motivación y nivel de compromiso, se presentarán como hipótesis para medir el impacto que ambas generan sobre el nivel de valoración del lugar de trabajo que perciben los colaboradores estudiados bajo las diferentes preguntas de la presente investigación. Esto debido a que, dicha percepción impacta en el desarrollo del marketing interno y las estrategias actuales que emplea cada una de las empresas evaluadas en la presente investigación.

2.6.1 Hipótesis

Según el modelo de investigación planteado anteriormente, se busca indagar acerca de la implementación de la gamificación como herramienta de marketing interno basado en el nivel de valoración del lugar de trabajo y el perfil de cada colaborador de 18 a 25 años que trabaje en un establecimiento de comida rápida. Así como el nivel de motivación y compromiso que perciben actualmente hacia su empresa. Debido a esto, se presentan las siguientes hipótesis:

1. Existe una relación positiva entre el nivel de motivación de los colaboradores y el nivel de valoración del lugar de trabajo.
2. Existe una relación positiva entre el nivel de compromiso que asumen los colaboradores y el nivel de valoración del lugar de trabajo.

2.6.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar cómo es empleada la gamificación como herramienta para implementar estrategias de marketing interno basado en el nivel de valoración del lugar de trabajo que otorgan los colaboradores, hombres y mujeres entre 18 y 25 años que laboren en establecimientos de comida rápida en Lima Metropolitana.

Objetivos específicos 1: Determinar si el nivel de valoración del lugar de trabajo tiene una relación directa con el nivel de motivación en los colaboradores.

Objetivos específicos 2: Determinar si el nivel de valoración del lugar de trabajo tiene una relación directa con el nivel de compromiso de los colaboradores.

Objetivos específicos 3: Determinar si el nivel de motivación es mayor que el nivel de compromiso de los colaboradores según la relación directa del nivel de valoración del lugar de trabajo

Objetivos específicos 4: Generar un aporte estratégico y gerencial en la implementación de la aplicación de la gamificación como herramienta de marketing interno.

Objetivos específicos 5: Descubrir el perfil de jugador o gamer al que pertenece un colaborador según sus características.

3 METODOLOGÍA

3.1 Tipos de investigación

El siguiente trabajo busca indagar en base a diversas opiniones de expertos sobre gamificación y estrategias de marketing interno, adicional a esto, recopilar experiencias del público objetivo en base a su labor realizada en el establecimiento de comida rápida Burger King, para tener mayor conocimiento del impacto de la gamificación en esta rama del marketing, ya que no ha sido estudiada a detalle ni se ha desarrollado en gran magnitud en el Perú actualmente.

Debido a lo antes expuesto, el alcance de este estudio es de tipo exploratorio, ya que es un estudio que se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y se desea indagar un tema desde nuevas perspectivas (Hernández, Fernández y Baptista 2010:91).

Asimismo, este estudio es de tipo correlacional, ya que tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Hernández, Fernández y Baptista 2010:93).

Según se describe por los autores, la correlación puede ser positiva o negativa, en caso sea positiva, significa que una de las variables a estudiar debe repercutir en la otra de esa misma manera para estar relacionadas. Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de dicha asociación, se tienen bases para deducir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, al saber qué valor tienen en la otra (Hernández, Fernández y Baptista 2010:94).

De esta manera, la metodología a emplear será mixta, es decir se basará en dos enfoques, uno cualitativo y otro cuantitativo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En primer lugar, se realizará un enfoque cualitativo, ya que se desea recolectar opiniones de expertos y obtener datos del público objetivo a través de preguntas que ayuden a mostrar su postura frente a la utilización de la gamificación en su centro laboral. En segundo lugar, la investigación tendrá un enfoque cuantitativo porque se desea analizar los resultados y constatar las hipótesis brindadas, teniendo así un sustento numérico que avale ello.

3.2 Diseño de investigación

En cuanto al diseño de esta investigación será no experimental, ya que no existe una intervención o influencia directa de las variables y se observan las situaciones en su ambiente natural para después analizarlos, es decir, todo es en base a su contexto original (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 153).

De este modo, los diseños de investigación pueden ser de dos tipos transeccional/transversal o longitudinal. En este caso específico, es de tipo transversal, ya que se van a recolectar datos en un momento único en el tiempo. El propósito de este tipo de investigación es describir la interrelación de las variables en un momento dado (Liu, 2008 y Tucker, 2004).

3.3 Población y muestra

Para establecer la muestra de la investigación se toma en cuenta que la población es menor a 10,000; por ello, se emplea la fórmula de poblaciones finitas. Según las cifras presentadas anteriormente, existen cinco principales establecimientos de comida rápida, los cuales son Kentucky Fried Chicken (84), Bombos (57), Mc Donald's (54), Burger King (60) y por último, Popeyes, el cual ingresó al mercado peruano de fast food el año pasado (2013) y, actualmente, cuenta con 12 locales (Web Popeyes, 2014). A partir de estos datos, se realizará la selección de la muestra, y se tomará en cuenta el número de locales

respectivos y un promedio de colaboradores de cada establecimiento mencionado, el cual se ha establecido en 20 personas.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Figura 16. Fórmula de muestreo

Fuente: Herrera, 2014:1

Luego de la realización de la fórmula se obtiene que la muestra para la investigación sea de 357 personas. La investigación se llevará a cabo en Lima Metropolitana y se dividirá por Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Moderna y Lima Tradicional. Asimismo, se dividirá por principales establecimientos de comida rápida como: Kentucky Fried Chicken, Bombos, Mc Donald's y Burger King.

Los cuestionarios constaron de preguntas de tipo sociodemográfico, este tipo de preguntas permiten describir globalmente al grupo de personas que ha contestado el cuestionario, es decir, incluyen preguntas como sexo, edad, ocupación, etc. Asimismo, contó con preguntas cerradas, ya que se le presentarán posibles respuestas para lograr un análisis que permite mayores comparaciones dentro de la muestra (Fernández, 2007).

3.4 Instrumentos de recolección de información

3.4.1 Investigación cualitativa

Etapa 1: Se realizaron entrevistas a profundidad en base a gamificación a dos expertos:

uno de ellos Director de Proyectos de la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos en Perú, Phillip Chu Joy, el otro, Director de Negocios de Futuro Labs, empresa dedicada a la investigación en internet o digital aplicada a los negocios, Víctor Lozano.

Las entrevistas en profundidad son aquellas en las cuales se realiza un diálogo preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles no desarrollan posiciones simétricas, ya que los temas de la conversación son decididos y organizados por el entrevistador o investigador; mientras que el entrevistado despliega a lo largo de la conversación elementos cognoscitivos, información sobre vivencias y experiencias, creencias, predisposiciones y orientaciones, y deseos, motivaciones y expectativas, en torno a los temas que el entrevistador plantea (Universidad de Alicante, 2014). Con estas entrevistas a profundidad se podrá dar a conocer los diversos puntos de vista acerca de la gamificación, su implementación en distintas áreas y su evolución en el Perú. En caso de que no se esté realizando la implementación en nuestro país, analizar el por qué y cuáles son las razones por las cuales no se implementa o utiliza.

Estas entrevistas a profundidad contaron con preguntas semi-estructuradas, las cuales tienen un orden que puede resultar más o menos determinado según sea la reactividad del entrevistado y el flujo de un tema a otro, se presenta información controlada con mayor tiempo a expplayarse (Universidad de Alicante, 2014).

Instrumento: Guía de diez preguntas semi-estructuradas divididas en dos bloques, el primer bloque consta de cinco preguntas es en base al concepto de gamificación, sus inicios, sus elementos, el desarrollo del mismo en Latinoamérica y el segundo bloque con las cinco preguntas restantes más aterrizadas a la implementación de la gamificación como estrategia de marketing interno, sus beneficios, casos de éxito que puedan citar, experiencia propia en base a su implementación, su opinión en base a esta implementación si se podría o no dar. Asimismo, se utilizarán preguntas de tipo cognoscitivas y conativas, ya que se busca obtener información acerca de creencias y actitudes en base a la gamificación y de causa – efecto a partir de la implementación de esta. Las entrevistas se llevaron a cabo en octubre del 2014.

Etapas 2: Se realizó una entrevista a profundidad a uno de los Gerentes de tienda de la franquicia de comida rápida “Burger King” perteneciente a DELOSI, Alexander Torres Cruzado, el cual tenía a su cargo la tienda ubicada en el Centro Comercial Plaza Lima Sur, Chorrillos, con 17 colaboradores a su cargo. Esta entrevista se llevó a cabo para conocer el trato que mantiene con sus colaboradores y la importancia que representaba para él, el mantener motivados a sus colaboradores y trabajar en un grato ambiente laboral. Esta entrevista a profundidad contó con preguntas semi-estructuradas y conductuales, ya que por el tiempo del entrevistado no se pudo explayar a preguntas no estructuradas, además, se buscaba obtener información del trato hacia los colaboradores y el estilo de del gerente.

Instrumento: Guía de diez preguntas divididas en dos bloques, el primer bloque consta de cinco preguntas es en base a los inicios de la persona como colaborador en “Burger King” y su proceso de crecimiento dentro de la franquicia. El segundo bloque con las cinco preguntas restantes más aterrizadas a la implementación de las diversas actividades que se realizan como marketing interno, sus beneficios y la manera de cómo él llega a sus colaboradores, su manera de comunicación y herramientas. Las preguntas empleadas son de tipo conductuales, ya que buscan obtener información acerca de su comportamiento. Asimismo, acompañan a este tipo de preguntas, las cognoscitivas, relacionadas a creencias y actitudes para recaudar información acerca del estilo de mando de la persona y si metodología de trabajo. La entrevista se llevó a cabo en octubre del 2014.

Etapas 3: Se realizó una observación experimental. La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Este recojo de información implicó una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien, ya sea uno mismo u otros (Póstic y De Ketele, 1992: 17). Es decir, es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes, además, observar a la gente y el entorno donde desarrolla normalmente sus actividades. Esta observación buscó obtener

información acerca del comportamiento de los colaboradores en el establecimiento de comida rápida “Burger King” ubicado en el Centro Comercial “Plaza Lima Sur - Chorrillos” con respecto al momento de la interacción con los diversos clientes.

Instrumento: Lista de chequeo tenía en cuenta los diferentes aspectos, en general, que se quiso recaudar en base a la observación. Esta lista de chequeo contiene nueve ítems importantes que se tomaron en cuenta para una adecuada observación, los cuáles son los siguientes:

1. Ubicación del lugar
2. Ambiente laboral
3. Comunicación entre colaboradores
4. Ayuda mutua (apoyo)
5. Trabajo bajo congestión de clientes
6. Lenguaje corporal
7. Disposición al servicio
8. Respuestas ante problemas
9. Ánimo del colaborador (si se siente a gusto trabajando en el lugar)

Estos ítems ayudarán a tener en cuenta todos los aspectos que se buscan observar para poder tener una idea mucho más clara del ambiente laboral de los colaboradores en este establecimiento de comida rápida, su comportamiento y desenvolvimiento. La observación se llevó a cabo en octubre del 2014.

Etapa 4: Se realizó una entrevista semi-estructurada a la Gerente de Recursos Humanos de “Burger King”, Patricia Sobero, la cual tenía a su cargo todas las estrategias de marketing interno que se realizaban en la cadena. Esta entrevista se llevó a cabo para conocer las diferentes estrategias de marketing interno que se empleaban, en ese año, en la cadena y los planes motivacionales que empleaban para retener a sus colaboradores y ofrecer así un grato ambiente laboral.

Instrumento: Guía de diez preguntas divididas en dos bloques, el primer bloque constó de cinco preguntas en base a la situación actual de “Burger King” como empresa y su desarrollo laboral en Perú. El segundo bloque con las cinco preguntas restantes más aterrizadas a la implementación de las diversas actividades que se realizaban como marketing interno, que se buscaba con este tipo de actividades, y si existían planes motivacionales para los colaboradores. Las preguntas fueron de tipo conativas, para obtener los resultados de sus actividades de marketing interno. Asimismo, acompañaron a este tipo de preguntas, las relacionadas a creencias y actitudes para recaudar información acerca de la metodología de trabajo y creencia de la cultura organizacional de “Burger King” en ese año. La entrevista se llevó a cabo en octubre del 2014.

Etapas 5: Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a diez personas, este tipo de entrevista se llama así porque contiene preguntas semi – estructuradas, que son utilizadas para obtener información al igual que las no estructuradas, pero no en profundidad. Estas entrevistas se realizaron a hombres y mujeres entre 18 y 25 años que trabajaban tanto en otras cadenas de comida rápida como en Burger King. Se les preguntó con respecto a la gamificación y su trabajo (Si conocían sobre el tema, que les parecía, si les gustaría que se implemente y se fomente, etc.).

Instrumento: Guía de diez preguntas divididas en dos bloques, el primer bloque constó de cinco preguntas en base a la motivación que reciben en su centro laboral, campañas, actividades y las diferentes características de su lugar idóneo para trabajar. El segundo bloque con las cinco preguntas restantes más aterrizadas a la implementación de la gamificación y las diferentes opiniones y percepciones de esta técnica. Las preguntas fueron de tipo cognoscitivas para saber acerca de las creencias y actitudes del público. Asimismo, acompañaron a este tipo de preguntas, las conductuales relacionadas al comportamiento de cada persona. Las entrevistas se llevaron a cabo en octubre del 2014.

3.4.2 Investigación cuantitativa

Etapa 6: El desarrollo de la investigación cuantitativa se basó en la realización de encuestas a jóvenes que laboren en algún establecimiento de comida rápida en Lima Metropolitana y cumplan con el perfil del público objetivo que se necesitaba para poder obtener resultados interesantes e identificar qué estrategias se pudieran realizar de acuerdo al público y sus características. A partir de ello, se probó si la hipótesis planteada en la investigación se cumplía o no.

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa, se realizaron 384 encuestas a jóvenes, hombres y mujeres entre 18 y 25 años, que laboraban en establecimientos de comida rápida en Lima Metropolitana. De esta manera, se pudo determinar cuáles fueron los factores que influyen en la motivación frente al trabajo que realizaba cada uno de ellos, y determinar si con la aplicación de la gamificación se podía obtener mejores resultados como una herramienta dentro de las estrategias de marketing interno.

La realización de las encuestas se llevó a cabo en diferentes centros comerciales para poder captar al público objetivo en su centro de labor. Los centros comerciales que se visitó se encontraban dentro de Lima Metropolitana, por ello se abarcó: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Moderna y Lima Tradicional.

Asimismo, se buscó tener un promedio de 70 encuestas por cada Lima. Las encuestas se realizaron por medio de un iPad para poder facilitarle el trabajo al encuestado; sin embargo, en otras ocasiones, se contó con material escrito debido a la accesibilidad. De esta manera, se buscó cubrir con productividad la cantidad de encuestas que se necesitaban para que la investigación fuera exitosa. El instrumento que se empleó se puede observar en Anexos (pág. 122).

Por otro lado, la selección de la muestra fue probabilístico y por conveniencia, ya que se entrevistó a los colaboradores que se encontraban mucho más accesibles y desocupados,

ya que las encuestas se realizaron en sus centros de trabajo. Por ello, para no interferir ni perjudicarlos en sus labores, se optó por conveniente contar con esta medida de selección.

Los elementos que se emplearon en la investigación para procesar la información y poder hacer un análisis mucho más detallado fueron los siguientes:

- **Prueba piloto:** Se realizó una prueba piloto para verificar que el instrumento a emplearse para la investigación cuantitativa se encuentre apto para el público a investigar. Luego de aplicarse esta prueba piloto a una muestra de diez personas pertenecientes a nuestro público objetivo, las cuales se seleccionó por conveniencia y por punto de saturación, se obtuvo que una de las preguntas filtro, **F4. Estado Civil**, del instrumento no estaba bien formulada porque se describieron muchas opciones tales como: viudo, casado, etc., las cuales no eran cercanas a la realidad del público. Es por ello, que se vio por conveniente cambiar las opciones y únicamente brindar como opciones: **1. Soltero, 2. Conviviente y Otros**. Asimismo, se agregó la pregunta filtro: **F7. Ocupación**, para obtener el porcentaje de colaboradores que laboran y estudian a la vez.
- **Microsoft Excel:** Se empleó un análisis de Excel para obtener los porcentajes en general de la investigación cuantitativa. Además de obtener la frecuencia absoluta y relativa, la moda, el promedio, la mediana y la desviación estándar de cada pregunta perteneciente al instrumento.

3.5 Técnicas de análisis de datos

Para la investigación se emplearon las siguientes técnicas para poder analizar los datos procedentes de las encuestas realizadas:

- **Escala Likert:** Por medio del “Análisis de Likert”, se pueden agrupar las escalas propuestas en cada pregunta que tenga relación con un tema en especial. Se mostrará el análisis según las partes del instrumento.

- **Alfa de Cronbach:** El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems evaluados. Una de las ventajas de esta medida es la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Asimismo, a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad.
- **Chi- Cuadrado de Pearson:** Este instrumento nos ayuda a establecer si las variables son o no independientes, y si no son independientes es porque mantienen una relación. Por otro lado, si son independientes hay una falta de relación entre las variables.

4 RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados cualitativos

4.1.1 Resultados de las entrevistas a profundidad

Se realizó una entrevista a profundidad a Víctor Lozano, Director de Negocios de Futuro Labs, empresa dedicada a la investigación en internet o digital aplicada a los negocios. Lozano define la gamificación como una técnica que ayuda a la motivación e incentivan a la interacción de una determinada persona frente a una determinada tarea. Menciona que su empresa también utiliza este tipo de técnica para diferenciarse de un investigador tradicional, que bien puede ser la persona que te intercepta en la calle o el que realiza un focus group. Por ello, su empresa realiza las encuestas digitales, las cuales contienen retos e incentivos que promueven que el usuario, por medio del cumplimiento de determinadas tareas (llenado de la encuesta), interactúe a lo largo de la realización de la encuesta y esta no se torne aburrida para él. Asimismo, establece que este tipo de técnicas ayudan a tener una mayor tasa de respuesta y autenticidad en la respuesta, ya que el usuario no siente como obligación el llenado de dicha encuesta. Es importante mostrarle al usuario que en cada fase hay un resultado concreto/ objetivo.

El experto establece que el que se halla retomado el juego por medio de la gamificación tiene que ver con la evolución de la psicología del ser humano, ya que se busca el interés por el entendimiento del ser humano y el retorno a su esencia, esto ha provocado que regresemos a buscar eso esencial. Hoy en día, todo lo que se ve son tendencias, en base a lo esencial, a lo pasado, ya sea en la literatura, la religión, como, por ejemplo: las técnicas espirituales fen shui, la tendencia retro en vestimenta, etc. Es por ello, que, para Lozano, la gamificación es algo que se tenía que dar y se está dando, pero ya depende de las empresas cómo lo desarrollen y aprovechen.

Además, menciona que el gran interés por las empresas, en la actualidad, de emplear gamificación es debido a dos perspectivas:

1. El usuario o consumidor, la persona que va a realizar la tarea, ya sea un público

interno o externo, cuenta con un nuevo estilo de vida: tiene poco tiempo, se aburre más rápido, cuenta con mucha información, por lo tanto, tiene de dónde elegir con más opciones y su cerebro ya aprendió a rechazar ciertas cosas de acuerdo a la forma de cómo se comuniquen con él. Es así, que los consumidores y las personas toman decisiones mucho más rápidas de manera inconsciente. Por ello, requiere de otras formas de incentivos, y las empresas tienen que emplear técnicas innovadoras y más adecuadas que se amolden al estilo de vida del consumidor actual.

2. Las empresas deben tener como objetivo, en lo que refiere a cultura organizacional, que su personal se encuentre mucho más motivado, por ende, pueden obtener mejores resultados, y presente mayor lealtad. Esto les permite a las empresas disminuir sus niveles de rotación y que la persona o colaborador desempeñe una mejor labor en un ambiente mucho más adecuado, si se conoce de fondo sus necesidades.

Según su experiencia, el experto establece que las dos principales áreas en las que se puede emplear la gamificación son:

1. Educación: la generación de los millennials y la generación “X”, son muy distintas y tienen otras motivaciones y maneras de concentrarse. Por ello, se deben emplear dinámicas, aprovechando la gamificación para mostrar un entorno mucho más motivador y lograr el objetivo: aprender. Se puede emplear tanto en plataformas digitales y presenciales. La gamificación tiene que presentar como elementos principales: motivación, incentivos y retos. Los beneficios que se obtendrían al aplicar gamificación en la educación serían el tener a un alumno mucho más motivado a aprender que no solo interioriza el conocimiento, sino que lo pone en práctica, por ende, las universidades y otras entidades de la educación tendrán a personas mucho más preparadas en base a la experiencia y práctica.
2. Cultura organizacional: es un reto para todas las empresas, hoy en día, ya que muchas de ellas presentan indicadores altos en lo que refiere a rotación de personal e indicadores bajos en lo que refiere a retención de personal y motivación del

mismo. Por ejemplo, en el rubro de Bancas y Seguros, una empresa de seguros tiene una tasa de rotación de personal de ventas del 70% anual, esto implica que las empresas tienen que invertir tiempo y dinero, porque implica capacitación, etc. Esta técnica ayuda a incentivar, motivar y construir perfiles de lo que necesita, en cuanto a personal, cada empresa. Asimismo, cada empresa tiene que ganar competitividad, ya que la generación de hoy tiene muchas más oportunidades en cuanto al ámbito laboral, por ello, si se busca obtener talento humano las empresas tienen que diferenciarse. Los beneficios que se pueden obtener a través de la aplicación de la gamificación son en base a la motivación, ya que las técnicas que se empleaban en el pasado para integrar a los grupos de trabajo como reuniones, viajes, periódicos murales, etc., ya quedaron en el pasado y son muy comunes, no hay diferenciación. Asimismo, lo importante es conocer a las personas, y saber cuál es su realidad, buscar que las personas mejoren en conjunto con la empresa, crear y construir el talento humano para que se identifique con la cultura organizacional, ya que muchas veces, al no conocer a las personas no se puede identificar si su personalidad va acorde a la cultura de la empresa o no.

Asimismo, refirió que este tipo de técnicas, como lo es la gamificación, te permite entender a las personas, cuáles son sus motivaciones y deseos, y la forma como tú puedes encontrar motivaciones que lo lleven a crecer. Además, establece que debido a que la fuerza laboral de hoy en día, en su mayoría, son millennials, el mercado debe tener en cuenta que ellos están interesados en buscar su crecimiento y obtener feedback. Esta dinámica de interacción, gamificación, tiene que buscar dentro de las empresas ser auténticos y muy honestos, porque la generación lo requiere, por ende, debe producir un cambio y una mejora, de lo contrario, la persona se puede ir al no encontrar resultados tangibles, crecimiento o retos.

Por último, estableció que el concepto de gamificación en el Perú es muy escaso, pues no hay casos con resultados concretos, falta difusión, pues aún se está viviendo en ruido. Además, reconoció que la implementación de la gamificación como herramienta para

estrategias de marketing interno dentro de un establecimiento de comida rápida es una buena aplicación, ya que este trabajo es muy pesado y, muchas veces, los colaboradores no son reconocidos por las labores que realizan. Por ello, para mejoras de la aplicación, en un futuro, Lozano estableció que es importante establecer indicadores, objetivos, hacer la comparación en base a las técnicas antes aplicadas y sus resultados actuales y los beneficios que se obtuvieron tras la aplicación de gamificación y lo más importante conocer a tu público y sus motivaciones para que puedas trabajar en base a ellas.

Se realizó otra entrevista a profundidad al Director de Proyectos de la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos en Perú, Phillip Chu Joy. Phillip, destaca que los videojuegos a comparación de otras técnicas tienen ciertos elementos que hacen que las personas se encuentren enfocadas y motivadas a realizar la tarea. Algunos de los elementos son: tener un objetivo claro; por ejemplo: contestar la pregunta en menos de 1 minuto. Crear toda una atmósfera entretenida en base a gráficas lúdicas que promuevan y generen la ansiedad del jugador de seguir jugando e intentando, es transmitir el balance de ciertos elementos adecuados para que el juego tenga éxito como tal. Lo más relevante del videojuego o juego es transmitir “lo fácil de sentirse bien”. Asimismo, establece que la única manera de poder saber cuál es la cantidad exacta de gráficas o elementos dentro de un videojuego es “prueba y error”, tener como ejemplo diferentes casos.

Uno de los ejemplos que el experto desarrolló fue el caso de Mi Movistar, para promover que la gente utilice la aplicación y ahorre tiempo haciendo actividades comunes que realizaba por otro medio, todo esto en base a una colección de 30 minijuegos basados en “Dumb ways to die”. Cada minijuego duraba 5 segundos, la persona podía jugar y; por ejemplo, el juego implicaba pagar el recibo de luz. Así, la persona se daba cuenta de que podría ahorrar mucho tiempo por medio de la aplicación y no sentir que realizaba un deber sino estaba motivada a hacerlo sin ninguna presión de por medio. Esta plataforma de Movistar contó con puntos, medallas y scores. La aplicación aún se encuentra en prueba.

El experto refiere que, la única manera de saber qué elementos específicos utilizar en la aplicación de gamificación es en base a diferentes ejemplos anteriores, que tengan el mismo propósito que tu proyecto a realizar.

Además, establece que es muy importante en la aplicación de la gamificación que conozcas a tu público objetivo, evalúes los procesos dentro que quieres mejorar y analices a fondo la empresa. En cuanto a los perfiles de los jugadores de Bartle, Phillip establece que lo más importante es identificar a cada una de las personas por sus características y que cada una puede ser varios tipos de jugadores, no se limita solo a uno.

Además, refiere que lo más importante dentro de la gamificación y su aplicación, es tomar en cuenta el progreso, que te muestre como vas avanzando, saber desde donde estás partiendo y a dónde quieres llegar. Es por ello, que rescata que los videojuegos tienen tanto éxito, porque estos mismos establecen objetivos claros y te indican cómo va tu progreso. Refiere que el éxito de la gamificación y de las plataformas de los videojuegos, radica en que arman toda una atmósfera con sonidos, gráficas lúdicas, generan ansiedad, brindan respuestas inmediatas o feedback inmediata y, sobre todo, gratificación instantánea; el foco de la gamificación es MOTIVAR.

“Trabajar no es sinónimo de aburrirse”

Por último, establece que es importante reconocer que no solo se trata de una sola cosa, sino es identificar pequeños detalles que presenten déficit que puedan trabajar juntos para el mismo objetivo para la aplicación. Además, la base de la implementación de gamificación reside en el entendimiento del público objetivo y los diferentes casos que se puedan tomar como indicador para emplear elementos similares. Todo es en base a la práctica.

En cuanto a la entrevista a profundidad a uno de los Gerentes de tienda de la franquicia de comida rápida “Burger King” perteneciente a DELOSI, Alexander Torres Cruzado (22), el cual tiene a su cargo la tienda ubicada en el Centro Comercial Plaza Lima Sur, Chorrillos, con 17 colaboradores a su cargo.

En la primera etapa de la entrevista se recaudó información acerca del procedimiento

de crecimiento de Alexander desde que ingresó hace tres años a la cadena de comida rápida Burger King. Manifestó que su proceso de crecimiento fue muy rápido, pues pasó de ser el encargado de tomar las órdenes o que brindaba servicio al cliente en la barra o preparar las hamburguesas en la cocina a Entrenador, luego, Coordinador de Producción, Asistente de Gerente, y finalmente, tras rigurosas evaluaciones, a su puesto actual de Gerente de Tienda.

“Ingresé con la idea de quedarme unos meses, pues nunca pensé realizar una línea de carrera dentro de la marca”.

“Mi proceso fue bastante rápido, a los seis meses ascendí a Entrenador”

Asimismo, describió detalladamente el proceso que pasó para su ascenso y los exámenes que pasó. Estos exámenes pueden tornarse un poco más complicados según se vaya ascendiendo. Asimismo, estableció que los exámenes pueden ser operativos y psicotécnicos. Se brindan reconocimientos a través del examen “Health Safe” a nivel mundial que aseguran que el colaborador está capacitado para la siguiente etapa. Otro tipo de examen importante es el llamado: Foundation, el cual es un examen casuístico, que se puede dar en el día a día, ya sea con un trato al cliente hasta como tratas a tu equipo.

Se toman exámenes para saber si el colaborador se encuentra preparado operativamente: manejo de los productos, manejo de personal, resolución de quejas y administrativamente: cuadros de inventario, caja chica, etc. Los exámenes son teóricos, así como las capacitaciones. Alexander nos manifiesta que se encuentra cómodo en su centro laboral por los diferentes beneficios que se le brindan, y ahora como Gerente está haciendo en su gestión todo lo que le hubiera gustado a él como colaborador.

Esta primera etapa nos ayudó a conocer el proceso riguroso que tiene la cadena Burger King con la selección de su personal y todas las habilidades y actitudes que busca para sus Gerentes de Tienda. La empresa realiza exámenes escritos, pero son todos teóricos y no motivan la práctica. Se puede concluir de la primera etapa de la entrevista que se conoce

más a fondo cómo es realizar una línea de carrera dentro de una cadena de comida rápida y lo que es resaltante e importante: los beneficios que otorga el pertenecer a una franquicia, ya que Alexander nos comentó que obtienes Seguro de Salud, descuentos en otros establecimientos que pertenezcan al grupo DELOSI, becas integrales para estudiar en ISIL, IDAT, EUROIDIOMAS, CONEY PARK, Seguro de Trabajo, derecho a comida diaria según horas de trabajo, entre otros.

La segunda etapa estuvo más enfocada al trato que Alexander le brinda a sus colaboradores y las estrategias que emplea para un buen desempeño como equipo de trabajo. Nos recalcó que él valora mucho que se respeten los horarios y es muy comprensible con todos los colaboradores que tiene a su cargo, ya que por ser personas jóvenes se encuentran en la misma situación en la que él estuvo cuando ingresó. Es por ello, que él considera que para que los colaboradores brinden un buen desempeño laboral tienen que sentirse a gusto y en confianza.

“Yo siempre les digo a mis chicos que las puertas de mi oficina están abiertas para lo que ellos deseen”.

“Nosotros nos adecuamos a los horarios de los chicos”.

El experto ejerce la comunicación horizontal y busca siempre transparencia en su equipo de trabajo. Utiliza las redes sociales como Facebook como nexo de comunicación entre él y sus colaboradores, incluso los felicita por medio de esta red social y manifiesta que es importante adaptarse a las nuevas tecnologías y al estilo de vida que tiene cada colaborador. Asimismo, manifestó que su carrera lo ayudó a tener esta percepción del colaborador y valorarlo y saber que ellos son ellos el eje de negocio, pues sin ellos no se podría brindar un servicio de calidad.

Se siente muy contento de pertenecer a la gran familia de Burger King y orgulloso de que a comparación de otras cadenas de fast-food, sea Burger King la que si tenga el foco

en el colaborador y se esfuerce por retenerlo y motivarlo a través de diferentes actividades que promuevan el compañerismo y la interacción entre tiendas.

“Sin ellos no existiría Burger King”.

“Estamos enfocados en lo que es la gente”.

De la misma empresa, se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos de “Burger King”, Patricia Sobero, la cual tiene a su cargo todas las estrategias de marketing interno que se realizan en la cadena.

En la entrevista Patricia nos comentó que la cadena está trabajando con la Ex – Gerente General de Recursos Humanos de Kimberly Clark, Blanca Quino, la cual llevó a esta empresa a ganar el Best Place to Work y ahora sale al frente como la nueva Gerente General de DELOSI desde principios de este año. Por ello, la cadena está retomando diversas actividades que había dejado en el pasado en cuanto a la motivación e interacción entre colaboradores y gerenciales.

Asimismo, nos explicó detalladamente todas las actividades que se realizan en Burger King tanto para colaboradores como para gerenciales, ya que hay diferentes actividades que se llevan a cabo. Para mencionar algunas de ellas, las detallamos a continuación:

1. Whopper Master: solo colaboradores, consiste en que el colaborador debe sacra la hamburguesa en 10 onzas (peso ideal). Cada tienda manda un representante (a su mejor colaborador), se evalúa desde cómo se lavan las manos, el tiempo y la preparación. Premios: electrodomésticos.
2. Justas BK: Noviembre, Teatro Plaza ISIL Larcomar, cada Gerente de cada tienda participa con 3 de sus colaboradores, se hacen preguntas corporativas y operativas de la compañía a nivel mundial. Premios: viajes. Buscan que los colaboradores interactúen entre sí y se encuentren más motivados y fidelizados tanto con la marca

que con su tienda.

3. Cena navideña (Equipo y Gerencial de tienda)
4. Paseo de Asistentes y/o Gerentes: Club, participan en actividades, no solo se busca que los colaboradores se unan, sino que todos los gerenciales interactúen entre sí.
5. Cena por el día del Trabajador
6. Cena por el día de la Madre
7. Pines de reconocimiento
8. Colaborador del año: depende del desempeño del colaborador
9. Gerente del año: depende del desempeño del gerente
10. Convención de líderes (Todo DELOSI): información de proyecciones
11. Champion King: juegos deportivos entre tiendas, busca que la gente entre tiendas se conozca. Motivar a la gente.

Todas las actividades nombradas con anterioridad se están empleando en el programa de marketing interno como parte de generar un vínculo mucho más fuerte con los colaboradores y ofrecer un ambiente de trabajo mucho más horizontal con los gerenciales y así pueda existir mucha más confianza entre ellos.

Las actividades que se realizan no sólo son para motivar y unir a los colaboradores, también hay actividades netamente para la compenetración de los gerenciales y se puedan relacionar e interactuar entre ellos. El último paseo que se realizó fue en un Club Campestre en Cieneguilla, en donde los gerenciales de todos los grados y áreas asistieron.

“No sólo se trata de que los trabajadores se unan, sino, también, que el área corporativa se relacione y se conozcan entre sí”.

En este tipo de paseos, se dividen entre equipos se realizan juegos entre ellos, competencias, se eligen ganadores y se trata de pasar un momento ameno. Todos comparten un almuerzo y realizan actividades de integración.

Estas actividades se basan en la integración de los colaboradores y gerenciales en base a los juegos, ya que son actividades que sirven como relajó para el personal y ayudan a tener una idea mucho más clara de lo que se desea tener como cultura organizacional en Burger King.

“Nuestro pilar, en estos momentos, es generar un ambiente agradable”

4.1.2 Resultados de la observación experimental de Burger King, Plaza lima Sur

Se realizó la observación del comportamiento de los colaboradores en el establecimiento de comida rápida “Burger King” ubicado en el Centro Comercial “Plaza Lima Sur - Chorrillos” con respecto al momento de la interacción con los diversos clientes.

En la observación se pudo concluir que existe un grato ambiente laboral, ya que los colaboradores se comunican de manera muy amical y con compañerismo. Su comunicación es fluida y con mucho lenguaje corporal, existe ayuda mutua entre colaboradores. A pesar de que el espacio no sea tan grande se pueden desarrollar sus labores con comodidad.

Con respecto a la congestión de clientes, la comunicación se torna más laboral, pero sigue predominando el compañerismo. De esto se puede concluir, que los colaboradores se encuentran a gusto trabajando con su actual equipo de trabajo. Todos presentan disposición al servicio, pero debido a que son colaboradores jóvenes millennials es propio que tiendan a distraerse rápidamente y buscan jugar o hacerse bromas entre ellos, mientras realizan sus actividades. Se pudo observar que, la mayoría de los colaboradores llegaba tarde a su centro de trabajo.

Frente a situaciones adversas o frente a un problema cuentan con disposición a ayudar de manera amable al cliente, pero buscan ayuda u opiniones secundarias. Se pudo concluir de la visita que el equipo se encuentra compenetrado y tiende a tener características propias de los millennials, es por ello por lo que para poder desempeñarse bien en el trabajo tienen

que sentirse a gusto y so se vio reflejado en la visita. Se muestran fotos en Anexos (pág. 119, 120 y 121).

4.1.3 Resultados de las entrevistas semi - estructuradas

Estas diez entrevistas se realizaron a hombres y mujeres entre 18 y 25 años pertenecientes al segmento de los "millennials" que se encontraba laborando o hayan laborado en algún establecimiento de comida rápida en Lima Metropolitana, algunos pertenecientes a otras franquicias y otros a "Burger King".

Dentro de los resultados de las entrevistas se recalcó el interés de los jóvenes por conocer mucho más acerca de gamificación y su implementación, ya que nunca habían escuchado de ello, ni mucho menos el término. Al presentarle casos como los de "Candy Crush" y "Zombies Run", no se imaginaban que la gamificación estaba detrás de esto y mucho menos que todas las actividades que realizan día a día pueden ser gamificables desde pasear a tu mascota hasta subir las escaleras.

"Cuando era pequeño jugaba, mientras caminaba por las calles, a no pisar las líneas de las veredas; entonces ahí ya estaba gamificando".

Asimismo, manifestaron que gran parte de su día a día utilizan sus Smartphones para jugar y que es para ellos como un desfogue o un escape de lo que puedan estar haciendo, desde estar en clase aburridos y en un viaje largo en un micro.

"Tengo, aproximadamente, como diez juegos en mi celular y los uso todos, incluso a veces más que mis redes sociales".

"Jugar "Preguntados" es Gamificación porque mientras juego, aprendo; es algo que nunca me hubiera imaginado porque nunca lo vi desde ese punto".

Por otro lado, manifestaron que se sentirían muy atraídos si se llega aplicar este tipo de herramienta dentro de su trabajo porque se sentirían en un ambiente mucho más familiar, acogedor y divertido, sin presiones.

“Así vendría todos los días feliz a trabajar”.

En cuanto a la segunda parte de la entrevista manifestaron que su trabajo ideal tendría las siguientes características:

1. Flexibilidad de horarios
2. Trabajar sin presiones
3. Elegir el día libre que tú prefieras
4. Hacer los cambios que tu desees (aceptación de ideas)
5. Jugar mientras hago mis labores
6. No utilizar uniformes
7. Reducción de horas laborales
8. Beneficios en todo
9. Sueldos acordes al desempeño

Como se puede observar en las diferentes características atribuidas al trabajo ideal, son propias de millennials, pues son personas mucho autodidactos que quieren crecer sin control ni presiones; por el contrario, desean una comunicación mucho más horizontal, buscan el apoyo de sus superiores y no solo que les brinden órdenes. Buscan ser valoradas por lo que ofrecen como personas y se les valore como tal.

“Las cosas se realizan mejor de voluntad y no bajo gritos; eso ya no funciona”.

Por último, los jóvenes entrevistados manifestaron que se encuentran en una era en la que ellos se dan cuenta de que deben ser valorados como personas y profesionales, buscan que los entiendan y comprendan, que sepan qué es lo que buscan en un trabajo y si se

desenvuelven de manera correcta, esperan una contribución adecuada a su labor.

“Ahora todos buscamos ser mejores cada día, es por eso que las empresas comenzarán a pelearse por tener a los mejores; eso sí, tendrán que esforzarse”.

4.2 Análisis de resultados cuantitativos

Se realizó el análisis de dos variables por lo cual se denominó análisis bivariado. Se desarrolló el “Análisis de Chi-cuadrado”, “Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach”, “Análisis de Likert” y “Análisis de Correlaciones”.

4.2.1 Análisis de fiabilidad: Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems evaluados. Una de las ventajas de esta medida es la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Asimismo, a mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable (Grupo de Innovación Educativa de la Universidad de Valencia, 2010:1,3).

En el caso de la pregunta: 11. ¿Cómo te gustaría que te motiven?, se puede observar, según el siguiente cuadro, que la fiabilidad es baja, ya que es 0,067. Asimismo, si se retira la opción de “Por medio de videojuegos interactivos” aumentaría el nivel de confiabilidad a 0,107.

Tabla 4
Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 11

Alfa de Cronbach	N de elementos
,067	9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Estadísticos total - elemento de la pregunta 11

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P11. ¿Cómo te gustaría que te motiven? [1.Paseos de integración]	28,31	5,112	,092	,006
P11. [2.Gymkanas/concursos por tiendas]	28,79	5,067	,013	,069
P11. [3.Reuniones con toda la compañía]	29,63	4,858	,077	,009
P11. [4.Reconocimientos por tu trabajo (pines, colaborador del mes, diplomas, etc.)]	28,06	5,092	,067	,023
P11. [5.Por medio de videojuegos interactivos]	27,30	5,890	-,063	,107

P11. [6.Plataformas didácticas para interactuar con tus compañeros]	27,79	5,625	-,036	,100
P11. [7.Beneficios profesionales (línea de carrera, convenio para estudios, etc.)]	28,32	5,280	,052	,038
P11. [8.Beneficios de recreación (promociones, descuentos, etc.)]	27,99	5,823	-,036	,092
P11. [9.Capacitaciones constantes]	28,64	5,591	-,003	,076

Fuente: Elaboración propia

Por ello, se podría tomar como base para poder implementar la propuesta en base a gamificación para la manera de capacitación.

En el caso de la pregunta: 13.1. ¿Cómo te gustaría que te capaciten?, se puede observar, según el siguiente cuadro, que la fiabilidad es baja, ya que es 0,134. Asimismo, si se retira la opción de “Exámenes escritos” aumentaría el nivel de confiabilidad a 0,148.

Tabla 6
Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 13.1

Alfa de Cronbach	N de elementos
,134	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Estadísticos total - elemento de la pregunta 13.1

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P13.1. ¿Cómo te gustaría que te capaciten? [1.Exámenes escritos]	21,31	5,231	,016	,148
P13.1. [2.Charlas en un auditorio]	20,45	4,523	,066	,103
P13.1. [3.Por medio de videojuegos educativos]	18,33	5,603	,073	,106
P13.1. [4.Información a tu mail personal]	18,93	4,925	,046	,123
P13.1. [5.Plataformas didácticas para interactuar con tus compañeros]	18,39	5,688	,017	,139
P13.1. [6.Charlas virtuales que no interfieran con tu horario]	18,92	5,438	,092	,091
P13.1. [7.Exámenes	19,59	5,405	,063	,109

didácticos virtuales]				
-----------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la pregunta: 19. ¿Qué tipos de juegos son los que más te gustan?, se puede observar, según el siguiente cuadro, que la fiabilidad es baja, ya que es 0,029. Asimismo, si se retira la opción de “Plataformas” aumentaría el nivel de confiabilidad a 0,081.

Tabla 8
Estadísticos de fiabilidad de la pregunta 19

Alfa de Cronbach	N de elementos
,029	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Estadísticos total - elemento de la pregunta 19

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de la escala si se elimina elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina elemento
P19. ¿Qué tipos de juegos son los que más te gustan? [1.Aventura]	18,03	6,424	-,023	,048
P19. [2.Deportivos]	19,85	3,539	,007	,041
P19. [3.Estrategia]	18,12	6,109	,077	-,020 ^a
P19. [4.Rol]	18,35	5,857	,061	-,018 ^a

P19. [5.Simulación]	18,66	5,666	,021	,013
P19. [6.Plataformas]	18,16	6,512	-,065	,081

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Análisis de Chi-Cuadrado de Pearson

Para el análisis de independencia de Chi-cuadrado de Pearson debemos establecer dos hipótesis para cada enunciado, una nula (H0) que establece que las variables a evaluar son independientes y una alternativa (H1) que establece que las variables no son independientes, según se muestra en la imagen (Dirección Nacional de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Colombia, 2014).

H 0 : A y B son independientes

H 1 : A y B no son independientes

Figura 17. Hipótesis de Prueba de Independencia

Fuente: Universidad Nacional de Colombia, 2014

Si el valor p que se obtiene es menor de 0.05 podemos rechazar H0, es decir, podemos establecer que las variables no son independientes, por lo tanto, mantienen una relación. Por otro lado, si el valor p que se obtiene es superior a 0.05 quiere decir que hay una falta de relación entre las variables, es decir, se acepta H0, por lo tanto, las variables son independientes (Dirección Nacional de Innovación Académica de la Universidad Nacional de Colombia, 2014).

$$\chi^2 = \sum \frac{(n_{ij} - \bar{E}_{ij})^2}{\bar{E}_{ij}}$$

Prefijamos un nivel de significancia en 0.05

Si el **valor p** es pequeño (es menor de 0.05); podemos rechazar **H 0**

Figura 18. Nivel de significancia

Fuente: Universidad Nacional de Colombia, 2014

Con respecto a la primera hipótesis antes planteada, se comprueba que como $p > 0.05$ si existe relación entre las variables el lugar de trabajo y el compromiso con la forma de capacitación si se emplea la técnica de gamificación, es decir que cada empresa debe preocuparse por el tipo de capacitación y la aceptación de esta a sus colaboradores, por lo tanto, las variables se relacionan.

Tabla 10

Lugar de trabajo vs. Capacitación por medio de videojuegos

			P14. ¿Qué te parecería la implementación de videojuegos que te capaciten y mejoren tu rendimiento en tu centro de trabajo, tanto dentro como fuera de tus horas laborales?			Total
			Valor intermedio	Valor importante	Mucho valor	
Lugar de trabajo:	Kentucky Fried Chicken	Recuento	5	16	60	81
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	6,2%	19,8%	74,1%	100,0%
	Bembos	Recuento	5	15	59	79
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	6,3%	19,0%	74,7%	100,0%
	Burger King	Recuento	5	16	59	80
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	6,2%	20,0%	73,8%	100,0%
Total	McDonald's	Recuento	5	15	59	79
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	6,3%	19,0%	74,7%	100,0%
	Ponques	Recuento	1	16	21	38
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	2,6%	42,1%	55,3%	100,0%
		Recuento	21	78	258	357
		% dentro de F1. Lugar de trabajo:	5,9%	21,8%	72,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Prueba Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,492 ^a	8	,232
Razón de verosimilitudes	9,301	8	,318
Asociación lineal por lineal	,795	1	,373
N de casos válidos	357		

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la investigación se obtuvo un dato importante acerca de la manera en la cual les gustaría a los colaboradores que los motiven y esta arrojó, en una escala del 0 al 5, según el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, que los exámenes escritos representan poco valor con un 33,8%, las charlas en auditorios representan poco valor en un 26,2%. Por otro lado, los colaboradores le otorgaron mucho valor en un 73,8% a la implementación de videojuegos que los capaciten y mejoren su rendimiento dentro de su centro laboral. Los cuadros se pueden observar en anexos (cuadros a partir de la página 193).

A partir de la anterior premisa, se refuerza la hipótesis de que la implementación de la gamificación a modo de herramienta como parte de estrategias de marketing interno contribuyen a la motivación de los colaboradores, hombres y mujeres de 18 a 25 años, que laboren en establecimientos de comida rápida de Lima Metropolitana.

5 DISCUSIÓN

5.1 Discusión

Según los hallazgos relevantes de la presente investigación, se puso identificar ciertos puntos importantes que se desglosaron en cinco conceptos diferentes contrastados con las opiniones de expertos e investigaciones que se hayan realizado anteriormente.

- **Valoración de la empresa:**

En la primera parte del instrumento se quiso indagar acerca de la valoración que presentaban los colaboradores de los principales establecimientos de comida rápida en Lima Metropolitana: Kentucky Fried Chicken, Bembos, Mc Donald's, Burger King y Popeyes, con respecto a su centro de trabajo correspondientemente de la cadena a la que pertenezcan.

De acuerdo al análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, se pudo deducir que la cadena que presenta menor valor es Mc Donald's con 50,6% de colaboradores que le otorgan poco valor al gusto por su empresa, por otro lado, la que presenta mayor valor es Burger King con 70% de colaboradores que le otorgan un valor importante al gusto por su empresa. Asimismo, mediante el mismo análisis se pudo confirmar que si existe una relación entre los colaboradores y el gusto por sus empresas respectivamente. Además, el análisis arrojó que se mantiene una relación entre el orgullo que pueda sentir un colaborador con el lugar de trabajo al que pertenezca, a partir del reconocimiento de su trabajo y el nombre de la empresa y su posición en el sector; obteniendo Bembos un 20,3% de colaboradores que le otorgan mucho valor al orgullo por su marca y Mc Donald's un 8,9% con un valor insignificante a la misma premisa.

Según este último resultado y según las entrevistas que se realizaron a los colaboradores de Burger King, se puede constatar que se mantiene un buen concepto en imagen y aceptación de marca.

Otro punto importante que se pudo constatar a partir del análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, es que tanto el prestigio, la infraestructura, la comunicación, el trato a los colaboradores, las remuneraciones o pago, la flexibilidad de horarios, los compañeros de trabajo, el clima laboral, el trato de los jefes, los beneficios y la línea de carrera, son características que dependen del lugar de trabajo de cada colaborador y, por ende, el gusto que ellos manifiesten dependerá de estas características.

Si bien Burger King obtuvo un porcentaje importante en lo que respecta al gusto por las empresas, Bombos, según el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, obtuvo un 19% de colaboradores que le otorgaban mucho valor a su marca, esto, a partir de que si existe relación entre la valoración de la marca y el centro de trabajo. Víctor Lozano, Director de Negocios de Futuro Labs, manifestó que las empresas, hoy en día, deben buscar que sus colaboradores sean los principales portadores de sus marcas y se identifiquen con ellas, por ello, es importante que día a día se esfuercen por transmitir su cultura organizacional y crear lealtad en sus colaboradores. Es así, que esta parte del instrumento busca averiguar la percepción de los colaboradores para con sus marcas y si éstas, se encuentran por buen camino.

- **Valoración del trabajo realizado:**

Mediante el mismo análisis, se puede observar que existe una relación entre el centro laboral y la definición de las responsabilidades dentro del mismo. El análisis arrojó que la información acerca del desempeño de los colaboradores, las capacitaciones que se dicten, el desempeño de un buen trabajo y los reconocimientos que reciba por la misma mantienen y dependen del centro de trabajo a la cual cada uno de los colaboradores pertenezca.

Dentro de lo que respecta la valoración del trabajo realizado, el rol de la comunicación con los compañeros y jefes es muy importante, ya que los colaboradores tienden a mantenerse en su centro laboral, muchas veces, por los lazos de amistad que hayan

desarrollado dentro de estos. Esto se ve de acuerdo al análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, ya que este arrojó que si existe una relación entre el centro laboral y los compañeros de trabajo y el trato de los jefes hacia ellos. El análisis arrojó que dentro de la valoración del trato de los jefes las características que los colaboradores toman en cuenta para crear su percepción son en base a la escucha de ideas, la comunicación horizontal, la disponibilidad del jefe, su empatía, el apoyo en cuanto a temas personales, el apoyo en el trabajo y la lucha conjunta del jefe por el objetivo de la empresa, estas dependen del centro de trabajo al que pertenezca cada colaborador. Alexander Torres, Gerente de Tienda de Burger King Plaza Lima Sur, manifestó que es muy importante que los colaboradores se encuentren en su 100% para que puedan enfocarse en su trabajo y así desempeñar un buen rol, por ello, él les brinda a sus colaboradores una comunicación horizontal para que puedan tener la libertad y apertura de manifestarle cualquier incomodidad, asimismo, ha optado por emplear nuevas herramientas de comunicación como redes sociales, ya que sabe que sus colaboradores pertenecen al segmento de los millenials y tiene que adecuarse a sus necesidades.

Por otro lado, en cuanto a la relación con los compañeros de trabajo se descubrió mediante el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, que la valoración que se le otorgan los colaboradores es en base al apoyo en conjunto en su centro laboral, la buena relación, la amistad fuera del centro de trabajo, resolver problemas en conjunto, la comunicación constante, el apoyo mutuo en su crecimiento y la lucha en conjunto por el objetivo de la empresa, asimismo, la valoración de estas características dependen del centro laboral al que pertenezca cada colaborador.

Otro aspecto que guarda relación con el centro de trabajo es el estrés que puedan sentir los colaboradores dentro de su empresa. Según el análisis realizado, Mc Donald's presenta colaboradores que manifiestan sentirse estresados seis días dentro de una semana. Asimismo, el análisis arrojó que existe una relación entre el centro de trabajo y la percepción de la importancia del trabajo que realiza cada colaborador. Según la gerente de Recursos Humanos de Burger King, Patricia Sobero, es muy importante generar un

ambiente cómodo para los colaboradores porque es dentro de él donde pasan gran parte de su día a día, y si no se sienten cómodos no pueden ofrecer un buen desempeño laboral. Por ello, las actividades que realicen cada empresa deben ser para motivarlos y hacerlos sentir importantes dentro de ellas.

Dentro de esta parte del instrumento se creó la interrogante acerca de la implementación de videojuegos o juegos en línea que promuevan la comunicación e interacción entre los colaboradores, un 63,3% del total de establecimientos de comida rápida otorgó una valoración alta a esta idea, además, a partir de este análisis, se establece que depende del centro laboral la aceptación y valoración a esta idea.

- Motivación en el trabajo:

Según Víctor Lozano, cada empresa tiene que ganar competitividad, ya que la generación de hoy tiene muchas más oportunidades en cuanto al ámbito laboral, por ello, si se busca obtener talento humano las empresas tienen que diferenciarse. Los beneficios que se pueden obtener a través de la aplicación de la gamificación son en base a la motivación, ya que las técnicas que se empleaban en el pasado para integrar a los grupos de trabajo como reuniones, viajes, periódicos murales, etc., ya quedaron en el pasado y son muy comunes, no hay diferenciación. Por ello, las empresas deben buscar técnicas novedosas de motivación que se adecúen al perfil de sus colaboradores y así, puedan conocerlos y actuar en base a ciertas características o patrones descubiertos. Asimismo, Patricia Sobero, recalcó que es importante motivar constantemente a los colaboradores desde el puesto más bajo hasta los gerenciales porque todos requieren de motivación y es una parte fundamental para el desempeño laboral de cada uno.

Según el análisis de Chi- Cuadrado de Pearson, depende del centro de trabajo la motivación que pueda sentir cada colaborador. Además, el reconocimiento por la labor desempeñada, el compartir el objetivo de la empresa, la valoración del trabajo de cada uno por parte de la empresa, el apoyo de los jefes en la realización de la labor, los beneficios

por parte de la empresa, que la empresa promueva el crecimiento profesional de cada uno y las capacitaciones y/o premios que reciban los colaboradores, todos estos aspectos dependen del centro de trabajo para el cual labore el colaborador.

La investigación busca obtener las preferencias de los colaboradores para establecer un perfil, por ello, se indagó acerca de las características a tomar en cuenta para un plan motivacional exitoso, dentro de la cual los más resaltantes son los videojuegos y los beneficios de recreación, ya que los colaboradores buscan un escape a sus actividades diarias. Un dato importante que se halló de acuerdo al análisis de Chi- Cuadrado de Pearson, es que el interés por obtener capacitaciones constantes, los beneficios recreacionales y las plataformas didácticas no dependen del centro laboral al que pertenezca el colaborador. Asimismo, los colaboradores manifestaron en un 45,7% que les gustaría que se realicen este tipo de actividades de motivación mensualmente.

Dentro de esta parte del instrumento se creó la interrogante acerca de la implementación de videojuegos o juegos en línea que promuevan la motivación de los colaboradores tanto dentro como fuera de su centro laboral, un 53,2% del total de establecimientos de comida rápida otorgó una valoración alta a esta idea.

En lo que refiere a la preferencia de capacitación dentro del centro de trabajo de cada colaborador, el análisis arrojó que el centro laboral si depende en la valoración a la manera de capacitación. Asimismo, la elección de charlas presenciales en un auditorio, charlas virtuales que no interfieran con las horas laborales y los exámenes didácticos virtuales, dependen del centro laboral de cada colaborador. Los colaboradores manifestaron con un 44,3% que les gustaría que en plan de capacitación y sus actividades se realicen quincenalmente.

Dentro de esta parte del instrumento se creó la interrogante acerca de la implementación de videojuegos o juegos en línea que capaciten a los colaboradores y mejoren su rendimiento tanto dentro como fuera de su centro laboral, un 72,3% del total de

establecimientos de comida rápida otorgó una valoración alta a esta idea.

A partir del análisis de Chi- Cuadrado de Pearson del instrumento se descubrió que la atención al cliente, el lugar de trabajo, la comunicación constante y la rotación de responsabilidades, dependen del centro de trabajo; además, se halló que lo que más aprecian los colaboradores en su centro de trabajo son sus compañeros.

Por último, se buscó obtener las preferencias de los colaboradores en base a la descripción del trabajo ideal y dentro de las principales características que dependen del centro laboral se encuentran: flexibilidad de horarios, elección del día libre a preferencia, aceptación de ideas, horas disponibles para jugar, jugar mientras se realizan labores, beneficios profesionales, beneficios recreacionales, línea de carrera y motivación constante.

Víctor Lozano mencionó que es importante que las empresas sepan lo que sus trabajadores desean porque la generación de hoy en día, millenials, el target a estudiar, son personas mucho más independientes que buscan retos y ser apreciados por el valor de su trabajo. Es por ello que, si las empresas no se esfuerzan por retenerlos o motivarlos para hacerlos sentir más cómodos ellos pueden tener la opción y migrar, hasta que encuentren un lugar en el cual se sientan cómodos. De esta manera, las empresas deben cuidar su imagen y proyectar un buen clima a sus colaboradores para luego tener aceptación y ganar imagen de marca.

- **Estilo de vida:**

En lo que refiere a estilo de vida, se identificó cinco tipos de colaborador y se estableció un perfil para cada uno dependiendo del establecimiento de comida rápida de donde provenga. El primero de ellos es el colaborador perteneciente a la cadena “Kentucky Fried Chicken”, en su mayoría es una mujer de edad promedio entre los 18 a 21 años, es soltera, estudia y trabaja, y reside en Lima Moderna. Asimismo, gusta de juegos de aventura,

estrategia, plataforma y rol, juega en promedio 3 días a la semana, menos de una hora cada día. Las características que le atraen de un videojuego son: el diseño, los objetivos, los niveles, los puntos, las insignias y la interacción con otros jugadores. El medio que emplean para jugar es el Smartphone, y como una segunda opción utilizan la Tablet, de la misma manera, utilizan dicho medio por su comodidad, portabilidad y variedad.

El perfil del colaborador de Bembos, en su mayoría es una mujer de edad promedio entre los 18 a 21 años, es soltera, estudia y trabaja, y reside en Lima Moderna. Asimismo, gusta de juegos de aventura, estrategia, plataforma, rol y simulación, juega en promedio 3 días a la semana, menos de una hora cada día. Las características que le atraen de un videojuego son: el diseño, los objetivos, los niveles, los puntos, la interacción con otros jugadores y las compras on line. El medio que emplean para jugar es el Smartphone, y como una segunda opción utilizan la Tablet o la PC, de la misma manera, utilizan dicho medio por su comodidad, practicidad, portabilidad y variedad.

El perfil del colaborador de Burger King, en su mayoría es una mujer de edad promedio entre los 18 a 21 años, es soltera, estudia y trabaja, y reside en Lima Moderna. Asimismo, gusta de juegos de aventura, estrategia, plataforma, rol y simulación, juega en promedio 3 días a la semana, menos de una hora cada día. Las características que le atraen de un videojuego son: el diseño, los objetivos, los niveles, los puntos, la interacción con otros jugadores y las compras on line. El medio que emplean para jugar es el Smartphone, y como una segunda opción utilizan la Tablet o el Wii, de la misma manera, utilizan dicho medio por su comodidad, practicidad, portabilidad y variedad.

El perfil del colaborador de Mc Donald's, en su mayoría es una mujer de edad promedio entre los 18 a 21 años, es soltera, estudia y trabaja, y reside en Lima Moderna y Lima Norte. Asimismo, gusta de juegos de aventura, estrategia, plataforma, rol, simulación y deportivos, juega solo una vez a la semana, de una hora a menos. Las características que le atraen de un videojuego son: el diseño, los objetivos, los niveles, los puntos, la interacción con otros jugadores y las compras on line. El medio que emplean para jugar es

el Smartphone, y como una segunda opción utilizan el Play Station, de la misma manera, utilizan dicho medio por su comodidad, portabilidad y variedad.

Por último, el perfil del colaborador de Popeyes, en su mayoría es una mujer de edad promedio entre los 18 a 21 años, es soltera, estudia y trabaja, y reside en Lima Moderna y Lima Tradicional. Asimismo, gusta de juegos de aventura, estrategia, plataforma, rol y simulación, juega solo una vez a la semana, de una hora a menos cada día. Las características que le atraen de un videojuego son: el diseño, los objetivos, los niveles, los puntos y la interacción con otros jugadores. El medio que emplean para jugar es el Smartphone, y como una segunda opción utilizan el Play Station, de la misma manera, utilizan dicho medio por su comodidad, portabilidad y variedad

5.2 Implicancias a la gerencia

En este último punto se presentará una propuesta piloto en la que se emplea la gamificación como una estrategia de comunicación interna a desarrollarse en los principales establecimientos de comida rápida de Lima Metropolitana, acorde con la investigación realizada e información obtenida.

En base a las conclusiones de las investigaciones de mercado tanto cualitativas y cuantitativas, se han encontrado dos falencias importantes en dos de los establecimientos de comida rápida investigados:

- La falta de técnicas y herramientas que emplea el establecimiento de comida rápida “Burger King” para **capacitar** a los colaboradores acerca de sus actividades a realizar según su posición y cargo.
- La falta de actividades y herramientas que se emplean para la **motivación** de los colaboradores del establecimiento de comida rápida “Mc Donald’s”.

El desarrollo de la propuesta se centrará en la primera falencia acerca del

establecimiento de comida rápida “Burger King”, ya que, desde un principio, se ha investigado a fondo como piloto su cultura organizacional, su manera de trabajo, sus técnicas de capacitación y motivación.

5.2.1 Objetivos de la propuesta

- Conseguir que los colaboradores de Burger King sean capacitados en la primera posición de “Colaborador Experto” mediante la aplicación de la gamificación.
- Aumentar el nivel de motivación de los colaboradores de Burger King en una escala de Likert donde 0 es nada motivados y 5 es muy motivados.
- Reducir el porcentaje de rotación de personal que presenta Burger King.
- Aumentar el nivel de retención de colaboradores de Burger King.
- Incrementar la percepción de servicio de Burger King en una escala de Likert donde 0 es pésimo servicio y 5 excelente servicio.
- Aumentar el nivel de preparación de los colaboradores de Burger King.

En primer lugar, según los datos obtenidos por la investigación tanto cualitativa y cuantitativa, se ha podido observar que el porcentaje de capacitación, según el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, que presenta “Burger King” es percibido en capacitaciones como poco valor con un 47,5%. Asimismo, un 22,5% le otorga un valor insignificante al gusto por la manera de capacitación actual y un 47,5% le otorga poco valor a la misma premisa. Además, mediante las entrevistas a profundidad a los colaboradores del establecimiento de comida rápida “Burger King” se identificó que se realizaban las capacitaciones por medios tradicionales como exámenes escritos o charlas impartidas por jefes, dichos métodos no motivan a que el desarrollo tanto personal como profesional del colaborador progrese, por consecuencia, el colaborador no se esfuerza por realizar sus labores cada vez de mejor manera o aprender técnicas nuevas que lo ayuden a cumplir un mejor rol.

El mantener motivados a un equipo de trabajo incluye diferentes aspectos, dentro de ellos la capacitación. Para esto las empresas siempre deberán estar en busca de diferentes mecanismos o sistemas que le ofrezcan a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso. De esta manera, los colaboradores podrán adquirir nuevos conocimientos que les permitirá satisfacer sus propias necesidades y alcanzar las metas u objetivos que se plantea la organización, esto puede dar como resultado el aumento de la productividad en la empresa.

Se ha visto por conveniente aplicar los conceptos de “gamificación” para crear una plataforma de juegos virtual, ya que mediante el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, el 72,3% del total de establecimientos de comida rápida otorgó una valoración alta a la implementación de videojuegos o juegos en línea que capaciten a los colaboradores y mejoren su rendimiento tanto dentro como fuera de su centro laboral. Asimismo, se ha escogido un juego de tipo simulación de oficio, el cual asemeja a los juegos de negocios, pero tienen como objetivo el desempeño exitoso de la actividad por sobre la ganancia de dinero. La forma de juego se focaliza principalmente en el uso correcto de herramientas frente a distintas situaciones y el usuario opta el rol que se requiere; además, es de género didáctico o educativo, debido a que fomenta el aprendizaje (Wikijuegos, 2014), ya que según el análisis de Chi-Cuadrado de Pearson, un 42,1% le otorga un valor importante al tipo de videojuego de rol, el 39,5% le otorga un valor importante al tipo de videojuego de plataforma y el 34,2% le otorga un valor importante al tipo de videojuego de simulación.

En el videojuego el colaborador podrá capacitarse para desarrollar las diferentes posiciones que ofrece la empresa “Burger King” como son: **colaborador experto, entrenador, coordinador de producción, asistente de gerente y gerente de tienda**. Según los resultados y en base a un caso de éxito llamado “Programa Bee Block” que se desarrolló para la empresa “Applebee’s”, cadena norteamericana de comida rápida, aplicando la gamificación para la motivación de los colaboradores de esta cadena, obteniendo buenos resultados y siendo una de las mejores aplicaciones de la gamificación en marketing interno. Además, se ha optado por

utilizar como principal inspirador para la plataforma de gamificación el videojuego “Diner Dash”, en el cual “Flo”, una ejecutiva que cansada y estresada por su trabajo, decide optar por su negocio propio y comienza a gestionar un pequeño restaurante; el usuario tiene que cumplir las tareas que comprenden el gestionar un restaurante y así, efectuar los retos y cumplir las metas que se le presenten a lo largo del videojuego.

Figura 19. Videojuego Diner Dash

Fuente: Internet, 2014

Burger King cuenta con dos tipos de tiendas: el establecimiento en un “food court” dentro de un Centro Comercial y las tiendas de tipo “Restaurante”. La primera de ellas solo cuenta con las siguientes áreas: delivery, producción o cocina y servicio o counter; la segunda abarca muchas más como: drive (autoking), producción o cocina, delivery, servicio o counter, fiestas y comedor o salón.

El videojuego de capacitación llevará como nombre “My Training King by Burger King”.

Figura 20. Logo “My Training King”

Fuente: Elaboración propia

El videojuego contará con dos tipos de tienda, como si fueran parte de dos mundos diferentes del juego. El primero de ellos hace referencia a los colaboradores de Burger King que laboran dentro del food court de un centro comercial y el segundo para aquellos que laboran en uno estilo restaurante.

- Primer mundo: “King’s Court”

Figura 21. Logo “King’s Court”

Fuente: Elaboración propia

- Segundo Mundo: “King’s Restaurant”

Figura 22. Logo “King’s Restaurant”

Fuente: Elaboración propia

Para que los colaboradores puedan obtener la aplicación del juego, deberán ingresar desde el medio de su preferencia a la página principal de Burger King y podrán descargarse gratuitamente el videojuego “My Training King”. Al momento de ingresar al juego, los colaboradores deberán crearse un perfil con un seudónimo, solo se les pedirá como requisito el número de la tienda a la que pertenecen y su número de DNI para corroborar que pertenezcan a la compañía.

Figura 23. Adaptación Página Web Burger King Perú

Fuente: Elaboración propia

Al tener la cuenta creada podrán ingresar y elegir el mundo acorde a donde se encuentren trabajando actualmente ya sea en un food court o en un restaurante. Cada restaurante o local dentro de un food court tendrán televisores LED, en los cuales se proyectará el avance de cada colaborador por medio de una línea de progreso, acompañada de su fotografía, su seudónimo creado pasos anteriores y la tienda a la que pertenece. Así, no solo ellos y sus compañeros podrán observar su desempeño, sino también los clientes que visiten la tienda.

Figura 24. LED “My Trining King”

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, al ingresar cada uno deberá elegir uno de los mundos según donde trabaje ya sea en un food court o un restaurante. Luego, deberá elegir en qué área de la tienda jugará, pues como se mencionó anteriormente Burger King cuenta con diferentes áreas dentro de cada tienda dependiendo si es una tienda dentro de un food court o si es un restaurante. La primera de ellas solo cuenta con: delivery, producción o cocina y servicio o counter; la segunda abarca muchas más como: drive (autoking), producción o cocina, delivery, servicio o counter, fiestas y comedor o salón. Por ello, el colaborador deberá elegir la posición en la cual jugará.

Para el desarrollo de la propuesta, se desarrollará el área de producción o cocina y servicio o counter. Por ello a partir de la elección de cada una de las áreas se desplegarán diferentes niveles a partir de las posiciones que tiene Burger King. Esto quiere decir que dentro de cada mundo, se crearán submundos que abarquen cada posición.

- Primer mundo: “King’s Court”
 - Submundo 1: Colaborador Experto
 - Submundo 2: Entrenador
 - Submundo 3: Coordinador de Producción
 - Submundo 4: Asistente de Gerente
 - Submundo Final: Gerente de Tienda

- Segundo Mundo: “King’s Restaurant”
 - Submundo 1: Colaborador Experto
 - Submundo 2: Entrenador
 - Submundo 3: Coordinador de Producción
 - Submundo 4: Asistente de Gerente
 - Submundo Final: Gerente de Tienda

Para cada submundo, se establecerán niveles de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada puesto. Por consiguiente, cada colaborador podrá conseguir pasar al siguiente nivel si llega

a cumplir cierta cantidad de objetivos que le pide el nivel establecido.

Para el primer submundo del “Colaborador Experto”, se establecerán 3 niveles, dentro de cada uno de los niveles, se crearán subniveles según los requerimientos de cada nivel. Cada subnivel debe contener diferentes retos y metas a alcanzar para que el usuario (colaborador) se capacite y aprenda a partir del videojuego de una manera mucho más didáctica y ponga en práctica lo aprendido en su centro de trabajo, así si es que no le quedó claro algo puede reiniciar el nivel y volver a jugar hasta obtener el puntaje máximo.

Figura 25. Logo Submundo “Colaborador Experto”

Fuente: Elaboración propia

➤ **Submundo 1: Colaborador Experto**

1. Excelencia al Servicio:
 - a. Servicio básico
 - b. Servicio intermedio
 - c. King en el Servicio
2. Costos Ocultos:
 - a. Manejo de inventario
 - b. King en el Ahorro
3. Seguridad de alimentos
 - a. Tiempo de caducidad
 - b. Higienización
 - c. King en Seguridad de Alimentos

Para el primer subnivel de “Servicio básico”, se establecerán las siguientes metas:

➤ **Submundo 1: Colaborador Experto (1100 coronas)**

1. Excelencia al Servicio:

a. Servicio básico (100 coronas)

i. **Métrica:** satisfacción al cliente, esta se medirá por medio de corazones esto quiere decir que cada cliente ingresa al establecimiento con 5 corazones llenos, y de la atención brindada por el colaborador depende que estos se mantengan así. Se tomarán en cuenta que establezcan correctamente los pasos de servicio de Burger King: estar ahí, tomar la orden, cobrar la orden, preparar la orden y entregarla orden.

♦ **KPI: Obtener 10 clientes con los 5 corazones rellenos.**
(40 coronas)

♦ **KPI: Tiempo por orden atendida de 2 minutos.**
(30 coronas)

♦ **KPI: Ofrecer 2 promociones vigentes de la tienda.**
(30 coronas)

Figura 26. Adaptación Videojuego “Diner Dash”

Fuente: Elaboración Propia

- b. Servicio intermedio (100 coronas)
 - ♦ **KPI: Obtener 30 clientes con los 5 corazones rellenos.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Tiempo de orden atendida de 1 minuto.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Ofrecer 4 promociones vigentes de la tienda.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Agrandar 5 combos.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Aplicar el EDBA con 2 clientes: escuchar al cliente, disculparse, brindar una solución y aplicar la solución.**
(20 coronas)

- c. King en el Servicio (100 coronas)
 - ♦ **KPI: Obtener 50 clientes con los 5 corazones rellenos.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Tiempo de orden atendida de 50” segundos.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Ofrecer 6 promociones vigentes de la tienda.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Agrandar 10 combos.**
(20 coronas)
 - ♦ **KPI: Aplicar el EDBA con 5 clientes: escuchar al cliente, disculparse, brindar una solución y aplicar la solución.**
(20 coronas)

2. Costos Ocultos:

- a. Manejo de inventario (100 coronas)
 - i. **Métrica:** Ahorro en insumos, cada colaborador debe ser capaz de entender los costos que implican el manejo incorrecto de inventario.

- ♦ **KPI: Otorgar a 10 clientes un solo sachet de cada crema.**
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Entregar cada orden de papitas con 200gr. de peso**
si es grande (5 clientes) y 100 gr. si es pequeña (5 clientes).
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Entregar 5 servilletas por orden atendida a 10**
clientes.
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Obtener al cierre del día un desecho menor a 4kg.**
(25 coronas)
- b. King en el Ahorro (100 coronas)
- ♦ **KPI: Otorgar a 20 clientes un solo sachet de cada crema.**
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Entregar cada orden de papitas con 200gr. de peso**
si es grande (10 clientes) y 100 gr. si es pequeña (10
clientes).
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Entregar 5 servilletas por orden atendida a 20**
clientes.
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Obtener al cierre del día un desecho menor a 2kg.**
(25 coronas)

Figura 27. Adaptación al Videojuego “Diner Dash”

Fuente: Elaboración propia

3. Seguridad de alimentos

a. Conocimiento de bacterias (200 coronas)

- i. **Métrica:** Seguridad de alimentos, cada colaborador debe ser capaz de conocer las principales bacterias que se pueden desarrollar en los productos.

- ◆ **KPI:** Nombrar las dos principales bacterias en los productos: salmonela y ecoli.

(50 coronas)

- ◆ **KPI:** Conocer la contaminación cruzada: pinza metálica para productos de carne crudos congelados, pinza azul para productos fritos congelados, pinza negra para carne cocinada y pinza roja para productos fritos cocinados. Seleccionar correctamente las pinzas en 10 ocasiones.

(150 coronas)

b. Tiempos de vida (200 coronas)

- i. **Métrica:** Tiempo de vida de los productos, cada colaborador

debe ser capaz de conocer la vida que tiene cada producto para ser entregado al cliente en una excelente calidad.

- ♦ **KPI: Entregar 10 carnes grandes cocidas antes de su tiempo de desecho (45 min).**

(40 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 carnes pequeñas cocidas antes de su tiempo de desecho (60 min).**

(40 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 papas fritas antes de su tiempo de desecho (7 min).**

(40 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 panes tostados antes de su tiempo de desecho (10 min).**

(40 coronas)

- ♦ **Realizar un correcto lavado de manos en 5 ocasiones, el lavado se realiza cada vez que se cambie de producto.**

(40 coronas)

c. King en seguridad de alimentos y tiempos de vida (200 coronas)

- i. **Métrica:** Tiempo de vida de los productos, cada colaborador debe ser capaz de conocer la vida que tiene cada producto para ser entregado al cliente en una excelente calidad.

- ♦ **KPI: Entregar 10 carnes grandes cocidas antes de su tiempo de desecho (45 min).**

(20 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 carnes pequeñas cocidas antes de su tiempo de desecho (60 min).**

(20 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 papas fritas antes de su tiempo de desecho (7 min).**

(20 coronas)

- ♦ **KPI: Entregar 10 panes tostados antes de su tiempo de desecho (10 min).**
(20 coronas)
- ♦ **Realizar un correcto lavado de manos en 5 ocasiones, el lavado se realiza cada vez que se cambie de producto.**
(20 coronas)
- ii. **Métrica:** Temperatura de los equipos correcta antes de la apertura.
 - ♦ **KPI: Corroborar que la estación de papas o freidora de papas se encuentre $350^{\circ} \pm 5^{\circ}$ Fahrenheit (30 min. antes de la apertura).**
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Corroborar que el broiler se encuentre a 686° Fahrenheit (45 min. antes de la apertura).**
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Corroborar que la máquina de batidos se encuentre de 34° a 40° .**
(25 coronas)
 - ♦ **KPI: Corroborar que el cooler de congelación de productos se encuentre de $0 \pm 10^{\circ}$ Fahrenheit.**
(25 coronas)

Los colaboradores podrán jugar las veces que deseen hasta cumplir los objetivos de cada nivel y así aumentar su progreso. Asimismo, según la cantidad de coronas que los colaboradores vayan acumulando podrán canjear diferentes beneficios en la tienda On-Line de “My Training King”.

- 100 coronas: 1 cupón para 2 por S/.9.90 para el cine.
- 300 coronas: Un vale por S/. 50 en cualquier otro establecimiento de DELOSI.
- 500 coronas: Elección del día libre de su preferencia en un mes.

- 700 coronas: 2 cupones para 2 por S/.9.90 para el cine y la elección del día libre de su preferencia en un mes.
- 1100: Un pase libre para un día de esparcimiento en algún centro turístico y un vale por S/.100 en cualquier establecimiento de DELOSI.

Asimismo, se creará una especie de “mini chats” en los cuales los colaboradores puedan hablar dentro del juego para poder interactuar, preguntarse acerca de algunos niveles o jugar paralelamente cada uno con el otro y formar equipos y poder iniciar una competencia contra otras tiendas y así crear sus propios rankings.

El desarrollo del videojuego de “My Training King” llevará un promedio de 3 meses para ser lanzado a nivel compañía. Esto se planteó en base a las estimaciones que se realizó al desarrollador de videojuegos, Phillip Chu Joy. A continuación, se detalla el presupuesto:

Tabla 12
Presupuesto del desarrollo y aplicación del presupuesto

CONCEPTO	PRECIO	SUBTOTAL
Televisores a colocar en los locales LED 32" Samsung UN-32FH4005 (x30 locales)	S/. 799.00	S/. 23,970
Programador del videojuego	S/.4,350.00	S/. 4,350
Diseñador de la plataforma	S/. 4,350.00	S/. 4,350
TOTAL GENERAL		S/. 32, 670

Fuente: Elaboración propia

Mediante el videojuego “My training King” se busca que los colaboradores se mantengan capacitados de una manera mucho más didáctica acorde a sus preferencias, para que así la empresa pueda conocer las falencias de sus colaboradores y brindarles un feedback a partir de lo que observe. Asimismo, la aplicación de la gamificación en la manera de capacitar permite

que los colaboradores puedan tener un nivel de competencia a nivel de tiendas y quieran superarse cada día más. Esto a comparación de un examen escrito o una charla que son las técnicas empleadas para capacitar por medio del marketing interno de la empresa, promueve la sana competencia, un colaborador libre que se desarrolla sin presiones, el deseo de superación, el desarrollo permanente de cada colaborador, el apoyo constante y mutuo con sus compañeros, el monitoreo constante y reconocimiento de su labor.

Los colaboradores al estar altamente capacitados pueden brindar un servicio de calidad que se encuentre a la altura y proyecte una buena imagen para Burger King. Además, los colaboradores podrán comprometerse a hacer de la experiencia de cada uno de sus clientes, momentos maravillosos. Asimismo, siempre van a estar comprometidos a cada vez desarrollar un mejor performance, esto generaría que Burger King cuente con un personal altamente calificado, motivado, y así, reduzca los altos niveles de rotación de personal y se pueda convertir en la primera cadena de fast food con el menor porcentaje de rotación. Así, la empresa ya no invertiría en estar contratando personal nuevo y tener que capacitarlo otra vez, no habría un desgaste de tiempo, los gerentes podrían conocer más a fondo a su equipo de trabajo y establecer cada vez metas mayores, y esto se convertiría en rentabilidad para la empresa, ya que la aplicación es adaptable a diferentes temas que quiera abarcar desde capacitación hasta motivación.

5.3 Futuras investigaciones

Se recomienda que para las futuras investigaciones se estudie el manejo actual de la gamificación en las empresas de servicios, ya que las tendencias evolucionan y van mejorando a lo largo del tiempo. Asimismo, evaluar su uso no solo enfocado en marketing interno, sino en diversas ramas para contrastar su aplicación y los beneficios que se puedan obtener en cada uno.

De la misma manera, se recomienda ampliar el público objetivo a investigar, ya que los tipos de segmentación y comportamientos van cambiando a lo largo del tiempo, es por ello, que surgen las nuevas generaciones, las mismas que presentan nuevas exigencias como parte de un

grupo laboral potencial, esto lleva a que sus empleadores busquen cada vez más la satisfacción de su cliente interno.

Identificar las necesidades de los colaboradores es cada vez más importante para que las empresas puedan destacar el talento humano interno y cuenten con profesionales que desempeñen su labor de la mejor manera, y así contribuyan al desarrollo eficiente de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, investigar a detalle los nuevos modelos de fast food o consumo, como, por ejemplo, el surgimiento de los food trucks y su demanda actual. Así como las nuevas franquicias que han arribado al país, pues tienen un mercado en desarrollo y un consumidor cada vez más exigente e informado.

También, se recomienda analizar las nuevas políticas o lineamientos como parte de la cultura organizacional de cada una de las empresas de servicio, ya que así se podrá contrastar su evolución y mejoras frente a la percepción de sus colaboradores. Al analizar dichas acciones, se puede tener conocimiento de lo que está funcionando y lo que no, para replicar lo positivo y deducir los puntos de mejora.

Todos estos puntos a tomar en cuenta para futuras investigaciones nos brindarán nuevas percepciones y opiniones para seguir implementando e indagando sobre diversas estrategias que enriquezcan el marketing y sus aplicaciones en diversas ramas.

6 REFERENCIAS

- Aguirre García, Soledad; Aparicio de Castro, Gloria (2002) *La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada*. Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Ahumada, Juan Pablo (2013) *Gamificación: como los juegos pueden mejorar el rendimiento laboral*. <http://diarioti.com/gamification-como-los-juegos-pueden-mejorar-el-rendimiento-laboral/71070> (19/05/2014).
- Altarriba, Ferrán (2013) *Teoría de Jugadores en Gamification (II): Teorías Amy Jo Kim y Marczewski* <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification/> (28/05/2013).
- Altarriba, Ferrán (2013) *Teoría de Jugadores en Gamification: Teorías Bartle* <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/tipos-jugadores-gamification-2/> (28/05/2013).
- Álvarez, Eliana (2013) *¿Quiénes son los jóvenes millenials? Cinco características* <http://www.colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/5892-quienes-son-los-jovenes-millennials-cinco-caracteristicas.html> (30/06/2014).
- América TV (2014) *Sabes más que un niño de primaria: aprende 7 pasos cómo jugar sabes más que un niño de primaria* <http://www.americatv.com.pe/sabes-mas-que-un-nino-de-primaria/exclusivos/aprende-7-pasos-como-jugar-sabes-mas-que-nino-primaria-noticia-6455?ref=hdest> (27/06/2014).
- Benitez, Rafael (2013) *El Diván Digital: 5 Ejemplos de la gamificación en el aprendizaje* <http://www.benitezrafa.es/5-ejemplos-de-gamificacion-en-el-aprendizaje/> (25/11/2014).
- Bokzuy (2013) *Bokzuy badge' em all*. <http://www.bokzuy.com/> (29/06/2014).
- Burger King Perú (2014) <http://www.burgerking.com.pe/> (28/11/2014).
- Begazo Villanueva, José D.; Fernandez Baca, Walter (2015) *Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cano, José Ángel (2014) *Gamificación: 3 casos de éxito en empresas* <http://www.womenalia.com/es/blogs/gamificate/gamificacion-tres-casos-de-exito-en-empresas> (29/06/2014).
- Carrasco, Francisco (2013) *La gamificación llega al negocio de la mano de Uruit* <http://www.cioal.com/2013/08/16/la-gamificacion-llega-al-negocio-de-la-mano-de-uruit/> (21/05/2014).

- Centro de Innovación BBVA (2012) *Gamificación: el negocio de la diversión*. España (19/05/2014).
- Crece Negocios (2012) *Komiya, Arturo: La fidelización de clientes*. <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/> (29/06/2014).
- Cremer, Rodolfo J. (2015). *Entrevista sobre Marketing interno*. Repositorio Universidad Privada de Ciencias Aplicadas.
- Dávila y Velasco (2013) *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*. Monografía trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de empresas. Bogotá.
- Deloitte (2013) *Leadership Academy* <http://www.deloitte.la/welcome/whatisit.aspx> (29/06/2014).
- Duggan y Shoup (2013) *Business Gamification for dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Durand, Luis (2012) *Siete beneficios de aplicar gamification como herramienta de comunicaciones interna* <http://durandcomunicaciones.blogspot.com/2012/09/7-beneficios-de-aplicar-gamification.html> (30/06/2014).
- El Comercio (2013) *El Perú ya alberga a más de 550 locales de comida rápida* 2013 <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-ya-alberga-mas-550-locales-comida-rapida-noticia-1565099> (30/06/2014).
- El comercio (2013) *Millennials: ¿Una generación para la que el dinero no es una prioridad?* <http://elcomercio.pe/economia/peru/millennials-generacion-que-dinero-no-prioridad-noticia-1646524> (27/06/2014).
- Fernández, Lissette (2007) *¿Cómo se elabora un cuestionario?* <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf> (23/10/2014).
- Galbraith, J. (1977) *"Organization Design"* Addison-Wesley Mass.
- Gamemarketing (2012) *Estudio Gamificación, expectativas y grado de adopción en España* <http://www.gamkt.com/descubre/informe-anual-gamification/> (23/04/2014).
- Gamemarketing (2013) <http://www.gamkt.com/> (28/06/2014).
- Gartner (2011) Gartner's 2011 Hype Cycle Special Report Evaluates the Maturity of 1,900 Technologies. <http://www.gartner.com/newsroom/id/1763814> (28/04/2014).

- Gentile, Alessandro (2013) *En las tramas del McJob: Descualificación laboral y riesgos de vulnerabilidad social para los trabajadores de fast food*. Unidad de políticas comparadas (CSIC).
- Gestión (2013) *Generación Y: Salario no es principal prioridad* <http://gestion.pe/empleo-management/ese-business-school-salario-no-principal-prioridad-generacion-y-2074590> (27/06/2014).
- Gestión (2017) *Gamification en Perú: Estudiantes crean videojuego para disco de música*. <https://gestion.pe/blog/juegomaniaticos/2017/01/gamification-en-peru-estudiantes-crean-videojuego-para-disco-de-musica.html?ref=gesr> (07/08/2018)
- Gestión (2017) *Arcade music: Innovadora propuesta de videojuegos y rock*. <https://gestion.pe/blog/juegomaniaticos/2017/01/arcade-music-innovadora-propuesta-de-videojuegos-y-rock.html?ref=gesr> (07/08/2018)
- Gordon, Byron (2014) *Caso de gamification: Applebee's* <http://technorati.com/case-study-gaming-applebees-employee-engagement/> (29/06/2014).
- Hernández, Roberto y otros (1997) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: México.
- Hernández, Roberto y otros (2010) *Metodología de la investigación 6ta edición*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera, Mario (2011) *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas* <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf> (24/10/2014).
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967) *"The motivation to work"* Nueva York: John Wiley.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2013) *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Lima. (19/04/2014).
- Ipsos Apoyo (2012) *Perfil del adolescente y el joven 2012*. Lima. (24/10/2014).
- Kapp, K. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- La República (2014) *Presentan Movistar Running, aplicativo para amantes del deporte* <http://www.larepublica.pe/05-05-2014/presentan-movistar-running-aplicativo-para-amantes-del-deporte> (27/06/2014).
- Marketing Directo (2013) *¿Qué empresas españolas están ya sacando todo su jugo a la gamificación?* <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/%C2%BFque-empresas-espanolas-estan-ya-sacando-todo-su-jugo-a-la-gamificacion/> (30/05/2014).

- Martel, Yaiza (2013) Sergio Jiménez: Gamification <http://www.opinno.com/es/contenido/sergio-jimenez-gamification> (19/05/2014).
- Martínez, Eduardo (2013) *Gamification y Recursos Humanos: motivación y compromiso con la empresa* <http://comunidad.iebschool.com/iebs/gamification-narrativa-transmedia/gamificacion-recursos-humanos/> (29/06/14).
- McGregor, Douglas (1966) *"The human side of Enterprise" en Leadership and Motivation* Cambridge: MIT Press.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013) *Autorizaciones para el trabajo del adolescente 2013*. Lima. (19/04/2014).
- Mora, Albert (2013) *Gamificación en el ámbito laboral* <http://www.hisocial.com/blog/es/gamificacion-en-el-ambito-laboral/> (26/04/2014).
- Perú Retail (2013) *"En el Perú existen 482 locales de cadenas de fast food"* <http://www.peru-retail.com/noticias/en-el-peru-existen-482-locales-de-cadenas-de-fast-food.html> (22/05/2014).
- Perú Retail (2017) *Cadenas fast food superan las 800 tiendas*. <https://www.peru-retail.com/cadenas-fast-food-superan-800-tiendas-peru/> (09/08/2018).
- Pinder, Craig (1985) *"Beliefs, expected values, and volunteer work behavior" en Larry F More Motivating Volunteer: How the rewards of unpaid work can meet people's need*. Canada: Vancouver Volunteer Centre.
- PlayVox Inc (2013) *Helgeson Nicole: Movistar implementa proyecto de Gamification para optimizar sus Call Centers con la ayuda de PlayVox*. <http://arcaris.com/es/2013/09/movistar-implements-gamification-project-to-optimize-their-call-centers-with-the-help-of-playvox/> (28/06/2014).
- Porter, Lyman W. y Lawler, Eduard E. *"Managerial Attitudes and Performance"* Hommewood: Richard D. Irwin.
- PuroMarketing, Diario Digital Líder de Marketing, Publicidad y Social media en español (2013) *La conversación social y la prescripción benefician a las marcas en aspectos claves*. <http://www.puromarketing.com/42/13887/conversacion-social-prescripcion-benefician-marcas-aspectos-claves.html> (30/06/2014).
- Ramírez, Karla (2013) Educamericas, David Ortiz: *"La Gamificación puede ser utilizada por toda empresa"*. <http://www.educamericas.com/articulos/entrevistas/david-ortiz-la-gamificacion-puede-ser-utilizada-por-toda-empresa> (23/04/2014).

- Regalado, Otto; Allpacca, Roy; Baca, Luisa; Gerónimo, Mijael (2011) *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN.
- Revilla, Jorge Luis (2013) *Gamificación no es un juego* <http://marketingdigital.pe/jorge-luis-revilla-gamification-no-es-un-juego/> (19/05/2014).
- Rodríguez, Aleyda (2012) *Gamification: cómo generar engagement mientras todos se divierten* <http://pulsosocial.com/2012/05/25/gamification-como-generar-engagement-mientras-todos-se-divierten/> (26/06/2014).
- Rodríguez, José María (2002): *“El factor humano en la empresa”*, Ediciones Deusto Bilbao.
- Rodríguez, María (2013) *Gamificación: las marcas pautan el juego*. <http://www.mejoresmarcasinterbrand.com/gamificacion-las-marcas-pautan-el-juego/> (30/06/2014).
- Rosales, Joel (2011) *Ribbon Hero 2: La segunda oportunidad de Clippy* <http://joelrosalese.wordpress.com/2011/08/13/ribbon-hero-2-la-segunda-oportunidad-de-clippy/> (25/11/2014).
- Ruiz Caballero, Ana (2016) *Estudio de la gamificación de una empresa para aumentar la motivación*. Universidad de Valladolid.
- Semana económica (2015): *Los millennials: retos y oportunidades*. <https://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/185685-los-millennials-reto-y-oportunidad> (07/08/218).
- Smile Blog (2016) *Starbucks Rewards* <https://blog.smile.io/loyalty-case-study-starbucks-rewards> (06/08/2018)
- Soriano, Claudio (1993) *Las tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno*. Madrid: Díaz Santos.
- Tic Beat (2013) *Gamificación un juego muy serio* <http://www.ticbeat.com/economia/gamificacion-un-juego-muy-serio-2/> (25/05/2014).
- Tnooz (2014) *Hotel chain turns to social media gaming on Facebook to help fill jobs* <http://www.tnooz.com/article/hotel-chain-turns-to-social-media-gaming-on-facebook-to-help-fill-jobs/#sthash.imwy7Dxx.dpuf> (29/06/2014).
- Universia, Portal de Noticias (2013) *Clima laboral, las ventajas de laborar en un ambiente grato*. <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html> (15/04/2014).

- Universidad de Alicante (2014) *Técnicas de la investigación social para el trabajo social* http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/la_entrevista_en_profundidad.html (30/06/2014).
- Universidad de Valencia (2010) *SPSS: Análisis de fiabilidad, Alfa de Cronbach* http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf (25/10/2014).
- Universidad Nacional de Colombia (2014) *Seminario de Investigación: Prueba de Independencia* <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/odontologia/2002890/lecciones/tabladecontingencia/pruebaindependen.htm> (25/10/2014).
- Ureña, Cristina (2014) *Casos de éxito de gamificación: Facebook y Foursquare se llevan la palma* <http://www.womenalia.com/es/blogs/social-media-team/casos-de-exito-de-gamificacion-facebook-y-foursquare-se-llevan-la-palma> (29/06/2014).
- Vargas-Machuca, Ramón (2013) *La Gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la cibercultura*. Proyecto de Fin de Máster en Comunicación y Cultura. España.
- Vecindad Gráfica (2013) *Tarjetas 'Starbucks Gold' en México. Más de 70 mil clientes recibirán las primeras.* <http://blogvecindad.com/tarjetas-starbucks-gold-en-mexico-mas-de-70-mil-clientes-recibiran-las-primeras/> (25/04/2014).
- Vivo Emprendiendo (2013) *¿Qué es la gamificación y cómo usarla en un entorno empresarial?* <http://vivoemprendiendo.com/?p=2343> (19/05/2014).
- Zichermann y Linder (2013) *The Gamification Revolution: How leaders leverage game mechanics to crush the competition*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Zichermann y Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Cambridge, MA: O'Reilly Media.
- [Sección obligatoria. Escriba el listado de las referencias consultadas y utilizadas para el trabajo, según el estilo de citación APA, Vancouver o IEEE]

7 ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento para la investigación cuantitativa

EVALUACIÓN DE “LA SATISFACCIÓN DE COLABORADORES DE ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA RÁPIDA Y LA PERCEPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GAMIFICACIÓN”

Buenos días/tardes. Mi nombre es Olenka Hidalgo Aguilar, soy estudiante de Comunicación y Marketing de la UPC. En esta oportunidad, me encuentro realizando una investigación para mi Tesis, esta es sobre el estilo de vida y satisfacción del colaborador de establecimientos de comida rápida. Estoy muy interesada en conocer su opinión, por favor le pido responda de la manera más sincera posible. Sería muy importante contar con su opinión. Muchas gracias por su colaboración.

FILTRO GENERAL

PREGUNTA FILTRO

¿Trabajas en algún establecimiento de comida rápida? Sí...1 No...2 (Fin de la encuesta)

DATOS DE CONTROL

F1. Lugar de trabajo:

1. Kentucky Fried Chicken
2. Bambos
3. Mc Donald's
4. Burger King
5. Popeyes

F2. Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

F3. Edad:

1. 18 a 21 años
2. 22 a 25 años

F4. Estado civil:

1. Soltero
2. Conviviente
99. Otros

F5. Zona en la que reside:

1. Lima Norte
2. Lima Sur
3. Lima Este
4. Lima Moderna
5. Lima Tradicional

F6. Nivel de formación:

1. Primaria completa
2. Primaria incompleta
3. Secundaria completa
4. Secundaria incompleta
5. Estudios superiores
6. Estudios universitarios
7. Otros: _____

F7. Ocupación: _____

VALORACIÓN DE LA EMPRESA

P1. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué tanto te gusta tu empresa?

0	1	2	3	4	5

P1.1. A partir de la pregunta anterior refiera ¿Por qué te gusta tu empresa? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Prestigio	1						
Infraestructura	2						
Comunicación	3						
Trato a los trabajadores	4						
Remuneraciones (pago)	5						
Flexibilidad de horarios	6						
Compañeros de trabajo	7						
Clima laboral	8						
Por el trato de los jefes	9						
Por los beneficios	10						
Línea de carrera	11						
Otros _____	99						

P2. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué tan orgulloso te sientes de pertenecer a tu empresa?

0	1	2	3	4	5

P2.1. ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Reconocimiento de su trabajo	1						
El nombre de la empresa y su posición en el sector	2						
Otros _____	99						

P3. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué valor obtendría la marca a la que perteneces?

0	1	2	3	4	5

VALORACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

P4. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR**. ¿Consideras que tus funciones y responsabilidades están bien definidas?

0	1	2	3	4	5

P4.1. ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Obtiene información del desempeño de su trabajo	1						
Recibe capacitaciones	2						
Desempeña un buen trabajo	3						
Recibe reconocimientos por su labor	4						
Otros _____	99						

P5. En una semana típica ¿Con qué frecuencia te sientes estresado en el trabajo?

0 días	1 día	2 días	3 días	4 días	5 días	6 días	7 días

P6. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué tan importante sientes que es el trabajo que realizas en tu empresa?

0	1	2	3	4	5

P7. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR** ¿Cómo calificas la relación con tu superior y/o jefe?

0	1	2	3	4	5

P7.1. ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Escucha mis ideas	1						
Puedo hablar con él sin temor (comunicación horizontal)	2						

Siempre está disponible para mí	3						
Es empático	4						
Me ayuda en mis problemas personales	5						
Me apoya en el trabajo	6						
Lucha conmigo por el objetivo de la empresa	7						
Otros_____	99						

P8. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿Cómo calificas la relación con tus compañeros de trabajo?

0	1	2	3	4	5

P8.1. ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Todos nos apoyamos en el trabajo	1						
Nos llevamos bien	2						
Fuera del trabajo somos amigos	3						
Resolvemos problemas del trabajo juntos	4						
Siempre estamos en constante comunicación	5						
Nos apoyamos para crecer	6						
Luchamos juntos por el objetivo de la empresa	7						
Otros_____	99						

P9. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿Cómo calificas la implementación de videojuegos que promuevan la comunicación e interacción entre los trabajadores de la tienda?

0	1	2	3	4	5

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

P10. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿qué tan motivado te sientes en tu centro de trabajo?

0	1	2	3	4	5

P10.1. ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Recibo reconocimientos por mi trabajo	1						
Comparto el objetivo de la empresa	2						
Valoran la importancia de mi trabajo	3						
Mis superiores/jefes me ayudan a realizar mi trabajo	4						

Recibo beneficios por parte de la empresa	5						
La empresa promueve mi crecimiento profesional	6						
Recibo capacitaciones, premios, etc.	7						
Otros_____	99						

P11. ¿Cómo te gustaría que te motiven? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Paseos de integración	1						
Gymkanas/concursos por tiendas	2						
Reuniones con toda la compañía	3						
Reconocimientos por tu trabajo (pines, colaborador del mes, diplomas, etc.)	4						
Por medio de videojuegos interactivos	5						
Plataformas didácticas para interactuar con tus compañeros	6						
Beneficios profesionales (línea de carrera, convenio para estudios, etc.)	7						
Beneficios de recreación (promociones, descuentos, etc.)	8						
Capitaciones constantes	9						
Otros_____	99						

P11.1. ¿Con qué frecuencia te gustaría que se realicen este tipo de actividades?

Diario.....1 Interdiario.....2 Semanal.....3 Quincenal.....4 Mensual.....5
Cada 3 meses.....6 Cada 6 meses.....7 Anual.....8 Otro.....99

P12. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué te parecería la implementación de videojuegos que te motiven tanto dentro como fuera de tus horas laborales?

0	1	2	3	4	5

P13. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR** y **5 es el MAYOR VALOR** ¿qué tanto te gusta la manera de capacitación en tu centro de trabajo?

0	1	2	3	4	5

P13.1. ¿Cómo te gustaría que te capaciten? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Exámenes escritos	1						
Charlas en un auditorio	2						
Por medio de videojuegos educativos	3						
Información a tu mail personal	4						
Plataformas didácticas para interactuar con	5						

tus compañeros							
Charlas virtuales que no interfieran con tu horario	6						
Exámenes didácticos virtuales	7						
Exámenes en grupo	8						
Otros _____	99						

P13.2. ¿Con qué frecuencia te gustaría que se realicen este tipo de actividades?

Diario.....1 Interdiario.....2 Semanal.....3 Quincenal.....4 Mensual.....5
Cada 3 meses.....6 Cada 6 meses.....7 Anual.....8 Otro.....99

P14. En una escala del 0 al 5 donde **0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR** ¿Qué te parecería la implementación de videojuegos que te capaciten y mejoren tu rendimiento en tu centro de trabajo, tanto dentro como fuera de tus horas laborales?

0	1	2	3	4	5

P15. ¿Qué es lo que más te gusta en tu centro de trabajo? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Compartir con varias personas (compañeros de trabajo)	1						
Atención al cliente	2						
Flexibilidad de horarios	3						
Lugar de trabajo (ambiente abierto)	4						
Comunicación constante	5						
Rotación de responsabilidades	6						
Otros _____	99						

P16. Si tuvieras el trabajo ideal, a partir de estas características ¿cuáles representarían para ti un mayor/menor valor?

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horarios	1						
Trabajar sin presiones	2						
Elegir el día libre que tú prefieras	3						
Aceptación de ideas	4						
Reconocimientos por mi labor	5						
Tener horas disponibles para jugar	6						
Jugar mientras se realizan las labores	7						
Tener plataformas de videojuegos en tu tienda que te ayuden a mejorar tu rendimiento	8						
Sueldo acorde al desempeño	9						
Beneficios profesionales	10						
Beneficios recreacionales	11						
Línea de carrera	12						
Motivación constante	13						

Comunicación fluida con el jefe/supervisor	14						
Otros _____	99						

ESTILO DE VIDA

P17. ¿Juegas o has jugado virtualmente?

1. Sí

2. No (fin de la encuesta)

P17.1. ¿Puedes mencionar el nombre del juego que más recuerdes o hayas jugado en estas últimas semanas?

P17.2. ¿Qué es lo que más te atrae del videojuego anterior? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Diseño	1						
Objetivos	2						
Niveles	3						
Insignias	4						
Puntos	5						
Interacción con otros jugadores	6						
Comprar On-Line	7						
Otros _____	99						

P18. ¿Qué es lo que más te atrae de un videojuego en general? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Diseño	1						
Objetivos	2						
Niveles	3						
Insignias	4						
Puntos	5						
Interacción con otros jugadores	6						
Comprar On-Line	7						
Otros _____	99						

P19. ¿Qué tipos de juegos son los que más te gustan? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Aventura	1						
Deportivos	2						
Estrategia	3						
Rol	4						
Simulación	5						
Plataformas	6						

Otros.....	99						
------------	----	--	--	--	--	--	--

P20. ¿Cada cuánto tiempo juegas videojuegos?

Diario.....1 Interdiario.....2 Semanal.....3 Quincenal.....4 Mensual.....5
Cada 3 meses.....6 Cada 6 meses.....7 Anual.....8 Otro.....99

P20.1. ¿Cuántas horas al día en promedio dedicas a jugar?

Menos de una hora	1 hora	2 horas	3 horas	4 horas	5 horas	6 horas	Más de 6 horas

P21. ¿Qué medio utilizas para jugar?

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Smartphone, celular, iPhone	1						
Tablet	2						
iPad	3						
PC	4						
Wii	5						
Play Station	6						
Otros.....	99						

P21.1 ¿Por qué? (Respuesta múltiple)

En una escala del 0 al 5 donde 0 es el MENOR VALOR y 5 es el MAYOR VALOR		0	1	2	3	4	5
Comodidad	1						
Practicidad	2						
Tiene más capacidad/memoria	3						
Portabilidad	4						
Variedad	5						
Otros.....	99						

P22. Puedes mencionar ¿cuáles son tus videojuegos favoritos?

- _____
- _____
- _____

¡¡Muchas gracias!!