

**WestminsterResearch**

<http://www.westminster.ac.uk/westminsterresearch>

**Gamificacion con estrategia de marketing interno**

**Ruizalba, J., Navarro, F. and Jiménez, S.**

This is a copy of the final version of an article published in *Intangible Capital*. 9 (4), pp. 1113-1144.

It is available online from:

<https://dx.doi.org/10.3926/ic.455>

This work is licensed under a CC BY-NC 3.0 ES license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>

---

The WestminsterResearch online digital archive at the University of Westminster aims to make the research output of the University available to a wider audience. Copyright and Moral Rights remain with the authors and/or copyright owners.

---

Whilst further distribution of specific materials from within this archive is forbidden, you may freely distribute the URL of WestminsterResearch: (<http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/>).

In case of abuse or copyright appearing without permission e-mail [repository@westminster.ac.uk](mailto:repository@westminster.ac.uk)

## Gamificación como estrategia de marketing interno

José Luis Ruizalba Robledo<sup>1</sup>, Fernando Navarro Lucena<sup>1</sup>, Sergio Jiménez Arenas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Málaga, <sup>2</sup>Game Marketing (Spain)

[jruizdealba@uma.es](mailto:jruizdealba@uma.es), [fnavarro@altaris.es](mailto:fnavarro@altaris.es), [gamekt.com](http://gamekt.com)

Recibido: Julio 2013

Aceptado: Septiembre 2013

---

### Resumen

**Objeto:** Análisis teórico del fenómeno de la gamificación y su posible aplicación como herramienta para el ámbito del marketing interno para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso a través del *engagement*.

**Diseño/metodología/enfoque:** Revisión de la literatura sobre la gamificación y sus antecedentes en la realidad social del juego y de otra parte, presentación de algunos casos de aplicación en empresas.

**Aportaciones y resultados:** Centrar el tema de investigación sobre la gamificación en el ámbito del marketing interno. Además se propone un modelo teórico sobre gamificación como herramienta que permita mejorar algunas consecuencias en el comportamiento de los empleados, como son la satisfacción laboral y el compromiso, mediante el *engagement*. Se proponen futuras líneas de investigación con hipótesis concretas a raíz del modelo.

**Implicaciones prácticas:** Por el estado de investigación sobre gamificación y marketing interno aún no se pueden deducir implicaciones prácticas a corto plazo, aunque sí que podrán derivarse en la medida en que existan evidencias empíricas de su utilidad.

**Implicaciones sociales:** De momento no hay evidencias empíricas para deducir implicaciones sociales.

**Originalidad/valor añadido:** La gamificación es un fenómeno muy reciente que ha sido objeto de escaso estudio científico.

**Palabras Clave:** gamificación, satisfacción laboral, compromiso, marketing interno

**Códigos JEL:** M31, M39

---

**Title:** *Gamification as a strategy of internal marketing*

**Abstract**

**Purpose:** Theoretical analysis of the phenomenon of gamification and its possible application as a tool for internal marketing, in order to increase job satisfaction and commitment through engagement.

**Design/methodology/approach:** Firstly, review of the literature on gamification and its background within game social reality. Secondly, presentation of several business cases where gamification has been applied.

**Findings:** Focusing the subject of gamification within the field of internal marketing. In addition, a theoretical model of gamification as a tool to improve some consequences on employees' behavior, such as job satisfaction and commitment through engagement, is proposed,. Various specific hypotheses for future research are proposed based on this model..

**Practical implications:** Because of the situation of research on internal marketing and gamification, practical implications cannot be deduced in the short term, although they may arise as long as there is empirical evidence of its usefulness.

**Social implications:** Currently there is no empirical evidence to infer social implications.

**Originality/value:** Gamification is a very recent phenomenon that has been scarcely studied.

**Keywords:** gamification, job satisfaction, commitment, internal marketing

**JEL Codes:** M31, M39

---

**Introducción**

Nuestro estudio parte del desarrollo de los videojuegos y la realidad de una generación de nativos digitales (Prensky, 2001) que están incorporados a las dinámicas de los videojuegos. A esto se une el fenómeno de la proliferación de juegos sociales que ha facilitado la incorporación nuevos tipos de jugadores cuya principal motivación es la interacción social, la competición, el compartir información y la mera diversión mediante la búsqueda de retos.

Las empresas que utilizando estrategias de marketing interno buscan mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de sus empleados, están empezando a contemplar todas estas

realidades como instrumentos de apoyo para lograr sus fines mediante un entorno más favorable y que cuente con la implicación de sus empleados.

La gamificación se está convirtiendo en una tendencia vertiginosa en el marketing de servicios (Hamari, 2013). La empresa de consultoría Gartner (2011) afirmó que más del 50% de las organizaciones gamificarán procesos de innovación para el 2015 pues facilita obtener un feedback acelerado, establecer metas claras y tareas que supongan reto.

La gamificación puede facilitar que las empresas desarrollen una mentalidad de orientación al mercado interno y de esta forma mejorar la satisfacción laboral de sus empleados y el compromiso.

La gamificación se ha definido como la utilización de elementos del diseño de juegos a contextos no lúdicos (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011) y es de aplicación al marketing y muy en particular al marketing relacional.

Huotari y Hamari (2012) hacen hincapié en los procesos para transformar experiencias lúdicas para obtener usos y utilidades que puedan recibir y aportar valor sostenible. Esta segunda visión tendría un mayor efecto sobre la fidelidad y retención. La mera inclusión de elementos de juego de por sí no constituiría una dinámica de gamificación por lo que tiene que estar presente además ese propósito de engagement. En la medida en que se consigan enlazar acciones gamificadas con la lógica dominante en el servicio y el valor que aportan, se podrán orientar las experiencias lúdicas hacia el disfrute del servicio en sí (Hirschman y Holbrook, 1982) como motivaciones extrínsecas, pero también las motivaciones intrínsecas hacia el uso de sistemas de información y de servicio.

En una primera parte presentaremos el marketing interno que considera a los empleados como clientes internos (Berry, Hensel & Burke, 1976) y la orientación al mercado interno (Lings y Greenley, 2005; Gounaris, 2008) así como la búsqueda de la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. En la segunda parte analizaremos la realidad de los videojuegos, su meteórico crecimiento como mercado y como realidad social y los fundamentos antropológicos del *homo ludens*.

En la tercera parte veremos cómo la gamificación entronca con la dimensión lúdica del ser humano constituyendo una poderosa palanca motivacional que puede tener efectos positivos en relación al compromiso de empleados. En esta parte se presenta de manera resumida y descriptiva varios casos prácticos de empresas que utilizan dinámicas gamificadas. Además realizaremos la propuesta de un esquema de modelo teórico para enmarcar la gamificación en el ámbito de la orientación al marketing interno y ofreceremos algunas hipótesis para futuras investigaciones empíricas.

Para terminar presentaremos algunas conclusiones y propuestas de futuro que ayuden a crear un marco de referencia que facilite la integración de dinámicas de gamificación en las políticas de marketing interno y contribuyan a mejorar los niveles satisfacción laboral y compromiso de los empleados, con los consiguientes beneficios que este aumento conlleva en los resultados económicos y sociales de las organizaciones.

### ***Marketing interno y orientación al mercado interno***

Se ha investigado durante décadas el papel que tiene el personal de servicio en relación a la satisfacción de los clientes (Tornow & Wiley, 1991, Foster & Cadogan, 2000, Donovan & Hocutt, 2001) y se ha considerado como un elemento fundamental en la estrategia comercial de las empresas para la creación de valor en el cliente (Berry, 1981).

La literatura científica, a lo largo de más de treinta años, ha abordado la disciplina del marketing interno. Berry et al. (1976) contribuyeron a la introducción del concepto y sus aportaciones han servido de base teórica para la descripción y desarrollo de las técnicas de marketing aplicadas a los empleados. El marketing interno se ha considerado una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio. Surge de considerar a los empleados como clientes internos y reconoce la importancia de satisfacer sus necesidades (Lewis, 1989).

A partir del marketing interno se está elaborando el paradigma emergente de la orientación al mercado interno (OMI). La OMI puede crear una ventaja competitiva a través mejorando el compromiso de los empleados (Lings & Greenley, 2005), su mayor satisfacción laboral (Gounaris, 2008), y que debe corresponderse con un aumento de cuota de mercado y beneficios en comparación con los competidores (Lings & Greenley, 2009).

El concepto de OMI parte del paradigma de la orientación al mercado que establece que para crear y ofrecer valor a los clientes se requiere un sistema específico de valores (Kohli & Jaworski, 1990). Para Grönroos (1990), los procesos de marketing interno son antecedentes simultáneos para la orientación al mercado externo y la OMI. Para otros autores el marketing interno sería un componente esencial de la orientación al mercado (Gummesson, 1991; Morgan, 1991). Otros destacan la simetría entre el mercado interno (empleados considerados como clientes internos) y el mercado externo (clientes externos) (Picercy, 1995). Este paralelismo entre el mercado externo y el interno llevó a autores como Mohr-Jackson (1991) a completar el modelo de Kohli y Jaworski (1990) incluyendo la OMI en tres actividades fundamentales: (1) entender sus necesidades, (2) diseminar esa información entre departamentos y (3) incrementar los beneficios a los clientes internos para que se trasladen a los clientes externos.

En muchos sectores los clientes interactúan con los empleados (Kotler, 1997) y la satisfacción de los empleados se encuentra relacionada positivamente con la satisfacción de los clientes

(George, 1977; Berry, 1987; Picercy, 1995). Por eso es importante desarrollar una orientación al mercado interno (Conduit & Mavondo, 2001).

### ***Satisfacción laboral y compromiso***

Ganesan (1994) considera que la satisfacción es un estado afectivo positivo que deriva de la valoración de todos los aspectos de una relación de una parte con otra (la marca, el trabajador o la empresa). La satisfacción es una variable difícil de medir. Está compuesta por elementos de diversa naturaleza cognitivo, afectivo-emotivo y comportamental. Tiene relación con las percepciones y expectativas, por tanto con un componente subjetivo por lo que cada persona tendrá una respuesta diferente, incluso la misma persona puede reaccionar de forma diversa ante el mismo.

La satisfacción laboral juega un papel fundamental en la rotación laboral (Chinchilla, 2009). Porter y Steers (1973) mostraron la influencia de la satisfacción laboral en la decisión de pertenecer a las empresas y por tanto su efecto en rotación voluntaria. La satisfacción laboral quedaba reflejada como la suma de las expectativas del individuo que se habían visto colmadas en el trabajo.

La doctrina ha puesto de manifiesto la importancia de un ambiente laboral que contribuya al desarrollo personal, lo que algún autor ha denominado clima de la organización y que según Kelley (1992), lo constituye un conjunto de características internas que diferencian a una organización de otras y que van a influir sobre las actitudes y comportamientos.

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) investigaron las prácticas que actúan con mayor impacto sobre la satisfacción laboral. Estas acciones incluyen la comunicación interna, el entrenamiento, la coordinación interfuncional y los incentivos. Demostraron su relación positiva sobre la satisfacción laboral. El bajo nivel de satisfacción laboral afecta negativamente al desempeño de los empleados (Homburg & Stock, 2004).

Recientemente se ha investigado la satisfacción laboral en la industria de los casinos en Macao (Lam & Ozorio, 2012) en un contexto con duras condiciones laborales: amplios horarios, trabajo con poca luz natural, entornos complicados e incluso suicidios. Demostraron que un alto nivel de satisfacción laboral favorece el compromiso.

El compromiso tiene peso en el desempeño, de ahí su importancia a la hora de entender cuáles son los elementos que facilitan que un empleado se implique. Steers (1977) definió el compromiso como la fuerza de identificación y de involucración de un individuo con una organización.

Compromiso es el deseo duradero de mantener una relación valiosa (Desphandé, Farley & Webster, 1992; Morgan & Hunt, 1994). Brown y Leigh (1996) realizaron una investigación

entre vendedores de dos empresas de Estados Unidos y encontraron la secuencia: clima organizacional, compromiso con el trabajo, desempeño. Caruana y Calella (1998) concluyeron que las empresas que están orientadas a las necesidades de sus empleados desarrollan un mayor grado de compromiso en los empleados.

Para Testa (2001) el compromiso es una respuesta emocional ante una evolución favorable del entorno laboral. Malhotra y Mukkerjee (2003) demostraron que en las empresas en las que existe atención a las necesidades de los empleados, se da una correlación positiva sobre el compromiso, en concreto sobre el compromiso afectivo de los empleados.

Mowday (1998) señala que hay una fuerte creencia que el compromiso es un concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización. Este autor considera que el compromiso es una fuerza de identificación e implicación del individuo con una organización. Para Allen y Meyer (1990) el compromiso es un constructo que se compone de tres dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo. No obstante queda mucho por estudiar en relación al compromiso, pues como señala Simó (2008) uno de los gaps existentes más importantes en la literatura actual son las relaciones entre los componentes del compromiso organizativo y sus efectos sobre las consecuencias.

Grönroos (1981) habla de vender la empresa a sus empleados, se refiere a promover los valores de la marca y su cultura. Aquí la gamificación puede jugar un papel importante a la hora de implicar a los empleados con los procesos de servicio de su empresa.

Puede producir adhesión emocional y posteriormente comportamental –desarrollando el compromiso- hacia la empresa en la que se trabaja. Para los empleados, representa una relación positiva que puede dar según Bohnemberger (2006) más sentido a su vida; y para la organización representa una oportunidad para mejorar su desempeño y resultados.

El compromiso de los empleados ayuda a que se conviertan en prescriptores con lo que se reducen los costes de captación de nuevos clientes, se fomentan las ventas cruzadas y también el mayor valor en la imagen de la empresa pues los productos básicos son fungibles, los bienes son tangibles, los servicios intangibles, y experiencias memorables (Pine & Gilmore, 1998). Aquí esta economía de la experiencia de estos autores entronca con la gamificación que está sustentada en la cultura del juego tan enraizada en la naturaleza del ser humano.

### ***El juego y videojuegos***

Esta búsqueda del compromiso en el ámbito de la economía de la experiencia que acabamos de citar encuentra un terreno abonado en la cultura del juego. En este sentido, la gamificación surge en el momento en el que estudiamos los videojuegos y aquello que hace mantener a un

sujeto gran cantidad de tiempo prácticamente absorto. No en vano, los videojuegos se han dimensionado y postulado como deportes electrónicos o *e-Sports*. Este término es extraño para algunos y una forma de vida para otros, apareciendo pues la figura del jugador profesional: solitario o en equipos. Diversos estudios (Conway & Engle, 1996) han demostrado a través de sesiones interactivas a pequeños grupos, el apoyo mutuo, mostrando que la realización de otros puede ayudar a las personas a mejorar su conformidad, lo cual nos muestra la insuficiencia de depender únicamente de ayuda mutua para la motivación.

No es extraño encontrar por la red a jugadores profesionales entrenando con su equipo mientras lo retransmite en directo online (*streaming*), con cerca de 2.000 espectadores. El *streaming* (figura 1) se realiza de manera personalizada, con cámara grabando al jugador, audio y video del juego junto con el de todo el equipo. Además, se produce una relación directa con las personas que se encuentran siguiendo el vídeo y el propio jugador profesional al interactuar con el chat que incorpora el propio sistema de retransmisión. Como ejemplo podríamos mencionar el del español "Ocelote", jugador del equipo profesional de "League Of Legends" llamado "Sk".

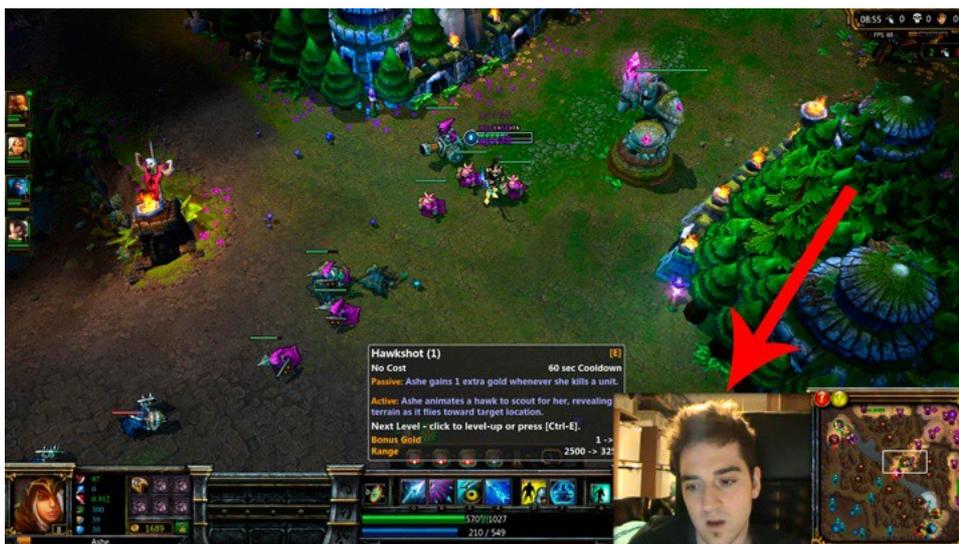


Figura 1. Captura de un live streaming de Ocelote

Una muestra del gran impacto de este tipo de interacción social a través de los videojuegos es la existencia de una nube fanática de seguidores, hasta el punto de tener una página en Facebook con 180.000 "Me gusta". Basta realizar una búsqueda en Google para ver la magnitud de los videojuegos. Siguiendo con el ejemplo de Ocelote, podemos ver campañas comerciales, sesiones fotográficas al más puro estilo estrella de Hollywood, videos promocionales, etc. ¿Se ha convertido este jugador en una estrella mediática entre el público *Gamer*? Pues parece que sí; se posiciona como un símbolo y ejemplo a seguir por muchos jóvenes que, alentados por el deseo de ser como él, prueban suerte y se quieren dedicar a

ser jugador profesional, con lo que aumenta el número de ventas por videojuegos y se desarrolla toda una maquinaria comercial con inimaginables oportunidades y modelos de negocio paralelos.

Este fenómeno contemporáneo (Taylor, 2012) está consiguiendo una repercusión creciente en todo el mundo, aunque fundamentalmente en Asia y Europa, donde los torneos pueden llegar a recoger más del millón de espectadores en directo (*live streaming*) y una ingente cantidad de seguidores. Tanto es así, que en Corea se retransmite por Televisión a través de dos canales 24 horas a millones de televidentes.

La creciente corriente de los *e-Sports* (figura 2) no tiene nada que envidiarle a la producción audiovisual de festivales más mediáticos como por ejemplo Eurovisión. El nivel de estas finales es tan relevante que se necesita de una gran producción como testigo del gran espectáculo y repercusión, sin incluir las miles de personas que lo siguen a través de internet.



Figura 2. Final de League of Legends en Corea

Las empresas están pendientes de estos fenómenos sociales y los van integrando en sus estrategias de marketing. A raíz de esto, se han organizado centenares de torneos mundiales, convenciones multitudinarias como *LAN Parties*, eventos de *Cosplay* en el que los asistentes se disfrazan de su personaje de videojuego, cómic o serie favorita, por no contar los múltiples modelos de negocio surgidos de manera paralela a todo esto, como es el caso de las empresas encargadas de organizar las ligas, las empresas que se dedican a hacer *streamings*, tanto de grandes eventos como de jugadores profesionales y aficionados.

## La industria del videojuego y tendencias

La industria del videojuego llega a recaudar más que la industria cinematográfica desde 2007. Un sólo videojuego puede recaudar lo que tres películas taquilleras son capaces según ingresos en la primera semana de venta.

Los videojuegos han adquirido a lo largo de los últimos años un gran relieve (figura 3), de manera que los jugadores frecuentes, esperan con emoción la salida de un nuevo juego, como si fuera la cola para comprar la entrada a un concierto, tal y como añade Irvine (2004).



Figura 3. Infografía ingresos del sector de los videojuegos y cinematográfico ([www.ticsyformacion.com](http://www.ticsyformacion.com))

El modelo de negocio de los videojuegos comenzó con el simple *Pay to Play* en el que el jugador pagaba una sola vez por poder jugar al juego, comprando el CD o cartucho e instalándolo en su ordenador o consola mediante una clave. Aún siendo el negocio muy rentable, el tener servidores de internet en activo suponía a las desarrolladoras un coste fijo que reducía a lo largo de los años el margen de beneficio. Debido a esto, se dio un paso adelante y empezaron a venderse juegos con cuota mensual, como es el caso del famoso *World of Warcraft*, en el que, además de pagar el juego (unos 60€) hay que abonar 12€/mes para poder disfrutar de sus servidores.

*Activision-Blizzard*, el gigante propietario de los derechos de los títulos más vendidos del panorama como la saga *Call of Duty*, *Guitar Hero*, *Diablo* o *Starcraft*, llegaron a la impresionante cifra de 11,5 millones de jugadores como media a nivel mundial en el año 2009 en *World of Warcraft*. En algunos medios se mantuvo la teoría de que solo ese juego era capaz de generar lo mismo que el resto de sagas. Es decir, que de los \$400 millones de beneficio que

obtuvieron en dicho año 2009, la mitad lo generó dicho juego. Tampoco estuvo exento de polémica, ya que el juego podría generar en el jugador trastornos de personalidad y aislamiento social, al crear una “segunda vida” dentro del juego, y por tanto adicción.

Con la llegada de los teléfonos inteligentes se descubrió la que es hoy, tendencia en el panorama de los videojuegos, el *F2P* (*Free-to-Play*), ya que sin costo alguno, el usuario puede descargárselo en el móvil y jugar, pero con contenido extra o “*premium*” a un precio reducido (entre 0,2 y 5€). Un ejemplo de esto es *Angry Birds*, producida por el estudio Rovio (Finlandia), que en su versión gratuita es subvencionada por anuncios, y en su versión *premium* cobra un importe muy bajo a cambio de eliminar esa publicidad en pantalla. Aunque las cifras de beneficios en este tipo de juegos no son demasiado destacables con respecto a otro tipo de juegos, cada vez se están haciendo notar.

También existen juegos *F2P* con posibilidad de que el jugador compre accesorios opcionales por medio de los llamados *micropagos*. El ejemplo más claro es el juego *League Of Legends* (en adelante *LoL*) o el anunciado en televisión *World of Tanks*, juego bélico de tanques. El primero ha tenido gran acogida por su estética, sus mecánicas de juego motivadoras y, sobre todo, por ser *F2P* con la posibilidad de pagar por unos pocos euros, accesorios estéticos. Tal es su éxito, que el juego *LoL* es, según Forbes, el más jugado del mundo en 2012 por número de horas, con un total de 1.292,5 millones de horas, duplicando la cifra del segundo más jugado, el gigante de *World of Warcraft*, con 622,3 millones de horas. Así pues, viendo la acogida de este sistema tendente en este mercado, el principal rival de *Activision-Blizzard*, *Electronic Arts*, está dispuesto a incluirlo en sus próximas entregas. Los investigadores indican que la razón por la que estos sujetos pueden pasar horas largas frente al ordenador podría estar relacionado a la necesidad sociológica de la autoestima (Colwell, Grady & Rhaiti, 1995) y autoestima colectiva (Barker, 2009).

### **Oportunidades de negocio paralelas a los videojuegos**

Como en todo negocio fructífero se generan vías paralelas de negocio a raíz de los primeros. En el caso de los juegos, se han generado una serie de negocios que actualmente se encuentran en el punto álgido. En primer lugar tenemos, a los jugadores profesionales, que pueden llegar a ganar sueldos elevados simplemente llevando una camiseta con el logotipo de una multinacional, haciendo uso de sus productos o, como ya hemos visto en el caso de “Ocelote”, siendo imagen de una campaña promocional. A su vez, se han creado portales de internet que retransmiten en directo sus partidas, colocando publicidad, y ofreciendo un margen para el jugador profesional. También puede retransmitir cualquier jugador no profesional totalmente gratis, a cambio de publicidad, pero en este caso, sin ofrecer ingresos al jugador aficionado.

Otro ejemplo son las LAN parties, de las que hablaremos a continuación, cuyo modelo de negocio es similar al de una feria de muestra estrechando relaciones entre patrocinadores y asistentes. Los primeros son marcas multinacionales de elementos para ordenadores o relacionados directamente con la industria del videojuego, como puede ser el fabricante de microprocesadores Intel, el de fuentes de alimentación Corsair y un largo etcétera. Estas marcas patrocinan el evento al objeto de tener presencia en lo que será una reunión con un 100% de su target. Los segundos, son aficionados que desean acudir bajo el atractivo de ver y conocer en persona a personas para ellos muy importantes.

Por otro lugar nos encontramos con las series de productos realizados exclusivamente para jugadores por parte de multinacionales, como por ejemplo periféricos de ordenador tales como ratones y teclados especiales para "Gamers", gafas que reducen la fatiga y mejora el contraste y luminosidad de las pantallas, pantallas optimizadas, etc.

Cabe destacar por último, que también la gamificación es una de las oportunidades emanadas de los videojuegos, ya que se intenta interactuar de una manera audiovisual y con mecánicas de juego con el sujeto.

Como hemos anticipado, una *LAN Party* es una reunión de amantes de la tecnología, informática y ocio digital que se reúnen en un emplazamiento concreto y comparten conocimientos, potencian destrezas y comportamientos constructivos mediante torneos estimulantes. La duración varía de dos a siete días y consta de diferentes áreas temáticas, además de disponer de zona de acampada y catering propio.



Figura 4. Campus Party España (2008). 8.000 asistentes

Este fenómeno se encuentra desde hace más de 15 años en España. La primera fue en 1996 llamada *Benalparty* con unos 100 asistentes. Poco después evolucionó hasta llamarse *Campus Party* y tener nada menos que 8.000 asistentes; es decir, dos pabellones iguales (figura 4).

Además de *Campus Party*, *Euskal Encounter* (Bilbao) con 5.000 asistentes y *DreamHack Spain* (Valencia), con otros 8.000 asistentes son, de las decenas que hay en nuestro país, las más grandes por número de participantes. En total, hay registradas 771 *LAN Parties* en todo el territorio español desde 2002 ([lanparty.es](http://lanparty.es)). También se suceden multitud de ellas en el exterior, como es el ejemplo de *DreamHack Suecia*, con un total de 10.000 asistentes y la propia *Campus Party* expandida en Brasil, México, Colombia.

Todos estos fenómenos son un magnífico caldo de cultivo para la gamificación, que aunque sea relativamente reciente, no se aplica a todos los aspectos de la vida cotidiana ni todos los sectores empresariales. En el momento que al empresario o responsable de una empresa se le ocurre incluir la gamificación y realiza un diseño eficiente provoca repercusión en los medios, al ser algo poco convencional, con la consiguiente viralización del mensaje por diferentes vías de comunicación.

### **Homo Ludens**

Huizinga (1972) comenta que el juego en sí es una forma de actividad repleta de sentido y no sólo se limita a ser una función social. No se busca impulsos naturales que suponen el hecho de jugar, sino que se le considera propiamente como una estructura social en sí. Como señala Gómez Ciminiano (2003), cabe destacar la clarividencia de Huizinga intuyendo la llegada de fenómenos de masas en la que se ofrecerían actividades bajo el aspecto lúdico.

Aunque pueda parecer desfasado el argumento Huizinga, el *Homo Ludens* sigue siendo una referencia estándar en los libros de diseño del juego (Crawford, Costa & Miguel, 2004; Salen, 2004; Fullerton, Swain & Hoffman, 2004). La idea central influyeron en artistas más contemporáneos como Guy Debord y otros miembros de la Situationist International.

Huizinga argumenta que el juego no es en esencia una actividad seria, pero su escritura es confusa ya que no podemos determinar lo que el autor consideraba “no serio”. El significado y sus implicaciones seguirá ofreciendo importantes problemas de interpretación (Bogost, 2006). Los juegos serios suelen considerarse como un medio para la enseñanza, aunque también como cambios sociales.

## **Serious Games: Advergaming, PBL, juegos educativos. Social Games**

Benjamín Franklin citó la célebre frase «*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo*» que todos, en nuestra vida de estudiantes hemos recordado. Él ya adelantaba que el método ideal para el aprendizaje era involucrando. Los juegos serios, como indica de Clark (1970), son aquellos que no pretenden principalmente la diversión del sujeto, sino que la finalidad es esencialmente educativa. Dentro de la matriz de juegos serios podemos encontrar el PBL, Educational Games y el Advergaming.

El método de aprendizaje basado en problemas (APB) o lo que es lo mismo en inglés *Problem-Based Learning (PBL)*, el cual es un método docente consistente en dejar a un grupo de sujetos frente a un problema de forma autónoma, en donde el docente puede guiar, pero serán los propios sujetos los que deban encontrar una solución al problema, implicando a los sujetos a buscar, entender, conocer, aprender y trabajar en equipo, como estudia Díaz Barriga (2005). La ventaja de este método radica en la posibilidad de extrapolarlo a cualquier ámbito que se nos plantee en el marco de la gamificación, bien para que el cliente conozca nuestros servicios, o bien para que nuestros empleados conozcan mejor la empresa y su estructura.

La perspectiva del alumno a la hora de aprender es en esencia negativa, pero cuando al sujeto se le indica que se trata de un juego en clase, y se le muestra como tal, su percepción cambia (Pedersen, Lui & Williams, 2002). Este es el caso de los juegos educativos, *Educational Game* o *Game-Based Learning*. El video juego genera una atmósfera atractiva para la receptividad de la materia por parte del alumno. Evidentemente, estas pautas mal aplicadas pueden causar el fracaso a la hora de intentar capturar el interés del estudiante (Squire & Jenkins, 2003).

En paralelo a la obra de Clark C. (1970), Chang y Kuo, Kinshuk, Chen y Hirose (2009), y Prensky (2001) argumentan que los sistemas basados en juegos deberían de tenerse en cuenta en el desarrollo de la aplicación, con lo que en las fases primarias de la elaboración del mismo, debería incluirse en sus objetivos principales. En la actualidad podemos encontrar ejemplos de este tipo de juegos que, aún teniendo como objetivo principal el entretenimiento, puede ayudar a aprender.

Otra de las finalidades de los juegos, además de aprender, es la de utilizarlo como soporte publicitario –*Advergaming*–, desarrollando un juego en internet con dicho objetivo. Éste juego, como todos, deberá tener un correcto desarrollo para involucrar al jugador y hacer que se concentre al máximo, y como comenta Kleeberger (2002), con una cuidada historia coherente con la empresa anunciadora, narrativa y evolución que llame la atención del jugador. Los juegos cuyo principal objetivo es entretener, también empiezan a localizar marcas reales en sus escenarios, como reporta Book (2005).

Sin duda, el medio más famoso entre los profesionales de la publicidad es el de la televisión. Es justo aquí cuando podemos comparar el alcance de las campañas para personas entre 18 y 34 años ya que en Estados Unidos, según *Nielsen Entertainment*, los jóvenes pasan una media de 12,5 horas a la semana jugando a videojuegos, mientras que solo ven televisión unas 9,8 horas a la semana Kim (2006). Un ejemplo de este tipo de publicidad la encontramos en la imagen 5, la cual corresponde al juego *Splinter Cell*, en donde una valla de Axe se colocó a modo de obstáculo dentro de la trama a modo de *product placement*.



Figura 5. Captura de la campaña del videojuego Splinter Cell

Por otro lado cabe destacar el *Social Gaming*, el cual se postula como un modelo de negocio consistente en el aprovechamiento del *social media* como soporte para jugar en línea con diferentes personas, en distintos escenarios y compartiendo méritos, apoyando la teoría de Conway y Engle (1996). Para lograr un resultado mejor en este juego, es necesaria la ayuda de todos los amigos posibles, con lo que ayuda a potenciar la viralización y generalización en el uso del juego en cuestión. La teoría de juegos de comportamiento Camerer (2003) amplió la teoría de juegos con conceptos como la emoción, errores, previsión, dudas y aprendizaje.

### **Gamificación**

Hemos visto que la búsqueda de la satisfacción laboral y el compromiso son objetivos de marketing interno siempre presentes en las organizaciones y la realidad de la cultura del juego que va cobrando más extensión con el desarrollo de los videojuegos. También se ha puesto de manifiesto la importancia del juego en el comportamiento humano. En un entorno donde la participación y compromiso por parte de las marcas y empresas con clientes y empleados se ha convertido en algo prioritario y crítico, herramientas que contribuyan a movilizar a las personas se transforman en atractivas armas para el marketing o los recursos humanos.

Actualmente vivimos una crisis de participación general (Polson, 2011) generando un entorno donde las personas muestran desinterés y apatía por todos los impactos que recibimos de

marcas y empresas, que unido a la adopción de tecnologías y exceso de información, hace que sea verdaderamente un problema captar nuestra atención y luego dedicar el tiempo e interés necesario para la generación de negocio.

Campañas de marketing que no consiguen la viralización esperada, programas de fidelización que no fidelizan, comunidades online sin actividad o sistemas de dirección por objetivos y retribución variable, son algunos intentos por conectar con las personas e involucrarnos en estrategias de marketing o procesos de las organizaciones (Zichermann & Linder 2010).

Por su lado, la industria del videojuego, como hemos visto, y su incesable crecimiento, en el que se prevé para 2016 un tamaño de 81 billones de dólares (Worldwide Market Forecasts for the Video Game and Interactive Entertainment Industry through to 2016, 2011), nos ha demostrado no solo que las personas están dispuestas a pagar por ocio y entretenimiento, sino que además consiguen que participantes de todo el mundo y culturas se involucren de forma activa en experiencias de juego virtuales que conectan con nuestra mente.

Ciertamente, el uso del pensamiento y mecánicas de juego en entornos no lúdicos para involucrar a las personas no es algo nuevo, pero lo que sí es nuevo es el contexto actual junto con la madurez y desarrollo de tecnologías que tenemos disponibles en la actualidad para crear experiencias de juego más sofisticadas (Deterding, 2011).

Si la anterior década trató de añadir al mundo una capa social con el desarrollo de Internet y herramientas como Facebook y Twitter, la década actual trata de añadir una capa de juego (Priebatsch, 2010) para hacer participar a las personas en esas campañas de marketing, programas de fidelización, comunidades online y procesos en general de las organizaciones.

La expectación e impacto que está teniendo la introducción de dinámicas y mecánicas de juego para generar *engagement* o compromiso en clientes o empleados, está haciendo de la gamificación una nueva y verdadera disciplina además de una industria en crecimiento con todos los ingredientes necesarios para que se consolide en los próximos años. Hemos visto cómo las empresas buscaban el compromiso, y con el *engagement* se busca un primer escalón hacia comportamientos que preconicen cierto grado de compromiso.

### **La tecnología que lo ha hecho posible**

La gamificación no es solo tecnología, es un conjunto de herramientas y técnicas basadas en el juego para diseñar comportamientos de personas ante productos, procesos o plataformas para generar valor económico o social para la empresa (Zichermann, 2011).

Los tradicionales programas de fidelización su mecánica de juego está basada en el punto para recompensar transacciones comerciales añadiendo un componente extrínseco de recompensa

en el medio o largo plazo para fidelizar a clientes. En este sentido, muchas empresas, en sus estrategias de marketing interno, desde el punto de vista de empleados, han usado desde hace mucho tiempo dinámicas del estilo “el empleado del mes” en el que a través de unas métricas de rendimiento en el trabajo se alimentan el reconocimiento y reputación de un empleado por parte de la empresa ante sus compañeros.

Con la irrupción de la gamificación, una tendencia soportada en aceptadas teorías en psicología como La Pirámide (Maslow, 1954), Teoría de fijación de (Locke, 1969) o Teoría del Flujo (Csikszentmihalyi, 2008), y que gracias a la tecnología permite a las empresas desarrollar experiencias de juego más sofisticadas, que no más complejas, que nos permiten aumentar la efectividad de ese programa de fidelización en el medio y largo plazo.

La gamificación ha nacido en el momento preciso, gracias a que ahora es cuando han aparecido y mejorado tecnología para acceder a un mundo cada vez más digital. Estas tecnologías son las que nos permiten desarrollar experiencias de juego inteligentes para aumentar el *engagement* de los usuarios (Gartner 2012a, 2012b). Evidentemente, el juego aparece en la historia mucho antes de que la tecnología, y es cierto que se pueden conseguir desarrollar comportamientos de personas o educarnos a través del juego sin tecnología de por medio pero las principales tecnologías que han permitido que la gamificación sea tendencia, junto con el contexto de crisis de participación que vivimos son las siguientes: redes sociales, nube y telefonía móvil.

Las redes sociales, o más bien, las herramientas para poder construir relaciones sociales en Internet, como puede ser Facebook, Twitter o LinkedIn, han puesto sin duda en manifiesto el escalón de afiliación de la Pirámide (Maslow, 1943) a través de la red.

Las redes sociales han cambiado la forma en la que nos comunicamos y formamos parte del mundo, y le hemos dado a la empresas y marcas la oportunidad de aparecer en esos puntos de contacto con nuestros amigos. Hasta ahora las empresas recompensaban transacciones comerciales con programas de fidelización y puntos, pero ahora, nos estamos dando cuenta de que tener presencia en esas redes sociales y que el word-of-mouth de nuestro producto o servicio puede y debe surgir en la red.

La gamificación puede introducirse en nuestras plataformas para hacer que aparezcan esas conversaciones o impactos de nuestra marca o nuestro producto, pero también pueden utilizarse para crear esas experiencias de juego compartidas y conectadas con nuestros amigos y a través de Internet (Antin, 2011).

Desde el punto de vista del usuario o la nube significa disponibilidad desde cualquier dispositivo y desde cualquier parte del mundo a usar plataformas o servicios. Desde el punto de vista de la gamificación, esto nos permite crear experiencias de juego persistentes en

Internet además de poder interactuar con otros jugadores en un sistema de *engagement* sobre un producto o un servicio.

Más que la nube, la evolución de la Web y del contenido permitido, es lo que nos ha facilitado la creación de soluciones disponibles y atractivas para cualquier persona que tenga acceso a un dispositivo conectado a Internet.

La tecnología móvil ha evolucionado hacia sofisticados dispositivos con apps que nos permiten hacer cualquier cosa como interactuar con nuestros amigos, conocer el tiempo, escuchar la radio o ver vídeos. La tecnología móvil o smartphones con todos sus componentes como lo son la cámara, GPS o el acelerómetro entre otros, permiten crear experiencias de juego en la palma de la mano de las personas. Desde la geo localización hasta la lectura de códigos QR, pasando por la realidad aumentada, tecnologías al alcance de todos que permiten crear nuevas experiencias de juego.

Hace años, estas tecnologías no estaban desarrolladas como para poder apoyarnos en ellas y construir las experiencias que nos permiten construir hoy. Más allá de la tecnología, también es importante recalcar la transformación social que han provocado estas tecnologías, lo que hace que hoy estemos más abiertos a conceptos más básicos, como puede ser el “juego”, sobre todo marcado por las edades tempranas a las que empezamos a tener contacto con tecnologías y videojuegos.

La gamificación está llegando justo y ahora, generalmente en forma de programas de puntos y *badges*, y pese a que algunos proyectos están explotando la tecnología para crear servicios y productos basados en estas tecnologías, la amplificación del *engagement* con mecánicas de juego para crear estas experiencias está por llegar.

Estas tecnologías ya están disponibles, pero se aproximan muchas otras como el control gestual o el “Internet de las Cosas”, donde la gamificación podrá utilizarlas también para crear experiencias únicas que modifiquen el comportamiento de nuestros usuarios y generar ese valor económico o social en las empresas.

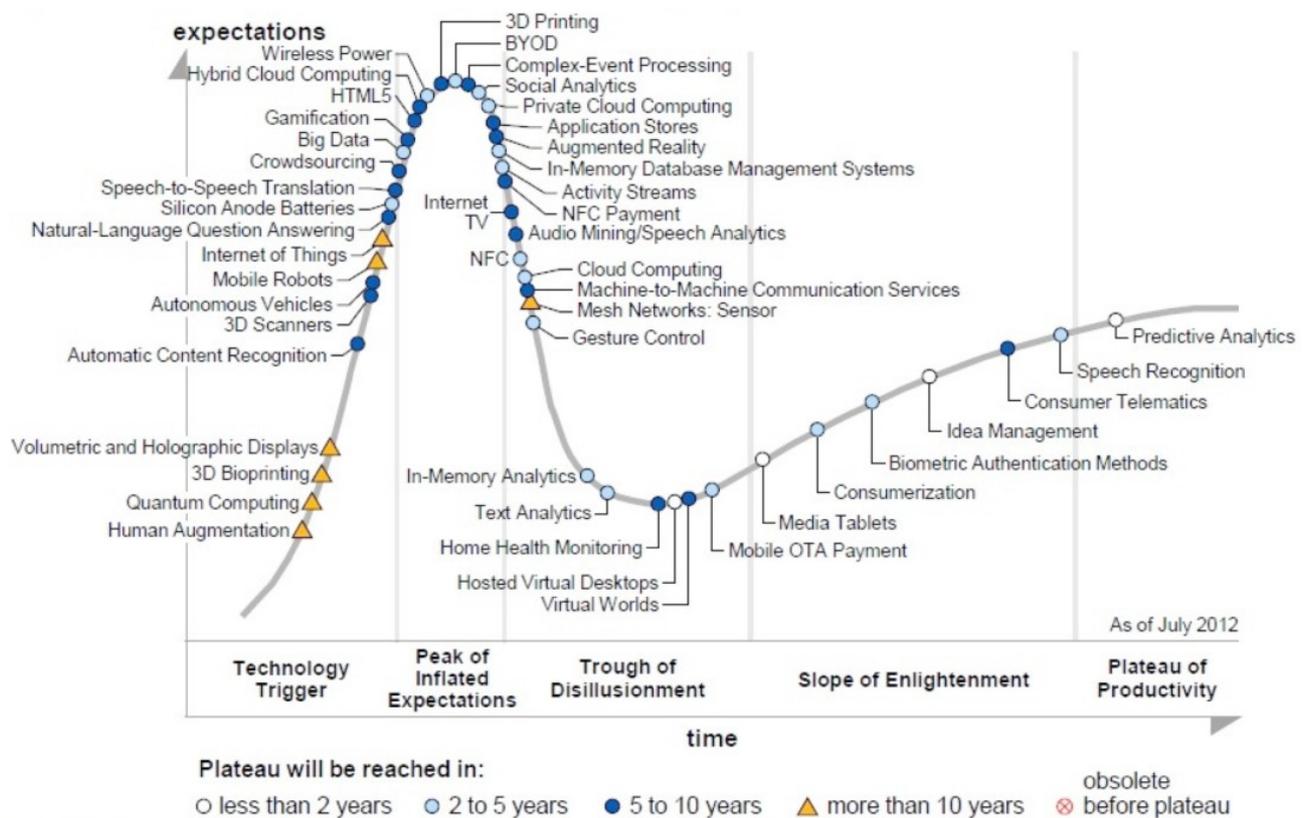


Figura 6. Hype Cycle for Emerging Technologies (Gartner, 2012)

## El diseño de experiencias de juego

Para el diseño de experiencias de juego con gamificación, el paso más importante es identificar claramente dónde y cuál es tu problema o área de mejora en el compromiso y participación de clientes o empleados para encontrar a continuación qué comportamientos debes modificar en clientes o empleados para solucionar dicho problema.

Desde el punto de vista de marketing y consumidor suelen ser programas de fidelización que no se usan, baja participación y respuesta de usuarios en comunidades online o tasas de conversión o generación de contenidos mejorables.

Desde el punto de vista de empresa o empleados, suelen ser, baja participación en procesos, empleados que no gestionan adecuadamente la información en los sistemas de información o que existe una baja calidad del dato y baja participación en herramientas corporativas como intranets dentro de las políticas de marketing interno.

A partir de ahí, el trabajo consiste en diseñar dinámicas y mecánicas de juego que desarrollen dichos comportamientos apoyándose en plataformas y tecnologías, donde aspectos como la

originalidad y la diversión se vuelven cruciales para conectar con el usuario, ahora jugador (Werbach & Hunter, 2012).

### La gamificación y la experiencia de usuario

La gamificación trata de modificar comportamientos de clientes o empleados en el uso de nuestros productos, servicios o procesos para alcanzar objetivos de negocio apoyándose para ello en el pensamiento y elementos de juego.

El UX (user experience) o experiencia de usuario trata de envolver emocionalmente a las personas con productos, servicios o procesos. Esta disciplina es la que trata de tomar las mejores decisiones en aspectos como el lenguaje escrito y gráfico, la arquitectura de información, diseño de interfaces e interacción. Precisamente las mecánicas de juego, es decir, la combinación entre acciones o comportamientos y componentes de juego como pueden ser puntos, medallas o *leaderboards*, es una nueva forma de interacción de los usuarios con nuestros productos, servicios o procesos.

Los clientes y empleados van a interactuar con la arquitectura de *engagement* a través de la experiencia de usuario que diseñemos, donde es importante no solo la interacción, sino también los mensajes, la arquitectura de información e interfaces orientados y centrados en el usuario para sacarle el máximo partido a tu propuesta.

No existe proyecto de gamificación sin que haya que abordar decisiones que alineen la arquitectura de *engagement* basada en el juego con la experiencia de usuario, desde la llamada a la acción agitando la dinámica de juego, hasta la representación del flujo de acción, consecuencia y *feedback*, o mecánica de juego, de los distintos elementos del sistema.

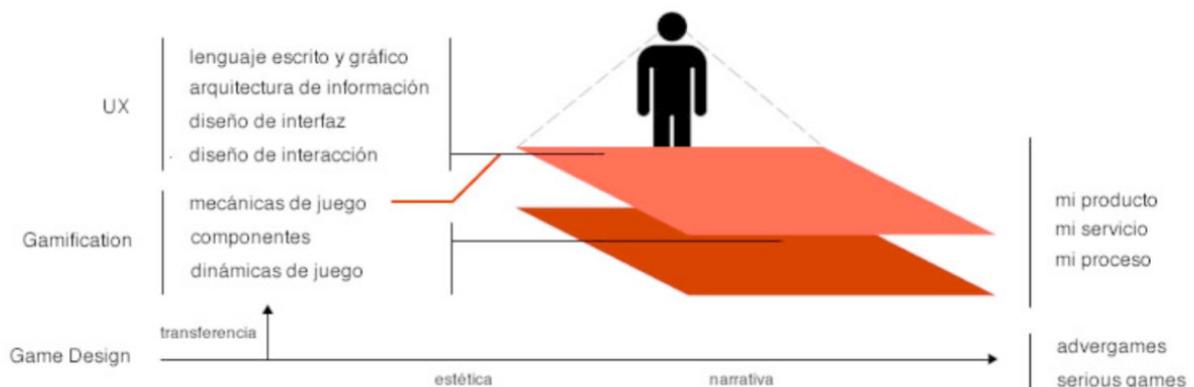


Figura 7. Diferencias entre diseño de juegos, experiencia de usuario y gamificación (Game Marketing, 2013)

Sin embargo, también es cierto que están apareciendo plataformas que de manera transversal introducen una capa de juego a sitios web o sistemas de información que ante ciertos entornos y proyectos puede ser suficiente, siempre y cuando no se descuide la experiencia de usuario general del sitio.

El diseño de juego, la gamificación y la experiencia de usuario son tres disciplinas diferentes, pero que en esto de aplicar el pensamiento y mecánicas de juego en la empresa para conseguir objetivos de negocio, existen ciertos solapamientos inevitables. Pero lo más importante es que estos solapamientos pueden ser aprovechados como oportunidad para construir experiencias y aplicaciones reales y altamente participativas (Høgenhaug, 2012).

### **Algunos casos de aplicación de gamificación**

Los ámbitos de aplicación de la gamificación son variados y transversales para prácticamente cualquier industria. A continuación se resumen algunos casos y el impacto obtenido mediante la utilización de esta técnica en procesos internos de las organizaciones.

- Cisco, introdujo elementos de juego en sus encuentros en reuniones internacionales de ventas, reduciendo un 15% el tiempo de llamadas y aumentando entre un 8% y un 12% sus resultados de ventas (Palmer, Lunceford & Patton, 2012).
- Lawley Insurance, organizó un concurso de 2 semanas de duración para limpiar y depurar su pipeline de ventas en su CRM y consiguieron crear en el sistema el mismo número de actividades que los 7,5 meses anteriores (Engelhardt, 2012).
- Next Jump, gracias a la utilización de la gamificación consiguió que el 67% de sus empleados fueran al gimnasio de manera regular (Nextjump, web corporativa).
- Extraco Banking, aumentó su adquisición de clientes en un 700% (Zichermann, 2013).

A continuación se desarrollan algunos proyectos donde se están utilizando este tipo de técnicas para aumentar el compromiso de clientes y empleados.

Estos casos han sido seleccionados por el impacto obtenido en los resultados así como su vinculación con el marketing interno de las organizaciones, exceptuando el caso de Samsung Nation que utiliza la gamificación para la dinamización de su programa de fidelización (Badgeville case studies, 2013).

## Formación en liderazgo

Deloitte, es una de las mayores consultoras internacionales que asesoran a sus clientes sobre cómo llevar a cabo una práctica de negocio responsable y rentable, manteniendo un equilibrio social, medioambiental y financiero.

Deloitte Leadership Academy (DLA) es el programa de formación de esta multinacional para más de 20.000 ejecutivos desde su implantación en 2008, que ha comprendido el significado de la gamificación y lo está aplicando de manera exitosa para la formación y preparación de sus empleados.

Algunos componentes que implementa DLA son misiones, *badges* y *leaderboards* para aumentar el compromiso de sus empleados retándolos para la consecución de objetivos dentro de los programas de formación desplegados por la organización (Meister, 2013).



Figura 8. Deloitte Leadership Academy (DLA website)

## Desarrollo Personal

Keas.com es una plataforma que permite a las organizaciones a desarrollar programas de entrenamiento y desarrollo de la salud y bienestar para empleados. La multinacional farmacéutica Pfizer es cliente de Keas y gracias a la implantación de esta plataforma han conseguido mejorar la salud y bienestar de 35.000 empleados en USA.

Gracias a la conceptualización de dinámicas y mecánicas de juego en Keas, Pfizer ha conseguido que el 79% de sus empleados reconozcan haber mejorado su salud y el 82% haber mejorado el trabajo en equipo y colaborativo (Cummins & Brazer, 2013).



Figura 9. Keas, plataforma para el entrenamiento de empleados ([www.keas.com](http://www.keas.com))

### Procesos y CRM

Bunchball ([www.bunchball.com](http://www.bunchball.com)) es una empresa con sede en USA que proporciona una solución en la nube para introducir elementos de juego en sitios web y otras soluciones informáticas para desarrollar comportamientos de clientes o empleados. Nitro for Salesforce, es una solución de Bunchball, que introduce elementos de juego en Sales Force, el conocido y líder proveedor de CRM.

Nitro, ganadora de diferentes premios, permite a las organizaciones y concretamente a fuerzas de ventasa fortalecer la dirección por objetivos y los sistemas de remuneración variable para alinear y motivar a estos equipos comerciales.

Gracias a la introducción de objetivos a corto plazo a través de misiones, acumulación de puntos a partir de las transacciones de los comerciales y su redención a través de un catálogo de premios virtuales o reales, permite implicar a fuerzas de ventas no solo en la consecución de sus objetivos, sino además en disponer en todo momento actualizado el sistema para que cada actividad cuente dentro de la arquitectura de *engagement*.



Figura 10. Nitro for Sales Force ([www.bunchball.com](http://www.bunchball.com))

### Programas de fidelización

Samsung Nation es el programa de fidelización digital de Samsung que invita a visitantes y usuarios de su sitio web a mejorar y hacer visible su reputación en esta comunidad a través de misiones, badges y leaderboards con el desarrollo de comportamientos dentro del sitio como puede ser ver vídeos, hacer comentarios a productos o contestar encuestas.

Gracias a la utilización de la gamificación como dinamizador de su sitio, Samsung aumentó en un 16% el tiempo en el sitio de sus usuarios, multiplicó por 5 el número de comentarios y por 10 el número de encuestas contestadas.

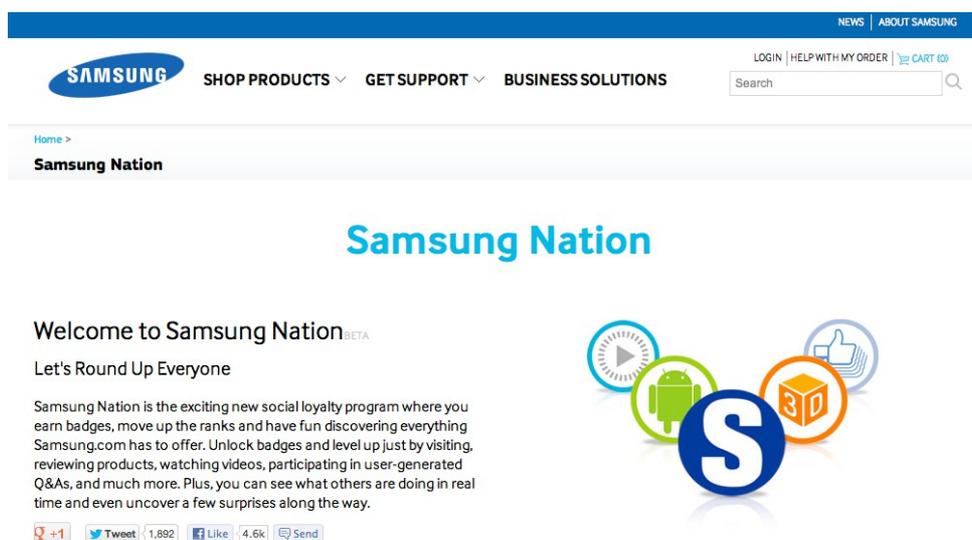


Figura 11. Programa de fidelización Samsung Nation ([www.samsung.com/us/samsungnation](http://www.samsung.com/us/samsungnation))

## Propuesta de un modelo teórico

Proponemos un modelo teórico, en base a lo hasta ahora expuesto, que sirva para enmarcar la gamificación en el ámbito de la orientación al marketing interno. Igualmente formulamos unas hipótesis que puedan ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones de carácter empírico.

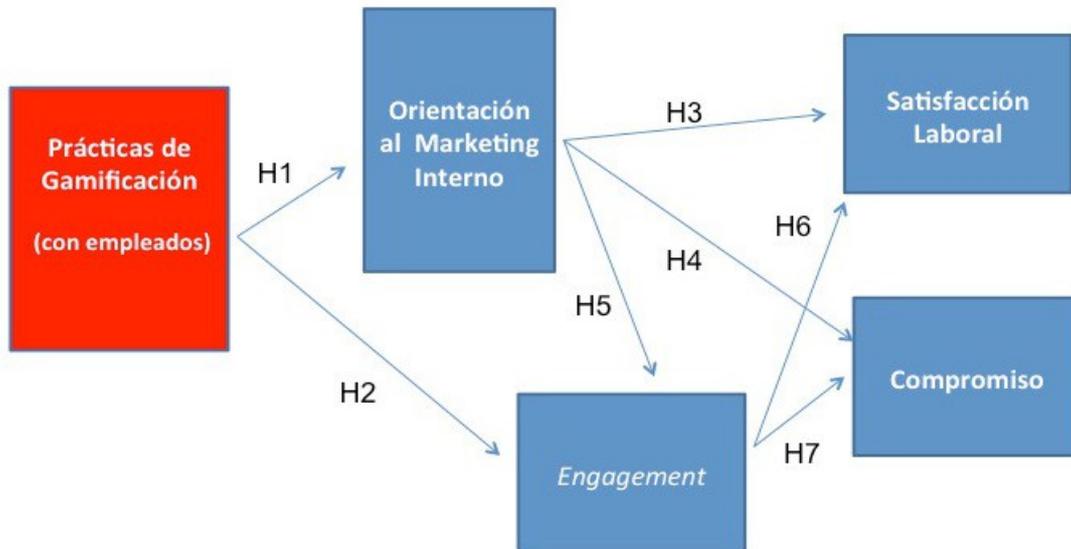


Figura 12. Propuesta de Modelo Teórico: Gamificación y Orientación al Marketing Interno

Proponemos una serie de hipótesis: H1: las prácticas de gamificación con empleados favorecen la orientación al marketing interno; H2: las prácticas de gamificación con empleados favorecen el *engagement*; H3: el grado de orientación al marketing interno tiene una correlación positiva con la satisfacción laboral; H4: el grado de orientación al marketing interno tiene una correlación positiva con el compromiso de los empleados; H5: el grado de orientación al marketing interno favorece el *engagement*; H6: el *engagement* tiene una correlación positiva con la satisfacción laboral; H7: el *engagement* tiene una correlación positiva con el compromiso de los empleados.

### **Limitaciones, conclusiones y propuestas de futuro**

La principal limitación de este estudio es la escasez de literatura científica debido a la novedad del fenómeno analizado y de otra parte la poca presencia de acciones gamificadas en empresas españolas.

No existe investigación que analice el resultado de prácticas de gamificación en el ámbito del marketing interno. Ante la ausencia de análisis empírico de experiencias de gamificación en este ámbito no se dan los elementos necesarios para la creación de un marco teórico de referencia. No obstante realizamos algunas hipótesis que podrían ser investigadas en futuras líneas de investigación. También ofrecemos un esquema de propuesta de modelo teórico en

base a la literatura científica de la orientación al marketing interno y sus relaciones con satisfacción laboral y compromiso.

Otra aportación es que las empresas cuyas prácticas hemos mostrado en este estudio que han implantado estrategias de gamificación en cierto modo han conseguido sus objetivos de *engagement* mediante el indicador directo de la participación pero aún existe escasa medición empírica para evaluar el impacto de la gamificación sobre otros indicadores de negocio.

Una de las conclusiones es que las dinámicas de juegos (Lee & Hammer, 2011) pueden ser motivadoras en la medida en que impactan sobre áreas cognitivas, emocionales y sociales de los jugadores, por tanto las estrategias de gamificación a la hora de buscar cambios en los comportamientos deberían enfocarse en esas tres áreas para ser más efectivas.

Una propuesta para las empresas es que dentro de sus planes de marketing interno se planteen implantar estrategias de gamificación con sus empleados para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso mediante el *engagement*. En este sentido, enlazando con el enfoque de (Lee & Hammer, 2011), la propuesta de modelo que ofrecemos debería incluir la medición del grado de satisfacción laboral y de compromiso, antes y después de varias estrategias de gamificación a medio plazo.

Como futuras líneas de investigación se podría analizar qué empresas españolas tienen tácita o explícitamente implantadas estrategias de gamificación que busquen a mejorar directamente el *engagement* de sus empleados y ver en qué medida consiguen mejorar su nivel de satisfacción laboral y compromiso debido a la evolución hacia unos entornos de trabajo más divertidos donde la experiencia del juego sea un cauce para conseguir los objetivos económicos que se proponen. En este sentido se propone desarrollar herramientas que manejen métricas para la medición de los objetivos diseñados por las empresas.

## Referencias

- AHMED, P.K.; RAFIQ, M.; SAAD, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 9: 1221-1241. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310486960>
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- ANTIN, J. (2011). Badges in Social Media: A Social Psychological Perspective. Hans Bredow Institute for Media Research. Disponible en: <http://gamificación-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>
- BADGEVILLE CASE STUDIES (2013). <http://www.badgeville.com/customer/case-study/samsung>
- BARKER, V. (2009). Older Adolescents' Motivations for Social Network Site Use: The Influence of Gender, Group Identity, and Collective Self-Esteem. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2): 209-213. <http://dx.doi.org/10.1089/cpb.2008.0228>
- BERRY, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1): 33-40.
- BERRY, L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1): 5-9. <http://dx.doi.org/10.1108/eb059583>
- BERRY, L., HENSEL, J.S., BURKE, M.C., (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3): 3-14.
- BOGOST, I. (2006). *An approach to videogame criticism*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- BOHNEMBERGER, M.C. (2006). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humano y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares. Departamento de Economía de la Empresa.
- BOOK, B. (2005). Virtual world business brands: entrepreneurship and identity in massively multiplayer online gaming environments. *Virtual World Business Brands*.
- BROWN, S.P; LEIGH, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81: 358-367. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- CAMERER, C. (2003). *Behavioral game theory: Experiments on strategic interaction*. New York: Russell Sage Foundation.

- CARUANA, A; CALELLA, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 6(3): 108-16. <http://dx.doi.org/10.1108/02652329810213510>
- CHANG, M.; KUO, R.; CHEN, G.-D.; KINSHUK, H.M.; HIROSE, M. (2009). *Learning by Playing. Game-based education system design and development*. LNCS, 5670. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-03364-3>
- CHINCHILLA, N. (2009). *La rotación de directivos*. Crecento Publishing.
- CLARK, C. (1970). *Serious Games*. Viking Press, Inc., Nueva York.
- COLWELL, J.; GRADY, C.; RHAITI, S. (1995). Computer games, self-esteem and gratification of needs in adolescents. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 5: 195-206. <http://dx.doi.org/10.1002/casp.2450050308>
- CONDUIT, J.; MAVONDO, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51: 11-24. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- CONWAY, A.R.A.; ENGLE, R.W. (1996). Individual differences in working memory capacity: More evidence for a general capacity theory. *Psychology Press, Memory* 4: 577-590. <http://dx.doi.org/10.1080/741940997>
- CRAWFORD, V.P.; COSTA, G.; MIGUEL, A. (2004). *Cognition and Behavior in Two-Person Guessing Games: An Experimental Study*. ISER, Osaka University.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- CUMMINS, S.; BRAZER, M. (2013). *PFZ: Pfizer Inc: Pfizer and Keas Partner to help consumers*. Bloomerg.org. Disponible en: <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=a7CmdWkbC8AI>
- DESPHANDE, R.; FARLEY, J.; WEBSTER, F. (1992). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Marketing Science Institut. Report*. 92-100. Boston.
- DETERDING, S. (2011). *Hans Bredow Institute for Media Research: Gamificación, Toward a definition*. Disponible en: <http://gamificación-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>
- DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining Gamification. *Proceedings of MindTrek*.
- DIAZ BARRIGA, F. (2005). *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México: Ed. McGraw-Hill.

- DONOVAN, D.T.; HOCUTT, M.A. (2001). Customer evaluation of service employees' customer orientation. *Journal of Quality Management*, 6: 293-306. [http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00041-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00041-4)
- ENGELHARDT, T. (2012). Gamifying activity logging and opportunity management. *Salesforce Buffalo User Group Meeting*. Lawley.
- FOSTER, B.D.; CADOGAN, J.W. (2000). Relationship selling y customer loyalty: an empirical investigation. *Marketing, Intelligence and Planning*, 18(4): 185-199. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500010333316>
- FULLERTON, T.; SWAIN, Ch.; HOFFMAN, S. (2004). *Game Design Workshop: designing, prototyping and Playtesting Games*. California. CMP Books.
- GAME MARKETING (2013). <http://www.gamkt.com/>
- GANESA, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyerseller relationships. *Journal of Marketing*, 58(abril): 1-19. <http://dx.doi.org/10.2307/1252265>
- GARTNER (2011). *Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes*. Engham, UK, April 12, 2011. Disponible en: [www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214](http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214)
- GARTNER (2012a). *Gamification 2020: What Is the Future of Gamification?* Disponible en: [http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc\\_cd=237457](http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=237457)
- GARTNER (2012b). *Gartner says by 2014, 80 percent of current gamified applications will fail to meet business objectives primarily due to poor design*. Stamford, CT, November 27. Disponible en: [www.gartner.com/it/page.jsp?id=2251015](http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2251015)
- GEORGE, W.R. (1977). The retailing of services –a challenging future. *Journal of Retailing*. Fall, 85-98.
- GÓMEZ CIMINIANO, J. (2003). El Homo ludens de Johan Huizinga. *Revista Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 4: 33-35. ISSN 1579-1726.
- GOUNARIS, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1): 68-90. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040810851978>
- GRÖNROOS, C. (1981) Internal marketing—an integral part of marketing theory. En: J.H. Donnelly & W.R. George (Eds.). *Marketing of Services*. Chicago, II American Marketing Association, 236-238.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books.
- GUMMESSON, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569110139166>

- HAMARI, J. (2013). *Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. Electronic commerce research and applications*. Artículo en prensa. <http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>
- HIRSCHMAN, E.; HOLLBROOK, M.B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46: 92-101. <http://dx.doi.org/10.2307/1251707>
- HOGENHAUG P.S. (2012). UXDesign: Gamificación And UX: Where Users Win Or Lose. (<http://uxdesign.smashingmagazine.com/2012/04/26/gamificación-ux-users-win-lose/>)
- HOMBURG, C.; STOCK, R.M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 32(2), 144–158. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070303261415>
- HUIZINGA, J. (1972). *Homo ludens*. Emecé. Alianza.
- HUOTARI, K.; HAMARI, J. (2012). *Defining gamification: a service marketing perspective. Proceedings of the 16th International Academic Mind. Trek Conference, Tampere, Finland, October 3-5, New York: ACM Press*. <http://dx.doi.org/10.1145/2393132.2393137>
- IRVINE, M. (2004). Always Online - Virtual World. *MIT Technology Review*. Disponible en: <http://www.technologyreview.com/news/403446/always-online-virtual-world/>
- KELLEY, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of Academy of Marketing Science*, 20. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723473>
- KIM, R. (2006). *Video games no longer child's play*. San Francisco Chronicle.
- KLEEBERGER, J. (2002). *Online-Gaming as Marketing and Sales Catalyst*. Universidad de St. Gallen Press.
- KOHLI, A.; JAWORSKY, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Report*, 90-113. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- KOTLER, P. (1997). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LAM, D.; OZORIO, B. (2012). Linking employee's personalities to job loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39(4): 2203-2206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.07.010>
- LANPARTY.ES. *Histórico de agenda*. Disponible en: <http://www.lanparty.es/agenda.php?sTipoAgenda=historico>
- LEE, J.J.; HAMMER, J. (2011). Gamification in education: what, how, Why Bother? Definitions and uses. *Exchange Organizational Behavior Teaching Journal*, 15(2): 1-5.
- LEWIS, R.C. (1989). Hospitality Marketing: the internal approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3): 40-45. <http://dx.doi.org/10.1177/001088048903000314>

- LINGS, I.N.; GREENLEY, G.E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3): 290-305. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670504271154>
- LINGS, I.N.; GREENLEY, G.E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1): 41-53. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540802619251>
- LOCKE, E. (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological reports*, 21: 991-1009.
- MALHOTRA, N.; MUKKERJEE, A. (2003). Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, 19.
- MASLOW, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- MASLOW, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- MEISTER, J.C. (2013). How Deloitte Made Learning a Game. *Harvard Business Review*. Disponible en: [http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/how\\_deloitte\\_made\\_learning\\_a\\_g.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/01/how_deloitte_made_learning_a_g.html)
- MOHR-JACKSON, I. (1991). Broadening the market orientation: an added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4): 455-467. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930300403>
- MORGAN, N.A. (1991). *Professional Services Marketing*. London: Butterworth-Heinemann and CIM.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship. Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- MOWDAY, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4). [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- NEXTJUMP. <http://www.nextjump.com/about/fitness>
- PALMER, D.; LUNCEFORD, S.; PATTON, A.J. (2012). The engagement economy: how gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*, 11.
- PEDERSEN, S.; LUI, M.; WILLIAMS, D. (2002). Alien Rescue: Designing for student-centered learning. *Educational Technology*, 42(5): 11-14.
- PFIZER: *Pfizer And Keas Partner To Help Consumers Take A More Active Role In Their Health And Wellness*. Disponible en: [http://www.pfizer.com/files/news/press\\_releases/2010/keas\\_020810.pdf](http://www.pfizer.com/files/news/press_releases/2010/keas_020810.pdf)
- PICERCY, N. (1995). Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1, 22-24. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000003878>

- PINE, J; GILMORE, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*.
- POLSON, R. (2011). Australian Human Resources Institute: Global people crisis? Disponible en: [http://www.ahri.com.au/MMSDocuments/comms/hrm\\_magazine/hrm\\_2011/hrm\\_2011\\_04\\_global\\_people\\_crisis.pdf](http://www.ahri.com.au/MMSDocuments/comms/hrm_magazine/hrm_2011/hrm_2011_04_global_people_crisis.pdf)
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034829>
- PRENSKY, M. (2001). *Digital game-based learning*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- PRIEBATSCH, S. (2010). Welcome to the Decade of Games. *Harvard Business Review*. HR BlogNetwork. Disponible en: [http://blogs.hbr.org/cs/2010/09/welcome\\_to\\_the\\_decade\\_of\\_games.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/09/welcome_to_the_decade_of_games.html)
- SALEN, K. (2004). *Rules of play: game design fundamentals*. Massachusetts Institute of Technology Press. ISBN: 026224045-9
- SIMO, P. (2008). Estado del arte del constructo compromiso organizativo: Modelo de tres componentes. Departament d'Organització d'Empreses. *Working papers*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- SQUIRE, K.; JENKINS, H. (2003). Harnessing the power of games in education. *Insight*, 3(1): 5-33.
- STEERS, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56. <http://dx.doi.org/10.2307/2391745>
- TAYLOR, T.L. (2012). *Raising the Stakes: E-Sports and the professionalization of Computer Gaming*. MIT Press. ISBN: 978026201737-4.
- TESTA, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction and effort, in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2): 226-236. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980109603693>
- TICS Y FORMACIÓN (INFOGRAFÍA). *Los videojuegos ya recaudan más que las películas*. Disponible en: <http://ticsyformacion.com/2011/06/09/los-videojuegos-ya-recauda-mas-que-las-peliculas-infografia-infographic/>
- TORNOW, W.W.; WILEY, J.W. (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14(2): 105-16.
- WERBACH, K.; HUNTER, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*.
- WIKIPEDIA.ORG. *Lan Party*. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Lan\\_party](http://es.wikipedia.org/wiki/Lan_party)

WORLDWIDE MARKET FORECASTS FOR THE VIDEO GAME AND INTERACTIVE ENTERTAINMENT  
INDUSTRY THROUGH TO 2016.  
[http://www.researchandmarkets.com/reports/1878332/worldwide\\_market\\_forecasts\\_for\\_the\\_video\\_game\\_and.pdf](http://www.researchandmarkets.com/reports/1878332/worldwide_market_forecasts_for_the_video_game_and.pdf)

ZICHERMANN, G. (2011). *7 Winning Examples of Game Mechanics in Action*. Disponible en:  
<http://mashable.com/2011/07/06/7-winning-examples-of-game-mechanics-inaction/>

ZICHERMANN, G. (2013). *Gamification: the hard truths*. Huff Post. Tech. 32/01/2013.

ZICHERMANN, G.; LINDER, J. (2010). *Game-based-marketing: inspire customer loyalty through rewards challenges and contests*. New Jersey: Jon Willey & Sons Inc. Hoboken.

© Intangible Capital, 2013 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>