

## **#dametuits: Programa de formación y comunicación corporativa gamificada**

#dametuits (#givemetweets): Gamified Corporate Training and Communication Programme

### **Carlos González Tardón**

Doctor en Psicología, Ocio y Desarrollo Humano por la Universidad de Deusto. En 2007 funda People& VIDEOGAMES con la que desarrolla proyectos socioeducativos con base en videojuegos y gamificación para diversas instituciones. En 2009 lanza su proyecto sin ánimo de lucro llamado Asesoría sobre Videojuegos. Desde 2013 profesor universitario en U-tad. Ha realizado diversas conferencias, master class y talleres en diversas partes del mundo. [web@carlosgonzalezardon.com](mailto:web@carlosgonzalezardon.com)

### **Rebeca Amieva de la Vega**

Máster Universitario en Cine, Televisión y Medios Interactivos por la Universidad Rey Juan Carlos. Ha desarrollado su carrera profesional en el sector de la Producción Audiovisual en empresas como Antena 3 y Radio Nacional y en el sector de la Comunicación Corporativa como Responsable de Social Media y Contenidos en U-tad. Prepara su Tesis Doctoral sobre nuevos modelos de financiación y publicidad en el ámbito de la Radio Digital. [amievadelavega@gmail.com](mailto:amievadelavega@gmail.com)

### **Resumen**

#dametuits fue un programa puesto en marcha en el Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital (U-tad) que tenía como objetivo el cambio de modelo comunicacional de la institución por medio del fomento de la participación formada y optimizada de los empleados en las redes sociales. Para ello se creó un ciclo de talleres apoyados por una estructura gamificada, que monitorizaba la actividad de los participantes en Twitter.

### **Palabras clave**

Formación, Comunicación, Gamificación, Redes Sociales, Recursos Humanos, Compromiso.

## **Abstract**

#dametuits (#givemetweets) was a project launched at University Centre for Technology and Digital Arts (U-tad) whose main goal was to change the university's internal communication model by encouraging employee involvement in social media. In order to achieve this, the university developed a series of workshops with a gamified structure that monitored participants' Twitter feeds.

## **Keywords**

Training, Communication, Gamification, Social Media, Human Resources, Engagement.

Recibido: 15/07/2014

Aceptado: 09/09/2014

## **1. INTRODUCCIÓN**

En un contexto en el que a los ciudadanos no les importaría que el 73% de las marcas dejarán de existir (Havas Media, 2013); los canales corporativos caen en el antiguo rol de establecer relaciones unidireccionales; los mensajes son percibidos como spam (Godin, 2014) y tienen limitaciones a la hora de adquirir y generar el suficiente flujo de contenido significativo para los posibles receptores (Ros, 2014); la importancia de explotar de forma correcta las redes sociales se torna fundamental para instituciones, empresas, marcas y profesionales del sector de la Comunicación y el Marketing (Idle y Nunns, 2011). Los canales social media constituyen una de las principales oportunidades de fidelización y generación de *engagement* o compromiso (McGonigal, 2011; Zichermann y Linder, 2010) en un mercado cada día más digital y exigente.

El objetivo principal de cualquier comunicación corporativa exitosa reside en establecer relaciones con las personas, es decir, generar experiencias y respuestas idóneas para los usuarios que se acercan a ella (López y Cuesta, 2012). Una de las posibilidades clave en la actualidad para conseguir un aumento de la notoriedad de una marca en redes, a la vez que se evita la repetición reiterada de los mensajes comerciales, es por medio de la participación voluntaria de los usuarios, que pasan de ser sujetos pasivos a posibles prescriptores de la misma y, por tanto, parte integrante del potencial

de emisores de mensajes, con el beneficio añadido que supone para la marca (Alexander y Colgate, 2000; Culnan et al., 2010).

Un tipo de usuario especialmente relevante es el empleado, ya que se encuentra en una situación ambigua respecto a su relación con los canales corporativos, ya que es parte de la estructura pero no suele tomar decisiones o formar parte activa en ellos, a menos que sea componente del departamento de Comunicación o Marketing. Nosotros creemos firmemente que el uso más intensivo y eficiente de las redes sociales por parte de los empleados en el ámbito laboral no sólo es fundamental para la institución, sino que su actividad puede reportarle una mayor influencia (Katz y Lazarsfeld, 1955; Serrano-Puche, 2012) tanto dentro como fuera de la institución. La actividad en redes sociales es una de las principales formas de visualización, adquisición de nueva información y, por supuesto, una herramienta óptima para mejorar el estatus laboral, lo que les puede permitir crear relaciones laborales más fuertes (Burrus, 2010; Koch, González y Leidner, 2012; Proskauer Rose LLP, 2014).

La generación de mensajes propios y contenidos de valor añadido, como fotografías; convierte al empleado en un *prosumer* o prosumidor (Buzetto-More, 2013), capaz de contar nuevas historias y aportar nuevos atributos a la institución y a sus marcas (Shimp, Smarandescu y Wood, 2007). Este nuevo rol crea un marco de humanización e individualización del conglomerado corporativo y también una puesta en valor de las actividades más grises o invisibles que hacen posible el buen funcionamiento de la estructura, produciéndose de nuevo el enriquecimiento recíproco institución-empleado.

Lógicamente la generación y mantenimiento de este nuevo rol no es sencillo, uno de los principales problemas es por el desconocimiento de la forma de uso óptimo o del valor/tiempo que supone tener unas rutinas adecuadas dentro de las redes sociales. También se ha observado durante esta investigación una cierta resistencia al uso de redes sociales en el ámbito laboral, ya que se teme que se pueda percibir como que se está perdiendo el tiempo o que estas son exclusivas de la esfera de lo privado y no deben utilizarse en el espacio de trabajo. La implementación de #dametuits tenía como objetivo romper las barreras existentes, tanto de conocimiento-preparación como prejuicio, por medio de dotar de herramientas a los empleados para que explotaran la potencia de las redes sociales, que se convirtieran en prosumidor construyendo un mensaje variado y atractivo intra-institución que atrajera la mirada y el interés de la comunidad exo-institucional.

## 2. #DAMETUITS

#dametuits surge como un proyecto de innovación docente y de estrategia de comunicación para potenciar la adquisición de conocimiento del uso de redes sociales en el ámbito laboral. Uno de los objetivos prioritarios era aumentar el valor de la marca personal de los empleados del Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital (U-tad) para que repercutiera en la potencia y recursos del modelo de comunicación institucional ya existente.

Para conseguirlo se impartieron cuatro talleres de formación en redes sociales (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram y Academia) que fueron apoyados por una estructura de gamificación, motivando a los participantes a generar contenido original y significativo en Twitter sobre el día a día en sus actividades laborales en U-tad. La creación de estos talleres "institucionalizados" fue un marcador del interés que tenía el centro en el uso personal de redes sociales, lo que pretendía romper los prejuicios en los empleados y en comunicaciones personales afirmaron que se había producido. El hecho de dar formación en distintas redes sociales, y no sólo en Twitter, fue para aumentar el interés por el sistema y atraer a diversos perfiles.

La elección de crear una estructura gamificada vino dada por los buenos resultados que se están consiguiendo en los diversos campos que se está aplicando en la consecución de un *engagement* de mayor calidad o el aumento del rendimiento: en el marketing (Zichermann y Linder, 2010), en la educación (Cortizo et al., 2011; Lee & Hammer, 2011) o en la salud (McGonigal, 2011).

Entendemos la gamificación como la aplicación de la estructuras internas del videojuego en ámbitos no lúdicos (McGonigal, 2011; Zichermann y Linder, 2010) con el fin de reforzar los patrones motivacionales endógenos y exógenos implicados en la actividad (Huertas, 2001; Prensky, 2002; Reeve, 2002) que generan conductas, hábitos y rutinas beneficiosas para el usuario y/o la estructura. Aunque es un concepto relativamente nuevo, su eficiencia y resultados se ven apoyados por las investigaciones y proyectos clásicos sobre el potencial en el aprendizaje y la educación de la aplicación de juegos (Bond, 1986; Coleman, 1967; Elkonin, 1985).

#dametuits sigue la estela de proyectos de gamificación que utilizan las redes sociales como un elemento vertebrador de su estructura. Ejemplos de ello son Reality Drop (Climate Reality Project, 2013), que utiliza las webs 2.0 para difundir el mensaje del cambio climático y presionar a los medios de

comunicación que publican mensajes que consideran falso; Pantera o Tigretón (Bimbo, 2013), en el que revitalizaron la marca de ambos productos de bollería a través de una competición entre los dos grupos de seguidores, con una importante carga de actividades en redes sociales; Dallas Museum of Art Friends (Dallas Museum, 2013), en el que los visitantes del museo obtenían premios a través de actividades offline y online sobre las exposiciones y talleres que se realizaban, con una fuerte carga en difusión por Twitter; entre otros ejemplos de la multiplicidad de sectores y perspectivas en el que se está utilizando la gamificación y las redes sociales para revitalizar, potenciar o modificar mensajes, marcas o instituciones desde la participación activa y voluntaria de los usuarios.

La estructura gamificada de #dametuits tenía como objetivo la puesta en práctica lo aprendido en los talleres respecto a la red social Twitter, así como la asimilación de rutinas de generación de contenidos a partir del modelo de aproximación a los medios sociales (Fumero-Reverón, 2011). Se trataba no sólo de formar en conceptos básicos, sino crear un marco de optimización de su actividad 2.0 a partir de las evidencias empíricas encontradas.

La elección de desarrollar el proyecto en Twitter sobre Facebook fue por ser la segunda red social más utilizadas, con 10 millones de usuarios únicos en España (Comscore, 2013), y que se consideró que era la más sencilla de monitorizar la actividad de los participantes en el momento de la creación conceptual del proyecto. Además, al ser un proyecto desarrollado desde el ámbito laboral, se prestó especial atención de elegir una actividad que evitara tener que acceder a ningún dato que no estuviera relacionado con el programa #dametuits, para ello se propuso como unidad de medida los tuits que publicaran los participantes que contuvieran una mención a la cuenta oficial @U\_tad (a partir de aquí nos referiremos a ellos sólo como "menciones", para abreviar), de esa forma sólo se veían y monitorizaban las menciones y no las demás publicaciones, ya que aparecían en el perfil oficial @U\_tad de forma directa y automática.

Para generar la estructura de juego se optó por un modelo competitivo individual (Von Neumann y Morgenstern, 2004) clásico de la gamificación (McGonigal, 2011; Zichermann y Linder, 2010), esto simplificaba la situación y hacía más accesible su comprensión para los usuarios. Cada participante podía acceder a su puntuación y ranking una vez a la semana, optando por una presentación asíncrona con el fin de generar expectación, un posible mayor número de menciones y evitar pérdidas de participantes por abandono, aunque

esto habría que demostrarlo realizando una investigación en el que se pudieran comparar ambos modelos.

Además de los resultados y rankings semanales, al final de cada mes coincidiendo con el desarrollo del taller, se entregaba un premio tangible al participante con mayor puntuación en ese periodo. Como premios tangibles se dieron: un Smartwatch Peeble el primer mes; un Smartbox con una cena para dos en un restaurante con una estrella Michelin el segundo y dos noches de hotel en un parador nacional como último premio. Los usuarios desconocían cuál era el premio hasta que era entregado, con el fin de generar una situación de baja información. Como se puede observar el valor de los premios fue aumentando a lo largo de los tres meses, con el fin de compensar la disminución de utilidad y el aumento de implicación (Von Neumann y Morgensten, 2004). Además, al final del proyecto, todos los usuarios con más de 50 puntos recibieron una batería recargable externa para *gadgets* por su participación.

Para el cálculo de la puntuación se optó por dar +1 punto por cada tuit que mencionaran @U\_tad y +1 adicional si contenía una imagen, se eligió este balanceo de puntuaciones ya que la difusión de fotografías podía favorecer la visualización de las actividades de la institución y sus vivencias personales durante sus horas de trabajo. Además también se creó un multiplicador x2 que afectaba a la puntuación de la semana que el participante si había asistido al taller, en caso contrario no se aplicaba, este elemento volvía a vincular la formación a la estructura gamificada y servía de motivador recíproco para participar en el programa completo.

El hecho de simplificar al máximo las reglas, a la vez que optar por no guiar el contenido, respondía a la idea esencial en #dametuits de favorecer la heterogeneidad del material publicado, ya que podía ser una oportunidad para atraer perfiles no tenidos en cuenta por una estrategia de comunicación institucional centralizada. Además se entendía que las reglas debían ser construidas para favorecer lo que Bogost (2007, p.5) afirmaba como "la imposición de constricciones [que] suele fomentar la creación de nuevas expresiones", no la visión de Foucault (2012, p. 90) de "esfuerzo para ajustar los mecanismos de poder que enmarcan la existencia de los individuos". Era un modelo para animar y motivar a los participantes para comunicarse de forma libre pero optimizada, no de generar contenido que podía ser considerado spam por su homogeneidad.

La guía de este proyecto siempre fue entender al empleado de U-tad como un agente de comunicación y generador con un criterio más que suficiente para seleccionar el contenido, aunque indiscutiblemente se guiaba el proceso por medio de la estructura de refuerzos (Kim, 2010; Sicart, 2009; Skinner, 1970) hacia su perfeccionamiento.

Con esta estructura teórica (talleres) – práctica (actividad en Twitter) se pretendió conseguir un aprendizaje significativo del uso eficiente y productivo de las redes sociales de los empleados, a la vez que aumentaban el valor del perfil @U\_tad y su marca.

### **3. METODOLOGÍA**

Para observar cuál fue el impacto de la intervención se llevó a término un modelo de investigación experimental pre-post longitudinal y cuantitativa (Franquet, 2008; Solanas, Salfranca, Fauquet y Núñez, 2004). Para ello se observó la variable dependiente número de menciones (con o sin foto) del perfil Twitter de @U\_tad para cada uno de los participantes y como independiente los puntos temporales en los que se adquirirían los datos, tanto durante el periodo antes de la intervención (línea base) y al estar activo #dametuits, para de esta forma poder advertir las diferencias más significativas.

Como modelo de adquisición de datos se eligió crear una estructura de toma de medidas repetidas semanales (Amón, 1980), todos los lunes entre 10:00 a 12:00, tanto durante la línea base como en la intervención. Con ello se pretendía poder llegar a conclusiones más fiables que las obtenidas con una investigación por cortes transversales (Solanas et al., 2004; Thorngate, 1986), ya que se desconocía si podrían afectar variables extrañas como las modas o los periodos vacacionales, por ejemplo.

Se obtuvieron datos desde el 2 de Diciembre de 2013 al 30 de Junio de 2014, iniciando la intervención gamificada el 7 de Abril. En total se alcanzaron 31 medidas, 19 de línea base y 12 medidas durante la intervención. La participación era totalmente voluntaria, apuntándose un total de 21 empleados de U-tad, principalmente del área de gestión y dirección.

Se optó por realizar una intervención corta, de tres meses, ya que se entendía #dametuits como un motor de arranque de las actividades de los empleados en las redes sociales, no una actuación de mantenimiento, de ahí su

característica intrínsecamente finita (Carse, 1986; Gibb, 1974). Esto no evita que se esperen y deseen resultados a largo plazo, que actualmente se están monitorizando, pero de los que durante el desarrollo de este artículo aún no se tenían suficientes medidas (Chow, 1987).

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis de los datos obtenidos se centró en técnicas descriptivas (Amón, 1980; Solanas et al., 2004), ya que el volumen de medidas no se consideró suficiente para poder realizar otro tipo de análisis.

Se dividió el foco de atención entre los resultados globales de la intervención y el análisis del comportamiento de los usuarios de forma individual. Se realizaron estos análisis con el fin de definir tres aspectos que se consideraban fundamentales para indicar el éxito de #dametuits dentro de la estrategia de comunicación de la institución:

- 1) Observar el efecto de #dametuits en el número de menciones del perfil en Twitter de U-tad (@U\_tad), ya que era una investigación pre-post.
- 2) Analizar la evolución de los resultados del programa a lo largo de los tres meses que estuvo en funcionamiento, ya que se planteó como longitudinal de medidas repetidas.
- 3) Examinar el impacto del uso de los premios tangibles en el comportamiento de los participantes, con el fin de realizar una aportación a la polémica existente sobre su efecto en la motivación y rendimiento de los usuarios respecto a la inversión económica que supone.

En relación al impacto bruto de la implementación del programa se analizó el comportamiento de la variable cuantitativa número de menciones al perfil @U\_tad, tanto antes de la implementación de #dametuits y como durante su desarrollo, que se puede observar en la figura 1.



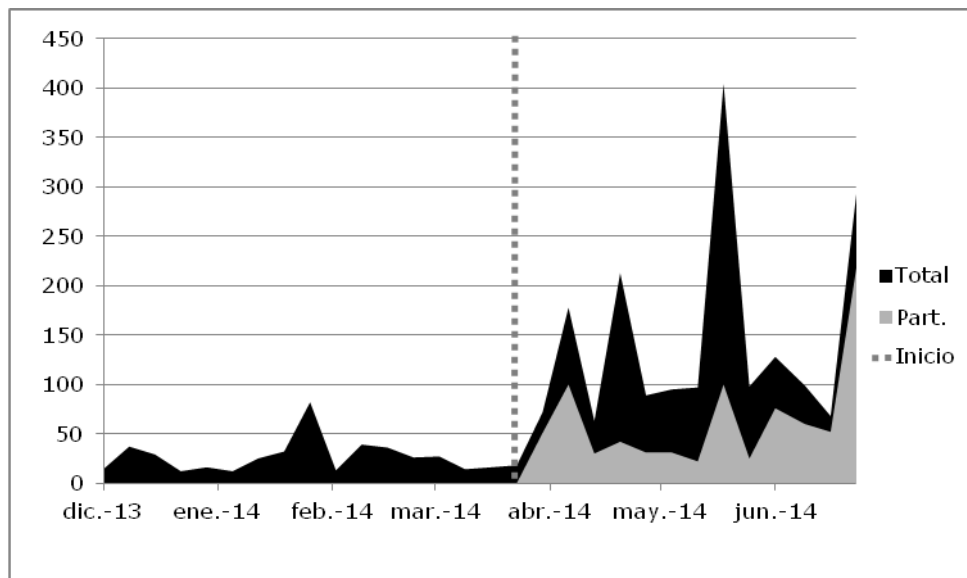


Figura 1: Número de menciones @U\_tad, previo al inicio de #dametuits y posterior. También se refleja el número de tuits pertenecientes a los participantes respecto al total.

Se encontró que la media de menciones semanales durante los cuatro meses que se monitorizó como línea base fue de 26'35, y una vez implementado #dametuits hasta el final fue de 146 menciones semanales, lo que supone un aumento de 454%, dato muy superior al esperado cuando se planteó el proyecto.

También se observó que se producen picos de actividad a lo largo de las semanas, siendo muy acentuada en periodos que coinciden con actividades públicas de la Universidad. Se realizaron actividades tanto en la línea base como en el periodo de la intervención, por lo que se puede considerar controlada esa variable extraña (Chow, 1987), pero el impacto del proyecto en las menciones parece potenciar los resultados respecto a la actividad en las menciones.

La figura 2 representa el desarrollo de las menciones de los participantes a lo largo de #dametuits.

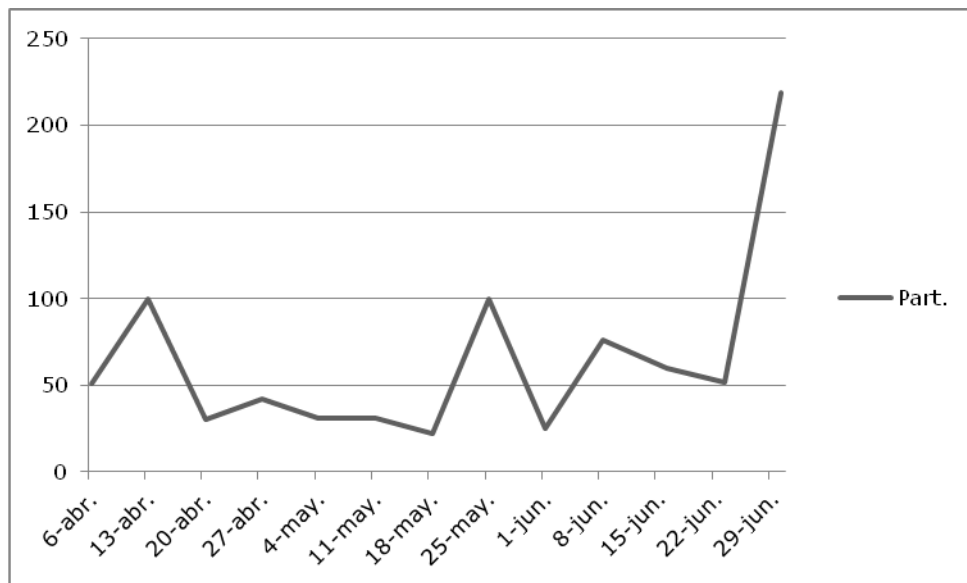


Figura 2: Número de menciones semanales de los participantes a @U\_tad durante el desarrollo del programa.

Los participantes realizaron un total de 839 menciones al perfil @U\_tad a lo largo de los tres meses que duró la intervención. Como se puede observar se produce un incremento muy acentuado de participación durante las dos últimas semanas del programa, coincidiendo con la proximidad de la entrega del premio final. Este dato parece reforzar el concepto de principio de utilidad y limitación de recursos defendida en la teoría matemática de los juegos (Von Neumann y Morgenstern, 2004), ya que el esfuerzo fue mayor al ser la última posibilidad de conseguir un premio tangible.

Un dato interesante es el impacto de la actividad de los participantes respecto al global de menciones, datos que se pueden observar en la figura 3.

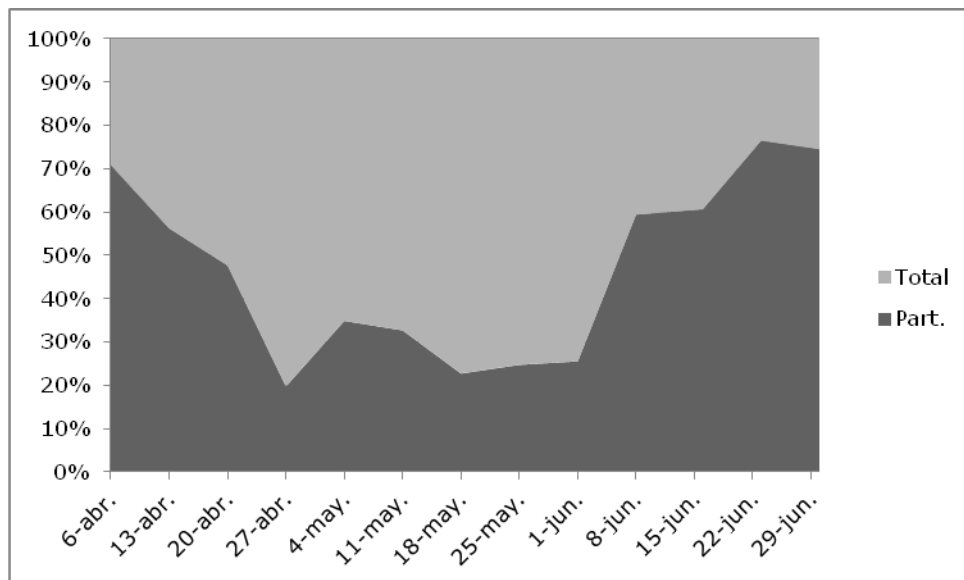


Figura 3: Evolución del porcentaje de menciones de @U\_tad de los participantes sobre el total.

Los participantes supusieron de media el 46'59% de las menciones durante el desarrollo del proyecto, produciendo un pico máximo del 76'47% y un mínimo del 19'72%. Considerando que el total de participantes fue de 21 personas, se puede afirmar que el impacto bruto de #dametuits fue muy elevado, duplicando los resultados producidos por el número de menciones externo a la actividad gamificada del perfil.

El análisis de la inclusión de imágenes en las menciones indica que la regla de puntuar esa acción influyó en el comportamiento de los participantes, ya que el 44'35% de las menciones contenían una foto. En la figura 4 se puede observar su evolución temporal.

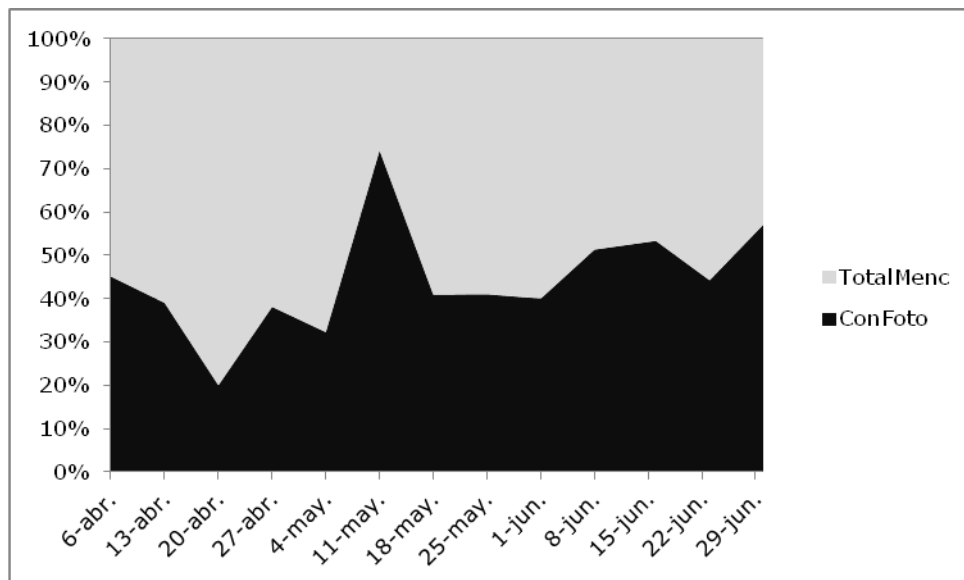


Figura 4: Evolución del porcentaje de menciones con fotografías respecto al total de menciones publicadas por los participantes.

Aunque no se pudo comprobar si los usuarios usaban o no de forma regular fotografías en sus tuits externos al programa, ya que sería invadir la intimidad de sus perfiles, comunicaciones personales indicaron que la mayor parte no solían incluir imágenes y no conocían el impacto que suponían respecto al potencial en visibilidad, lo que se puede considerar un marcador de éxito del programa de formación y de la estructura de gamificación.

En relación al impacto del uso de premios tangibles se realizó un estudio del comportamiento del volumen de menciones y fotos según la cercanía a la entrega del premio, entendiéndolo como un patrón de comportamiento con la variable tiempo como elemento vertebrador (Thorngate, 1986). La evolución se observa en la figura 5.

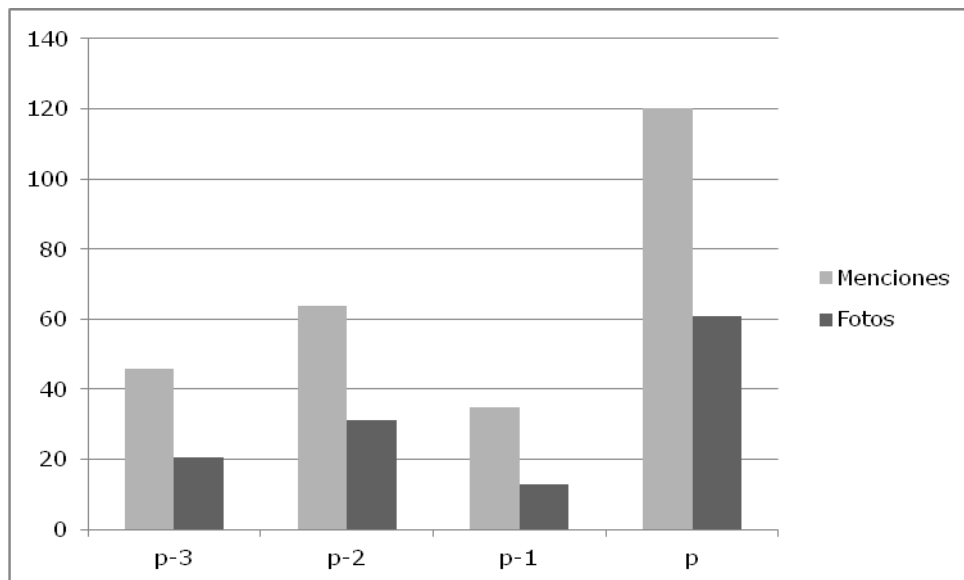


Figura 5: Número de menciones y fotos totales de los participantes respecto a la distancia con la entrega del premio tangible (Ej. p-3 indica 3 semanas antes del premio, p la semana de la entrega)

Como se puede concluir a la luz de los datos, se produce un incremento del 151% en las menciones durante la semana que se iba a otorgar el premio, siendo la media de 120'33 menciones en comparación a los 47'8 durante las otras semanas. Respecto a las fotografías también se produce un fenómeno similar, un incremento 183'5%, pasando de 60'67 fotografías la semana del premio y bajando a 21'4 el resto del tiempo. Esto parece indicar que los premios tangibles son un buen elemento motivador dentro de la estructura de #dametuits, superior a los intangibles, como la clasificación semanal, ya que en ese caso no se habrían acentuado tanto las diferencias.

Otro de los fenómenos a analizar fue el comportamiento de los usuarios de forma individual, con los que se podría tratar de discernir posibles patrones de comportamiento diferenciales (Thorngate, 1986) o estrategias de comunicación personales (Smith, 2011). En la figura 6 encontramos los resultados de cada participante según su número de menciones.

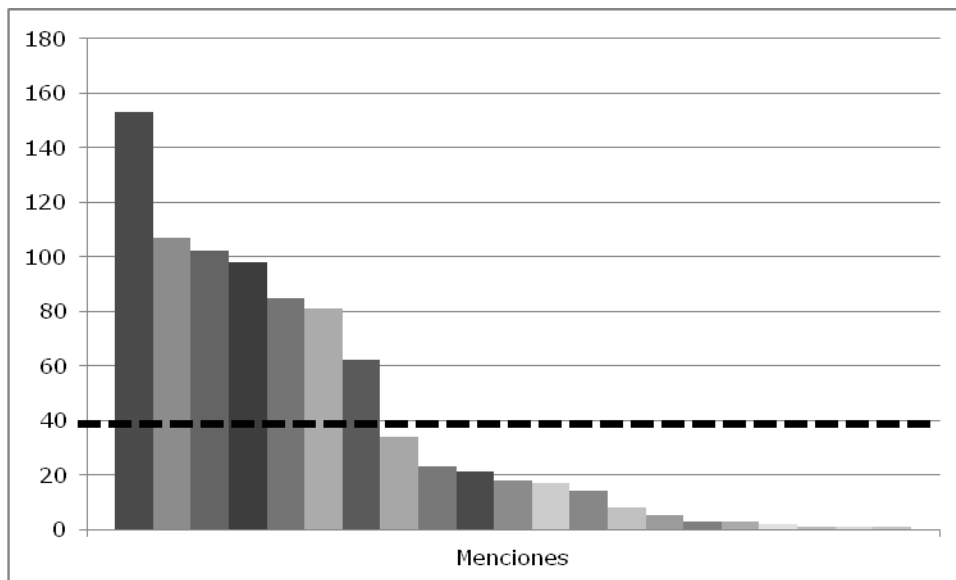


Figura 6: Número de menciones totales de cada participante respecto a la media del grupo (marcada con una línea discontinua) durante los tres meses de #dametuits.

Los datos muestran la diversidad de tipos de usuario según su implicación y el volumen de participación, estando un tercio de ellos por encima de la media (39'95 menciones cada usuario durante #dametuits). Si dividimos el grupo en cuartiles tendríamos que el primer cuartil publicaría una media de 109 menciones, el segundo cuartil de 44'2, el tercero de 10'83 y el cuarto de 1'6, estos datos parecen coincidir con los modelos teóricos sobre adopción de nuevas herramientas y programas que han descubierto. Existen dos grupos diferenciados, los usuarios que explotan el sistema de forma intensiva y aquellos que lo prueban y abandonan (Pearce, 2009; The Cocktail Analysis, 2010).

Respecto a la inserción de fotografías en sus menciones encontramos la distribución que se muestra en la figura 7.

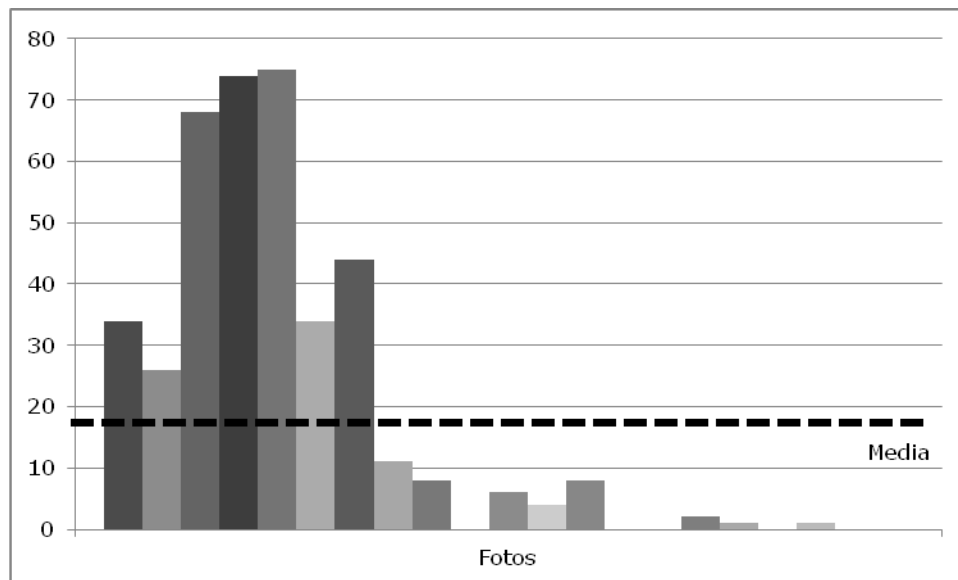


Figura 7: Número de menciones con fotos de cada participante respecto a la media del grupo, conservando el orden de la fig.6.

A partir de estos datos volvemos a encontrar el mismo tercio de participantes que están por encima de la media (18'85). Uno de los datos sorprendentes en la investigación fue comprobar que los dos participantes más activos en número de menciones no coincidían con los que mayor número de fotos habían realizado, sin embargo los tres siguientes duplican los valores de los primeros. Esto puede indicar que algunos usuarios buscaron una mayor eficiencia de puntuación en cada publicación, mientras que los dos primeros buscaron la cantidad bruta de publicaciones (Nuttall, 1999). En investigaciones futuras sería interesante profundizar en esta posible división de tipologías de usuarios según su elección de calidad/cantidad durante el proceso de desarrollo de una situación gamificada en redes sociales.

Para finalizar el análisis de los resultados, se estudió la relación entre el volumen de menciones la semana de entrega de premios respecto a las otras semanas, para poder observar el comportamiento de forma individual de cada participante respecto a los premios tangibles. Los resultados se muestran en la figura 8.

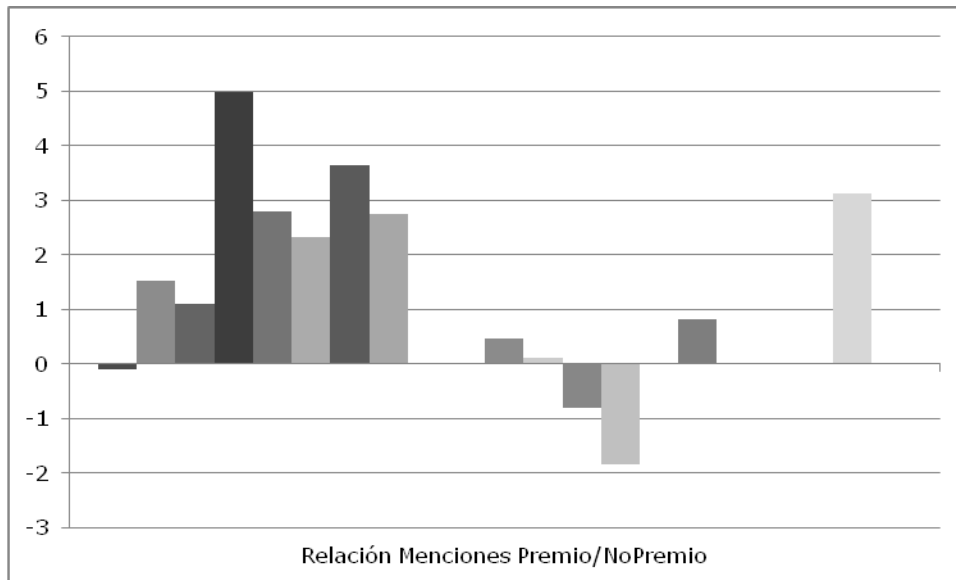


Figura 8: Relación de las menciones en las semanas de premio respecto a las otras (manteniendo el orden de la fig.6)<sup>25</sup>.

En esta figura podemos observar que existen diversos perfiles de usuario también según la concentración de sus publicaciones, siendo remarcable de nuevo el usuario con más menciones, el primero, que repartía de medias sus publicaciones prácticamente por igual durante todas las semanas, yendo contracorriente respecto al tercio más activo de usuarios, que las concentraban en la semana de premio. Algunos de los usuarios llegaron a publicar hasta 5 veces más la semana de premio.

Respecto a este mismo análisis pero sobre el uso de fotografía, encontramos los resultados en la figura 9.

<sup>25</sup> Se debe interpretar el valor como el número de veces más o menos que se publican esas semanas, siendo el positivo más publicaciones en semanas de premio y negativo en el resto. La proximidad a cero indica cuando no hay diferencia entre semanas.



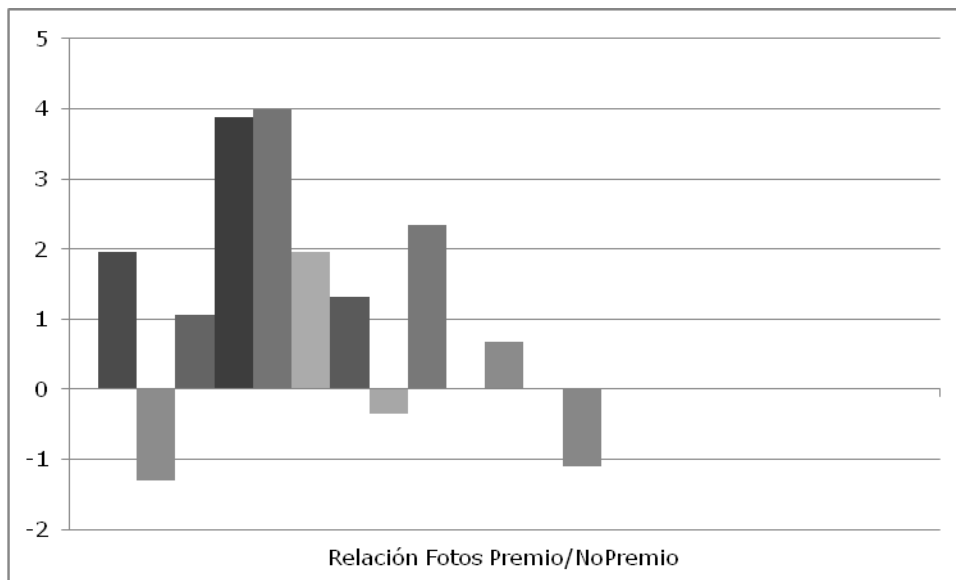


Figura 9: Relación de las menciones con fotografías en las semanas de premio en relación a las demás (manteniendo el orden de la fig.6). Se debe interpretar igual que la fig. 8.

Como se puede advertir los resultados son similares a los del número de menciones, aunque algunos participantes varían su estrategia. El primero, por ejemplo, pese a que repartía sus menciones durante todas las semanas sí que publicaba casi el doble de fotos cuando se entregaba el premio, sin embargo el segundo usuario, invierte su comportamiento, publicando muchas menos fotografías. El grupo de usuarios 3 a 5 mantienen su tendencia a aumentar el rendimiento tanto en menciones como en número de fotos con la proximidad de los premios, pudiendo ser un marcador de interés en su consecución.

Estos datos vuelven a indicar que en la mayoría de los casos el potencial de los premios tangibles supera el impacto de los intangibles en los usuarios con alto rendimiento dentro del sistema (Jay, 2003; Von Neumann y Morgensten, 2004), tanto como grupo como de forma individual. Eso no evita que se hayan encontrado patrones que marcan diversidad dentro de los perfiles de los usuarios, que deberían tenerse en cuenta en próximas investigaciones para descubrirlos y que podrían llevar a la creación de estructuras gamificadas más eficientes y adecuadas para las personas a las que se la apliquen.

## 5. CONCLUSIONES

#dametuits se gestó como un programa integral de formación y puesta en práctica del uso de redes sociales en el ámbito laboral para los empleados de

U-tad. Su objetivo era la mejora de las habilidades y rutinas de los participantes para aumentar el valor de su marca personal en la red social de Twitter, produciéndose una transferencia y contratransferencia con la marca @U\_tad. Su aplicación pretendía abrir nuevas vías de comunicación en el triángulo marca-empleado-público por medio de la creación de *prosumers* dentro de la empresa y la generación de discursos plurales surgidos intra-institución.

Los resultados de este proyecto superaron las expectativas, #dametuits supuso un aumento bruto del 452% de las menciones al perfil @U\_tad durante el periodo de tres meses que estuvo activo, los participantes publicaron 839 tuits y 396 fotografías sobre su día a día en la institución y aprendieron a utilizar de formas más eficiente Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram y Academia para su uso laboral a través de los talleres.

Otro resultado, aunque sea más de índole teórico, fue la aportación empírica a uno de los debates más controvertidos de los estudios sobre gamificación, la eficacia de los premios tangibles sobre los intangibles y su impacto en la motivación de logro de los participantes. La aplicación de premios tangibles en #dametuits demostró un aumento del rendimiento de los participantes en un 151% la semana que el premio iba a ser entregado. Estos datos parecen dar soporte a su efectividad, aunque en análisis posteriores se pudo observar que este impacto podía estar mediado por perfiles diferenciales de usuario y sería necesaria más investigación.

Resumiendo, #dametuits se puede considerar una intervención exitosa tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo en el ámbito formativo y de la comunicación, sobre todo teniendo en cuenta que la inversión económica fue de 1.000€, sin contar el tiempo de los investigadores. Este proyecto parece indicar que estructuras sencillas de formación apoyadas por actividades gamificadas pueden considerarse una opción viable para cambiar el modelo comunicacional, pasando de ser una estructura vertical-lineal de mensajes institucionales a una estructura arbórea generada por agentes autónomos que humanicen y expandan el conglomerado corporativo que ayuden a las marcas en su labor de contar historias (Crawford, 2005; Scolari, 2013), algo que en la actualidad parece vital para su diferenciación y en la creación de identidades digitales (Zhao, Grasmuck y Martin, 2008; Tiscar, 2009).

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, N. y M. COLGATE (2000). "Retail financial services: Transaction to relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 34, 8, 938- 945.
- AMÓN, J. (1980). *Estadística para psicólogos 1. Estadística descriptiva*. Madrid: Pirámide.
- BIMBO (2013). *Pantera o Tigretón*. Disponible en <http://www.panteraotigretón.es/elclub> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- BOGOST, I. (2007). *Persuasive games. The expressive power of videogames*. Cambridge: The MIT Press.
- BOND, T. (1986). *Games for social and life skills*. Essex: Hutchinson.
- BURRUS, D. (2010). "Social networks in the workplace: the risk and opportunity of business 2.0". *Strategy & Leadership*, 38, 4, 50–53.
- BUZZETTO-MORE, N. A. (2013). "Social Media and Prosumerism", *Issues in Informing Science and Information Technology*, 10, 67-80.
- CARSE, J. P. (1986). *Finite & infinite games: A vision of life in play and possibility*. New York: Free Press.
- CASACUBERTA, D. (2003). *Creación colectiva. En Internet el creador es el público*. Barcelona: Gedisa.
- CHOW, S. L. (1987). "Science, ecological validity and experimentation". *Journal for the theory of social behavior*, 17, 2. Disponible en <http://cogprints.org/816/1/ecologx.htm> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- CLIMATE REALITY PROJECT (2013). *Reality Drop*. Disponible en <http://realitydrop.org/> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- COLEMAN, S. (1967). "Learning through games". En BRUNER, J. S., JOLLY, A. & SYLVA, K. (1978). *Play. It's role in development and evolution* (460-463). New York: Pengin.
- COMSCORE (2013) *Spain Digital Future in Focus 2013*. Disponible en <http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2013/2013-Spain-Digital-Future-in-Focus> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- CORTIZO, J. C.; CARRERO, F.; MONSALVE, B.; VELASCO, A.; DÍAZ, L. I. y PÉREZ, J. (2011). "Gamificación y docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los videojuegos". Ponencia. En VII jornadas internacionales de innovación universitaria.
- CRAWFORD, C. (2005). *On interactive storytelling*. Berkeley: New Riders.

- CULNAN M.J., MCHUGH, P.J.M. y ZUBILLAGA, J.I. (2010). "How large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business value". *MIS Quarterly Executive*, 9, 4, 243-260.
- DALLAS MUSEUM (2013). Dallas Museum of Art Friends. Disponible en <https://www.dma.org/visit/dma-friends> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- ELKONIN, D. B. (1985). *Psicología del juego*. Madrid: Visor.
- FOUCAULT, M. (2012). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Madrid: Siglo Veinituno.
- FRANQUET, J. M. (2008). *Estudio operativo de la psicología. Una aproximación matemática*. Tortosa: UNED.
- FUMERO-REVERÓN, A. (2011). "IRC 2.0. Medios para la información, la relación y la comunicación en la web 2.0". *El profesional de la información*, 20, 6, 605-609.
- GIBB, J. R. (1974). *Manual de dinámicas de grupos*. Buenos Aires: Hvmánitas.
- GODIN, S. (2014). "What is spam?". Seth Godin's Blog. Disponible en [http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2014/04/what-is-spam.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2014/04/what-is-spam.html) Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- HAVAS MEDIA (2013). *Meaningful Brands*. Disponible en <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- HUERTAS, J. A. (2001). *Motivación. Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- IDLE, N. y NUNNS, A. (2011). *Tweets from Tahrir. Egypt's revolution as it unfolded, in the words of the people who made it*. Doha, Qatar: Bloomsbury Qatar Foundation Publishing.
- JAY, P. (2003). *La riqueza del hombre*. Barcelona: Crítica.
- KATZ, E. y LAZARSELD, P. F. (1955). *Personal influence: the part played by people in the flow of communication*. Illinois: Free Press
- KIM, A. J. (2010). "Metagame design. Reward system that drive engagement". Disponible en <http://www.slideshare.net/amyjokim/metagame-design-3383058> Consultado el 24 de Agosto de 2014.
- KOCK, H., GONZÁLEZ, E. y LEIDNER, D. (2012): "Bridging the work/social divide: the emotional response to organizational social networking sites". *European Journal of Information Systems*, 21, 699-717.
- LEE, J. J. y HAMMER, J. (2011). "Gamification in education: What, How, Why bother?" *Academic exchange quarterly*, 15,2 [Disponible en <http://www.gamifyingeducation.org/files/Lee-Hammer-AEQ-2011.pdf>] [Consultado el 7 de Septiembre de 2014]
- LÓPEZ, L. y CUESTA, U. (2012). "Comunicación corporativa y redes sociales:

- cambiarlo todo para que nada cambie". *adComunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 23-26
- MCGONIGAL, J. (2011). *Reality is broken. Why games make us better and how they can change the world*. London: Random House.
- NUTTAL, J. (1999). "Games, a behavioural manifestation of projective identification?" *Psychodynamic Counselling*, 5, 3, 339-355.
- OBSERVATORIO DE REDES SOCIALES (2010) Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 2ª oleada en [http://www.davara.com/documentos/relacionados/sociedad/Observatorio\\_rede\\_s\\_sociales.pdf](http://www.davara.com/documentos/relacionados/sociedad/Observatorio_rede_s_sociales.pdf) Consultado el 9 de Agosto de 2014.
- PEARCE, C. (2009). *Communities of play. Emergent cultures in multiplayer games and virtual worlds*. Cambridge: MIT Press.
- PROSKAUER (2014). *Social Media in the Workplace Around the World 3.0*. Disponible en <http://www.proskauer.com/files/uploads/social-media-in-the-workplace-2014.pdf> Consultado el 7 de Septiembre de 2014.
- REEVE, J. (2002). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- ROS, V. (2014). "Construcción de la marca en la era de los medios digitales" *adComunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7, 205-210.
- SCOLARI, C. A. (2013). *Narrativas transmedia*. Bilbao: Deusto
- SERRANO-PUCHE, J. (2012) "Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de *Klout* y *PeerIndex*". *El profesional de la información*, 2012, mayo-junio, v. 21, n. 3, pp. 298-303.
- SHIMP, T.A., WOOD, S.L. y SMARANDESCU, L. (2007). "Self-generated advertisements: testimonials and the perils of consumer exaggeration". *Journal of Advertising Research*, 47, 453-461.
- SICART, M. (2009). *The ethics of computer games*. Cambridge: MIT Press.
- SKINNER, B. F. (1970). *Ciencia y conducta humana (Una psicología científica)*. Barcelona: Fontanella.
- SMITH, A. (2011). "Why Americans use social media". Pew Research Center. Disponible en <http://pewinternet.org/~media//Files/Reports/2011/Why%20Americans%20Use%20Social%20Media.pdf> Consultado el 29 de Agosto de 2014
- SOLANAS, A., SALAFRANCA, LI., FAUQUET, J. y NÚÑEZ, M. I. (2004). *Estadística descriptiva en ciencias del comportamiento*. Madrid: Thomson.
- THORNGATE, W. (1986). "The production, detection, and explanation of behavioral patterns". En J. Valsiner (Ed.). *The individual subject and scientific psychology* (71-93). New York: Plenum.

TISCAR, L. (2009). "El papel de la Universidad en la construcción de su identidad digital". Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC), v.6. n.1. disponible en <http://hdl.handle.net/10609/3233> Consultado el 29 de Agosto de 2014

VON NEUMANN, J., y MORGENSTERN, O. (2004). Theory of games and economic behavior. Princeton: Princeton University Press.

ZHAO, S., GRASMUCK, S. y MARTIN, J. (2008). "Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships". Computers in Human Behavior, 24, 1816–1836.

ZICHERMANN, G. y LINDER, J. (2010). Game-based marketing. Inspire customer loyalty through rewards, challenges and contests. New Jersey: John Wiley & Sons.