

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**La Gamificación en el Programa de Inducción y su Incidencia  
para Reducir la Rotación Voluntaria de los Millennials en la  
Empresa Privada Ecuatoriana  
Proyecto de Investigación**

**Victoria Catalina Hidalgo Guerrero**

**Sicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciado en Sicología y Recursos Humanos

Quito, 14 de diciembre de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**La Gamificación en el Programa de Inducción y su Incidencia para Reducir la Rotación Voluntaria de los Millennials en la Empresa Privada Ecuatoriana**

**Victoria Catalina Hidalgo Guerrero**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Máster en  
Docencia Universitaria

Firma del profesor

---

Quito, 14 de diciembre de 2018

### **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Victoria Catalina Hidalgo Guerrero

Código: 00129428

Cédula de Identidad: 1803878998

Lugar y fecha: Quito, 14 de diciembre de 2018

## RESUMEN

**Antecedentes:** Actualmente los millennials son considerados como uno de los recursos humanos más importante para las organizaciones y es una generación muy identificada con la tecnología y a la vez poco comprometida con las empresas. Por otro lado, uno de los factores que generan mayores pérdidas en las empresas, es la rotación voluntaria de personal siendo la generación Millennial una de las más inestables. Uno de los factores que podrían incidir en la rotación voluntaria es la aplicación un mal proceso de inducción. Con este antecedente, se propone la gamificación en el proceso de inducción como una herramienta de recursos humanos que ayude a reducir la rotación voluntaria de esta generación. **Metodología:** Se sugiere la aplicación de una metodología experimental y cuantitativa con una medida pre y post. Se usará una muestra de 40 trabajadores recién contratados en el sector bancario. Un grupo recibirá inducción gamificada y el otro grupo recibirá inducción tradicional. Se determinará través de una entrevista abierta a la institución bancaria los niveles de rotación de los dos grupos después de tres meses. **Resultados:** Los resultados esperados según la revisión de la literatura son: incremento de compromiso y satisfacción laboral, y reducción en los costos de rotación voluntaria al minimizar los niveles de rotación. **Conclusiones:** La gamificación es una herramienta que está vinculada a los Millennials que genera un interés interactivo en el proceso de inducción para estos.

**Palabras clave:** millennials, turnover, rotación voluntaria, engagement, onboarding, inducción, socialización organizacional, gamificación.

## ABSTRACT

**Background:** Currently millennials are considered as one of the most important human resources for organizations and they are a generation very identified with technology and at the same time they are not very committed to companies. On the other hand, one of the factors that generate greater losses in companies is the voluntary rotation of personnel, with the Millennial generation being one of the most unstable. One of the factors that could affect voluntary rotation is the application of a bad onboarding process. With this background, gamification is proposed in the onboarding process as a human resources tool that helps reduce the turnover intention of this generation. **Methodology:** The application of an experimental and quantitative methodology with a pre and post measure is suggested. A sample of 40 workers newly hired in the banking sector will be used. One group will receive gamified onboarding and the other group will receive traditional onboarding. The turnover levels of the two groups after three months will be validated through an open interview with the banking institution. **Results:** The expected results according to the literature review are: increased commitment and job satisfaction, and reduction in the costs by minimizing turnover intention levels. **Conclusions:** Gamification is a tool that is linked to Millennials that generates an interactive interest in the onboarding process for them.

**Keywords:** millennials, turnover intention, engagement, onboarding, organizational socialization, gamification.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>7</b>
<b>Problema.....</b>	<b>10</b>
<b>Pregunta de Investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>Revisión de la literatura .....</b>	<b>13</b>
<b>Revisión de la Literatura.....</b>	<b>13</b>
<b>Metodología y diseño de la investigación.....</b>	<b>27</b>
<b>Diseño y Justificación de la Metodología Seleccionada.....</b>	<b>27</b>
<b>Participantes .....</b>	<b>28</b>
<b>Herramientas de Investigación Utilizadas.....</b>	<b>28</b>
<b>Procedimiento de recolección y Análisis de Datos .....</b>	<b>29</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>32</b>
<b>Limitaciones del Estudio .....</b>	<b>33</b>
<b>Recomendaciones para Futuros Estudios.....</b>	<b>33</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado .....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

#### **Los millennials y la influencia de la tecnología en su desarrollo**

“Se considera a los millennials o generación Y al grupo de personas que nacieron entre 1980 a 1999” (Ferri-Reed, 2013), sin embargo, este período tiene una variación entre diversos autores.

Según un estudio realizado por Telefónica, “este grupo es considerado como la primera fuerza laboral en Estados Unidos, para Ecuador representa el 33% de la población” (Gutiérrez-Rubí, 2016). Adicionalmente, se estima que a nivel mundial la generación de los millennials llegue a representar una tercera parte de la fuerza laboral (Deloitte, Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social, 2014).

Los millennials están definidos como la primera generación de nativos digitales (Simons, 2010), debido al uso que han tenido de la tecnología desde aproximadamente los cinco años (Connaway, Radford, Dickey, Confer, & Williams, 2008). Al parecer, estos hábitos tecnológicos han creado en los millennials una mayor capacidad de atención, agilidad en el aprendizaje y pensamiento crítico (Blackburn, 2011). Estas habilidades hacen de los millennials una generación en constante innovación al igual que la tecnología (Gutiérrez-Rubí, 2016).

De esta manera, los millennials esperan que las organizaciones al igual que ellos tengan una fuerte interacción con la tecnología y les ofrezcan aprendizaje y crecimiento de forma continua (Otey, 2013).

#### **Los millennials y la rotación voluntaria en las organizaciones**

La rotación voluntaria en las organizaciones es considerada como la desvinculación del trabajador por decisión propia (EAE Business School, 2017). La salida voluntaria de un

trabajador representa uno de los problemas más costosos con los que debe lidiar la empresa (Boro & Curşeu, 2013).

Actualmente y a nivel mundial, las organizaciones se enfrentan a un alto índice de rotación voluntaria por parte de los millennials o generación Y (Myers & Sadaghiani, 2010)

Por otro lado, la relación entre la rotación voluntaria de los millennials y las pérdidas económicas de las empresas es directa (Mendoza, 2018). Estas pérdidas económicas representan la inversión de las organizaciones en la contratación, capacitación y adaptación al puesto de los nuevos trabajadores (León, 2017).

Las organizaciones actualmente tienen el reto de plantearse procesos que vinculen a esta generación a tener una permanencia más estable (Forbes Staff, 2015), esto debido al peso de influencia que los millennials representan actualmente y en las futuras décadas para la sociedad (Golik, 2013).

### **Los millennials y la importancia del proceso inducción**

El proceso de inducción es la integración de un nuevo trabajador a una organización, cuyo objetivo es que el nuevo colaborador conozca la cultura organizacional, misión, visión, valores y las funciones de su nuevo puesto de trabajo (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Las organizaciones deben enfocarse en crear programas de inducción que satisfagan las necesidades de sus trabajadores, manteniendo los objetivos de la empresa (Srimannarayana, 2016).

Un buen programa de inducción puede considerarse exitoso solamente cuando se ha obtenido los resultados esperados por parte del trabajador y su compromiso con la organización (ODOM, 2019). Considerando la inestabilidad laboral de la generación Y las organizaciones deben apoyar sus procesos de inducción en programas tecnificados



(Thompson, 2011), siendo así un atractivo motivacional de aprendizaje para los millennials (Srimannarayana, 2016)

### **La gamificación tecnológica como técnica de aprendizaje y compromiso laboral**

La gamificación es considerada como una técnica que proporciona un aporte integral para el aprendizaje (Glover, 2013), contribuye en varios aspectos: cognitivamente ya que establece un compromiso con el aprendiz para seguir avanzando mientras se van complicando las cosas en cada nivel; tiene una fuerte vinculación emotiva, pues el jugador se siente motivado para avanzar y concluir su tarea creando así resistencia a la frustración y finalmente tiene un componente social, pues ayuda al jugador a involucrarse en la toma de decisiones y resolución de conflictos (Lee & Hammer, 2011).

En este sentido, el uso de la tecnología influye en el aprendizaje de la generación Y por su dinamismo alejándose de métodos tradicionales que involucran manuales o charlas (Silvestre, 2016).

En resumen, el uso tecnológico de la gamificación incrementa el aprendizaje, desempeño y compromiso laboral de los millennial (Kapp, 2012).

## Problema

Aunque la problemática de rotación voluntaria por parte de los millennials es un tema de atención a nivel mundial, esta no ha sido abordada en nuestro país por la empresa privada, a pesar de que muchos de los empleados forman parte de esta generación.

Por otro lado, las áreas de recursos humanos de las empresas privadas siguen empleando programas tradicionales en sus procesos de inducción al puesto, cuando estos fueron diseñados para generaciones anteriores con motivaciones diferentes. Un ejemplo de ello es Nestlé España, quienes poseen aún manuales convencionales dentro de sus procesos de inducción (Pérez, Pradas, Zaragoza, Grimaldi, & Lorente, 2016). Por otro lado, parte de la experiencia de la autora es haber sido inducida a sus pasantías, a través de videos corporativos, entrega de manuales y posteriormente la asignación de una persona que le explicó cómo desempeñar sus funciones, en una empresa de alimentos con aproximadamente 800 trabajadores y con enfoque en la innovación. Sin embargo, esta empresa mantiene un esquema tradicional en sus procesos de inducción.

De esta manera, sí las empresas no brindan procesos de inducción dinámicos y adaptados a las expectativas de los millennials, el resultado será el abandono y la falta de compromiso de sus trabajadores (Tedgui, 2017). Se debe considerar que un proceso de inducción adecuado considera los intereses de la fuerza laboral millennial (ODOM, 2019), y su interés en mantener la tecnología en cada uno de los ámbitos en los que se desempeñan (Kapp, 2012).

En la empresa privada ecuatoriana actualmente no existe evidencia clara de programas de inducción que sean tecnológicamente dinámicos y mucho menos que involucren la gamificación.

En este sentido, la propuesta de este trabajo considera el interés que tienen los millennials por la tecnología en sus áreas de trabajo y plantea un programa de inducción a través de una técnica de aprendizaje gamificada para fortalecer el compromiso y la motivación de los millennials en la empresa ecuatoriana.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo y hasta qué punto se puede reducir el nivel de rotación voluntaria de los millennials con un proceso de inducción tecnificado?

### **Propósito del Estudio**

El objetivo principal que persigue esta investigación es comprender de qué manera la técnica de aprendizaje de la gamificación puede emplearse como programa de inducción para incrementar el compromiso y la motivación de los millennials en la empresa privada ecuatoriana.

### **El significado del estudio**

El impacto de la inducción podría determinar el nivel de compromiso de un trabajador (Bermúdez, 2011). De esta manera, el programa de inducción debe diseñarse para satisfacer las necesidades tanto de los nuevos empleados como de la organización (Srimannarayana, 2016).

Este estudio podría llegar a tener un impacto positivo en la empresa privada ecuatoriana, pues ayudaría a reducir los costos que implican la rotación voluntaria de los millennials, al crear un modelo de inducción basado en el uso de herramientas que motivan el compromiso de los millennials con la empresa. Para ello se propone utilizar una plataforma gamificada que genere un reto de conocimientos, aprendizaje, desarrollo y feedback inmediato.

En esta primera parte de este proyecto se ha recalcado la problemática de la rotación voluntaria de los millennials en la empresa privada, considerándose el impacto económico en las organizaciones.

A continuación, se presenta la literatura utilizada para esta investigación, donde se analizará a fondo la generación millennials en el contexto laboral, la rotación voluntaria de los millennials, la socialización organizacional y sus componentes y la gamificación como técnica de aprendizaje para los millennials. Posteriormente se explicará el tipo de metodología que se propone para este proyecto, los resultados esperados y finalmente las conclusiones y discusión.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Fuentes**

Las fuentes bibliográficas empleadas para este proyecto provienen de recursos electrónicos académicos actuales como artículos científicos y académicos, revistas indexadas, libros, trabajos de investigación, periódicos, reseñas, videos académicos y datos del Instituto de censo nacional. Para obtener esta información se han utilizado palabras claves como millennials, turnover, rotación voluntaria, engagement, onboarding, inducción, socialización organizacional, millennials Ecuador, gamificación. Por otro lado, para obtener esta información se ha empleado bases de datos como EBSCO, Digitalia, JSTOR y Google académico.

### **Revisión de la Literatura**

A continuación, se revisará la literatura acerca de los millennials en el contexto laboral, rotación voluntaria de los millennials, la inducción al puesto de trabajo, modelo de gamificación tecnológica en el aprendizaje. Este proyecto está diseñado por temas para inducir a estrategias aplicables al método que se está investigando.

### **Generación Millennials en el contexto laboral**

Según la Real Academia de la lengua española, una generación es definida como el conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación (Real Academia de la lengua española, 2014).

Sociólogos y otros investigadores han diferenciado a cada generación para analizar y comprender su comportamiento (Dhanapal, Vashu, & Subramaniam, 2015). De esta manera, cada generación tiene expectativas laborales y sistemas de valores diferentes pues ha sido influenciada por los cambios y hechos sociales, políticos y económicos de su época (solo, 2015).

Para efectos prácticos y específicos al tema de investigación, nos referiremos a las tres generaciones activas en el ámbito laboral y sus principales características.

Baby Boomers, aquellos que nacieron entre “1946 a 1964” (García, Gértrudix, Durán, Gamonal, & Gálvez, 2010, pág.4), en el ámbito laboral se caracterizan por su lealtad y estabilidad, por esta razón tienen una amplia experiencia en las áreas de trabajo en las que se desenvuelven (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Es una generación motivada por el factor económico (Parry & Urwin, 2011).

Generación X, “nacidos entre 1965 a 1980” (Medina, Palomino, & Arellano, 2016), esta generación es comprometida con la organización, tiene menor tendencia al trabajo en equipo y alto interés en sus actividades laborales (Rodríguez & Peláez, 2010). Es considerada como la generación puente entre la tecnología análoga y la digital, por lo que esta generación tiene una amplia adaptabilidad al uso tecnológico, sin ser adictos a esta (Vázquez, 2016).

Finalmente, en el mundo laboral también se encuentra la generación Y o millennials, nacida entre “1981 al 2000” (Beekman, 2011, pág. 16). Este grupo será analizado a profundidad en el ámbito laboral ya que forma parte fundamental del tema en desarrollo.

La generación millennial es catalogada por varios autores como la generación de los nativos digitales. Se considera a los millennials como una generación que se ha ido creciendo de la mano con la tecnología (Gerger, 2007), marcando así una gran diferencia con las generaciones anteriores a ellos, especialmente con los Baby Boomers.

Esta generación es considerada como nativos digitales ya que su forma de entender y concebir la información es procesada desde un lenguaje digital, diferenciándose de las otras generaciones quienes son considerados como inmigrantes digitales, pues tienen un acercamiento en una etapa tardía a la tecnología (Prensky, 2010).

Los millennials o generación Y, tienen una perspectiva del trabajo muy distinta a las demás generaciones. Les gusta el trabajo en equipo y están orientados a tener un balance entre su vida laboral y personal, son personas que se trazan altos objetivos, buscan resultados inmediatos y desean de aprender rápidamente para escalar en posiciones (solo, 2015).

También, se considera a los millennials con mayor preparación académica con relación a las generaciones anteriores (Fry, Ingielnik, & Patten, 2018).

Por otro lado, los millennials son considerados como inestable en sus áreas laborales, lo cual podría implicar altos costos de mantenimiento para las organizaciones (Sidle, 2014), la razón de este comportamiento aparentemente inestable se debe a las circunstancias en las que se formaron (Miranda, 2016). Esta generación, trata de evitar la experiencia de sus padres, quienes en muchos casos eran despedidos de sus lugares de trabajo sin considerar su esfuerzo y sacrificio (Gausepohl, 2016). Otra causa relacionada a su inestabilidad podría ser la falta de atención que las organizaciones prestan a sus motivaciones tecnológicas, ya que

como se mencionó anteriormente ellos esperan un dinamismo tecnológico que les ofrezca aprendizaje y crecimiento de forma continua (Otey, 2013).

Según el estudio de la consultora española Robert Walters, el 43% de los Millennials afirma que sería más proclive a aceptar un trabajo si la empresa contratante utiliza las mismas tecnologías que ellos usan. La organización que mantenga una actitud abierta y en disposición de adoptar las plataformas y tecnologías más relevantes, podrá obtener una ventaja competitiva a la hora de atraer a los profesionales Millennial (Robert Walters, 2017, pág. 5).

Por otro lado, los millennials son la transición que deben considerar las organizaciones privadas para iniciar cambios que los preparen para enfrentar el mañana, una de las principales gestiones es cambiar los métodos tradicionales de motivación y diseñar estrategias que desarrollen compromiso y estabilidad con las organizaciones (León, 2017).

Es importante considerar que los millennials no se sienten motivados a aprender mediante el uso de métodos de enseñanza tradicionales, pues estos no encajan en la forma como esta generación ve el mundo, ya que para ellos no es necesario un manual, su aprendizaje se adapta a técnicas dinámicas, entendiéndose esta dinámica como influencia de la tecnología (Farrell & Hurt, 2014). De esta manera entendemos que las organizaciones deben innovar y tecnificar sus procesos para volverlos atractivos para este importante grupo laboral.



### **Rotación voluntaria de los millennials en la empresa privada**

La rotación voluntaria es considerada como una decisión personal que toma el trabajador para desvincularse de una empresa (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) esta decisión podría estar relacionada con los intereses personales o profesionales del trabajador (Aydogdu & Asikgil, 2011)

Los factores internos que inciden en la rotación voluntaria son: programas de salarios e incentivos poco atractivos, liderazgo negativo, mal ambiente laboral, inadecuada selección del personal, limitación en el desarrollo profesional de los trabajadores, mala administración del recurso humano entre otros; adicionalmente es importante considerar factores externos que podrían ser atrayentes para empleados de alto rendimiento (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017).

Por otro lado, es importante mencionar que los costos que involucran la rotación pueden ser altos, ya que implican los costos primarios de la rotación del personal como son el reclutamiento y selección, registro y documentación e integración (Werther & Davis, 2008), adicionalmente costos secundarios como repercusiones en la producción, actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extra, entre otros (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017). Sin embargo, se considera que los costos de selección, inducción y capacitación representan al menos tres veces el sueldo de un trabajador (Estrada, 2017).

Según datos proporcionados por la Price Water House Cooper (2012), el porcentaje anual de “rotación voluntaria para América Latina es del 8,8% “(PWC, 2012, pág. 10), de este porcentaje la mitad de los trabajadores son de alto desempeño. Otros datos estadísticos mostrados en este estudio presentan la rotación voluntaria por generaciones: “Baby-Boomers 3,6%, Generación X 7,6% y los Millennials 15,7% “(PWC, 2012, pág. 18). Estos datos

muestran que la rotación de los millennials duplica o triplica a las otras generaciones, factor importante ya que esta generación está considerada como la fuerza laboral más importante en la actualidad (Golik, 2013).

Aunque en el Ecuador no se evidencian datos exactos del impacto de la rotación voluntaria de los millennials en la empresa privada, es necesario considerar que la falta de compromiso laboral por parte de esta generación produciría una caída en la gestión económica del sector privado y del país, esto debido a que aproximadamente la tercera parte de los trabajadores son millennials (INEC, 2014). Es por esta razón que el impacto de la rotación voluntaria por parte de los millennials afecta la productividad y economía de cada uno de los países, debido a los costos financieros, técnicos y humanos que representan (Flores, 2006).

Las principales razones para exista este alto índice de rotación voluntaria por parte de los millennials, se debe a los intereses que este grupo generacional posee. De esta manera, según una encuesta realizada por Deloitte en el Ecuador, “el 37% de los millennials busca en las empresas oportunidades de aprendizaje continuo, 29% busca un buen clima laboral, 27% busca retribuciones económicas justas y un 8% horarios flexibles” (Deloitte, Encuesta Millennials, 2018, págs. 5-6). Los millennials requieren de retroalimentación y reconocimiento continuo por parte de sus líderes (Thompson, 2011) y “el 91% considera que la tecnología beneficiará en gran medida la forma en que trabajan” (Deloitte, Encuesta Millennials, 2018, pág. 7).

A pesar del pesimista panorama de rotación voluntaria que proporcionan los millennials, la realidad va enfocada a los retos que las organizaciones poseen al retener a este grupo generacional; es probable que las empresas no estén entendiendo los cambios sociales, los que pueden ser una oportunidad para generar una transición en sus acciones (Adkins,

2016). En este sentido, se estima que solo el 22% de las empresas utilizan medios tecnificados para el desarrollo y crecimiento profesional de sus trabajadores (Randstad®, 2015), cifra que nos demuestra la falta de gestión por parte de las empresas a las motivaciones de este grupo generacional.

### **Socialización Organizacional y sus componentes**

La socialización es considerada como el paso posterior a la selección del personal (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Este proceso busca integrar al nuevo trabajador con la intención de que este adquiera las habilidades necesarias de adaptación a la organización y al puesto de trabajo (Calderón, Laca, Pando, & Pedroza, 2015). Durante la socialización la organización utiliza diferentes tácticas y métodos para ayudar a una adaptabilidad mutua (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017). En base al modelo de Feldman las fases son: la socialización anticipatoria, cuando el individuo aún no se ha integrado a la empresa y genera expectativas sobre la organización, durante esta etapa se realiza un contrato psicológico entre empleado y la empresa tema que será analizado más adelante (Grazulis, 2011). La segunda etapa es la Acomodación o encuentro, en esta etapa el nuevo trabajador inicia su proceso de aprendizaje del puesto de trabajo y su rol con la organización, por lo cual pasa por una orientación y entrenamiento (Melgarejo, 2016). Finalmente, la tercera fase es la Gestión de rol, en esta etapa el trabajador ya está preparado para enfrentarse a los diferentes retos de su cargo y a los conflictos que se generen dentro y fuera de la organización (Ruibal, 2014).

Un elemento fundamental del proceso de socialización es la conformación del contrato psicológico, el cual se establece desde las fases de reclutamiento y selección (Reyes

& Martínez, 2014). El contrato psicológico parte del ajuste bilateral entre la organización y el empleado (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009) en este se representan los intereses que tanto la empresa como el trabajador pretenden, representándose en obligaciones y derechos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2017).

De esta manera, dichos intereses se basan según Vesga (2011) en acuerdos sobre las condiciones de dicha relación de trabajo en aspectos como horarios, funciones, compensaciones económicas, uso de uniformes, etc., lo que constituye su contrato jurídico; pero más allá de estos factores, en las personas que establecen el acuerdo, surgen una serie de creencias y expectativas acerca de la relación, en aspectos como ascensos, trato interpersonal, estabilidad laboral, formación, apoyo en momentos de crisis, etc. (Vesga, 2011, párr. 18).

Los métodos de socialización organizacional son empleados por las organizaciones para crear un ambiente favorable para el trabajador para efecto de investigación, nos centraremos en el programa de inducción descrito a continuación.

### **Programa de inducción**

El programa de inducción también como de orientación busca presentar los elementos más importantes de una organización a un nuevo trabajador, incluyendo el comportamiento esperado, las normas y reglas, los valores, la filosofía y el clima de la organización (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Este programa es conocido en otros países como onboarding y busca que los nuevos empleados se sientan bienvenidos; a su vez busca preparar al nuevo trabajador para su nuevo cargo (Contreras, Buzeta., & Liliana, 2015).

La inducción puede incurrir en altos costos, especialmente cuando las empresas ponen énfasis en la importancia de brindar una inducción que permita un retorno inmediato en la gestión productiva del nuevo trabajador (Shea, 2005). Un buen onboarding reduce la rotación y el costo que esta representa, si el programa de inducción está bien establecido, cada contratado generará una rentabilidad aproximadamente del 21% para la organización ("Strategic Onboarding — Help New Hires Belong and Deliver Results", 2017).

Este programa es de gran relevancia para algunos autores, quienes sugieren que la inducción debería tener un seguimiento de al menos seis meses, con el objetivo de crear en el trabajador una pertenencia tan fuerte que este concientice que la organización a la que pertenece es la adecuada para su crecimiento y desarrollo profesional, generando así el vínculo y la estabilidad deseada por parte de la organización (Schambers, 2017).

Adicionalmente, estos programas deberían ofrecer una opción a futuro que permita que los trabajadores vean en las organizaciones oportunidades de trayectoria profesional, especialmente en un entorno laboral donde existe una generación demandante por el crecimiento y aprendizaje (Donoghue, 2018). Por esta razón, para que un trabajador se sienta comprometido con una organización, este requiere de un programa de inducción que se ajuste a sus intereses. Los millennials se sienten motivados a aprender a través del uso de la tecnología (Toohey, Wray, Wiechmann, Lin, & Boysen-Osborn, 2016), de esta manera el uso de programas tecnificados en los procesos de inducción podría crear interés en los millennials en las organizaciones que los implementen (Thompson, 2011).

De esta manera, el reto de las organizaciones es adaptarse a los nativos de la tecnología y adaptar sus procesos de inducción, implementando sistemas de aprendizaje tecnificados, como la gamificación ya que las técnicas de juegos tienen la capacidad de comprometer y enganchar al aprendiz (Silvestre, 2016).

Finalmente, es importante considerar que un buen programa de inducción permite a las empresas generar buena impresión (Donoghue, 2018). Así que “si la primera impresión es lo que cuenta”, esto ayudará a retener a los trabajadores ayudando a las organizaciones a reducir los gastos de rotación y por otro lado a proyectar una imagen que atraiga también a profesionales calificados (Shea, 2005).

### **La gamificación como técnica de aprendizaje para los millennials**

La cultura tecnológica ha influenciado en el de aprendizaje de los millennials, se considera que poseen una mentalidad “hypertext”, por la constantemente influencia digital; por lo cual no se ajustan a métodos tradicionales de enseñanza como manuales o conferencias (Silvestre, 2016). Es por esta razón que requieren sistemas de aprendizaje basados en la tecnología (Farrell & Hurt, 2014).

### **Gamificación**

Para Teixes (2014), “la gamificación es la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos, para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación” (Teixes, 2014, pág.23).

Distintos autores definen a la gamificación como la combinación de componentes del juego (Beza, 2011), los mismos que se basan en reglas, actividades dinámicas que se aplican a situaciones reales (Borrás, 2015). El propósito principal es comprometer a los jugadores (Beza, 2011), a alcanzar un objetivo (Gallego, Molina, & Lorens, 2014), o resolver algún

problema de una forma divertida y entretenida, incluso cuando la actividad propuesta no es atractiva (Beza, 2011).

Al gamificar una tarea, esta debe proporcionar al jugador la experiencia que proporcionaría el juego en su forma natural (Contreras & Eguía, 2017). Esta naturalidad se evidencia en la libertad y poder dentro del contexto o “espacio de juego” (Beza, 2011), manteniendo el uso de reglas específicas, sistemas de retroalimentación inmediato, los cuales serán proporcionados con el aumento paulatino de dificultad que irá alcanzando el jugador (Oxford Analytica, 2016). Por lo tanto, una tarea correctamente gamificada debe tener la capacidad de transmitir la información de forma óptima e inmediata y provocar que los jugadores quieran aprender más (Gallego, Molina, & Lorens, 2014). Además, debe permitir al usuario ejercer una retro inspección al tener este la capacidad de pausar el juego, analizarlo, interiorizar y generar sus propias ideas, pensamientos o posturas sobre el tema tratado (Oxford Analytica, 2016).

La gamificación ciertamente está siendo implementada en diferentes actividades en distintas industrias (Zax, 2018). Un ejemplo es su utilización para reclutar personal, como fue el caso del Ejército de los Estados Unidos, que desarrolló un juego de estrategia donde los usuarios podían practicar sus habilidades en un entorno militar (Crua, 2016).

La razón por la cual muchos sectores se están gamificando, es porque brinda la capacidad de lograr ciertos efectos positivos en los usuarios tales como; la gratificación, reconocimiento, estatus, sensación de logro, autoexpresión, sentido de competencia (Beza, 2011), motivación por el aprendizaje, mayor retentiva, compromiso con el entrenamiento, competitividad y colaboración (Borrás, 2015). Por ejemplo, la implementación de la

gamificación en el aprendizaje fue provocada por la necesidad de iniciar un interés y participación de los estudiantes (Oxford Analytica, 2016). Scot Osterweil del programa de educación del juego del MIT (MIT Game Arcade), considera que un buen sistema de gamificación debe proporcionar al usuario la libertad de fallar en un ambiente amigable, sin consecuencias permanentes y con infinidad de intentos; permitiendo al usuario experimentar, descubrir y aprender sin imposiciones ni estereotipos (Oxford Analytica, 2016). Es por esto, que la gamificación permite que los jugadores apliquen solución de problemas, a través de la exploración, trabajo en equipo, evaluación y aprendizaje de los errores (Zax, 2018), dentro de un ambiente de diversión. La diversión es considerada la “recompensa” de la mente por el aprendizaje y cuando sucede de esta forma, el aprendizaje es más efectivo” (Gallego, Molina, & Lorens, 2014).

Aplicar la gamificación al aprendizaje implica el uso de distintos elementos para provocar que los estudiantes aprendan de forma motivada y eficiente (Beza, 2011). De los componentes del juego los más importantes en el contexto de la educación y que podrían aplicarse en otras áreas son: la retroalimentación inmediata y el incremento progresivo de dificultad, es decir el jugador va aprendiendo por niveles, hasta llegar a dominarlos y continuar con fases más complejas (Oxford Analytica, 2016).

Los juegos de video son la principal herramienta tecnológica de aprendizaje que pueden tener los capacitadores para motivar el aprendizaje y volverlo más efectivo (Kumar & Khurana, 2012).

En relación con lo mencionado es importante considerar que los millennials prefieren aprender por medio del internet y medios tecnológicos (Cataldi & Dominighini, 2015). Esto



se ve evidenciado en los datos del reporte anual de Edx, la segunda plataforma MOOC (Masive Open Online Course) a nivel mundial con 14 millones de usuarios en mayor proporción millennials (Shah, 2018).

Como se mencionó anteriormente, los millennials no solamente crecieron con la tecnología, sino que también crecieron con los videojuegos, lo cual impulsa su uso para que el aprendizaje de esta generación incremente la vinculación de forma interactiva, educación experimental, resolución de conflictos, agilidad, colaboración, flexibilidad, y de retroalimentación inmediata (Gomez & Sandoval, 2018). La Gamificación tiene la gran capacidad de potenciar la educación en millennials por el apego que ellos tienen por los juegos de video, contrario al uso de herramientas tradicionales en el aprendizaje (Cataldi & Dominighini, 2015). Además, el uso de juegos de videos permite adquirir identidades alternas creando así un juego de roles (Cataldi & Dominighini, 2015). De esta manera, descubren los conocimientos por sí mismos, generan la experiencia y consolidan su aprendizaje (Hope, 2013).

### **Importancia de la gamificación en la gestión de recursos humanos**

En contraste con lo mencionando previamente, internamente en las empresas la gamificación se está utilizando para establecer programas de entrenamiento y capacitación (Crua, 2016), ya que la gamificación aporta: competencia, compromiso, adicionalmente esta genera un comportamiento motivado, el cual involucra a los trabajadores y como resultado proporciona resultados positivos para la empresa (Ruiz, 2016)

Es por esta razón que el uso de herramientas gamificadas por áreas como recursos humanos es más frecuente hoy en día (Cortizo, et al., 2011). Empresas como McDonald's, utilizan la gamificación para formar a su personal, ayudando a reducir los costos directos de capacitación en casi medio millón de libras esterlinas (Milne, 2016). Adicionalmente multinacionales como Michellin®, Hyunday® y Fujitsu®, han incorporado el uso de los videojuegos en sus programas capacitación para generar mayor enganche y motivación de sus trabajadores, ya que consideran que esta metodología de aprendizaje permite generar una transmisión significativa y eficiente de la información, permitiendo una mejor retentiva del mensaje e integrándolo al comportamiento del trabajador (Gamelearn, 2017).

## METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### Diseño y Justificación de la Metodología Seleccionada

Esta propuesta de investigación busca responder ¿cómo y hasta qué punto se puede reducir el nivel de rotación voluntaria de los millennials con un proceso tecnológico gamificado de inducción? De esta manera la metodología que se plantea utilizar es experimental y cuantitativa con una medida pre y post.

El siguiente trabajo tiene como propósito validar si la gamificación reduce la rotación voluntaria de los millennials en la empresa privada. Es necesario medir el impacto que tiene el onboarding o inducción gamificado en trabajadores recién contratados en una empresa.

Se plantea realizar esta validación en el sector bancario y se propone contrastar la aplicación de las dos técnicas de inducción; una gamificada y otra tradicional utilizada por el banco.

Se propone tomar una sucursal con un grupo de 20 trabajadores nuevos a quienes se les aplique la técnica de inducción gamificada, mientras que a la otra sucursal con el mismo número de personal de reciente contratación se le inducirá con la técnica tradicional.

Posteriormente, después de tres meses se deberá validar el índice de rotación de cada grupo a través de una entrevista al área de selección del departamento de recursos humanos.

De esta manera la metodología recomendada para aplicarse a esta investigación deberá ser la experimental.

La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente) (Arias, 2012, pág. 33).

## **Participantes**

Para el fin respectivo de esta investigación, se escogerán a 40 trabajadores nacidos entre 1981 al 2000, en un rango de edad desde los 19 hasta los 37 años, de género indistinto y que hayan culminado como mínimo el bachillerato. Este grupo debe ser de una contratación reciente en el sector bancario en el Ecuador el cual deberá disponer de al menos dos sucursales diferentes; el grupo no debe haber recibido ningún tipo de inducción previa. Por otro lado, no deberá considerarse reingresos, personal para cargos temporales o pasantes. Para cada sucursal se escogerán a 20 personas para cada grupo. Un grupo recibirá inducción gamificada, denominado “Grupo A” y el “Grupo B” recibirá la inducción tradicional del banco.

## **Herramientas de Investigación Utilizadas**

El tipo de herramienta que se propone en la fase posterior es el de la encuesta causal a través de una entrevista abierta, esta herramienta según Kuznik, Hurtado, y Espinal (2010) “permite marcar una relación causal entre las variables” (Kuznik, Hurtado, & Espinal, 2010, pág. 319), para obtener el histórico de rotación de los grupos A y B. El objetivo es utilizar esta herramienta para validar en tres meses los resultados obtenidos en la intervención previa.

En cuanto a la intervención previa, se convocará al proceso de inducción a los nuevos trabajadores el primer día asignado en el contrato de trabajo. El departamento de selección notificará cuál será la sucursal en la cual se aplicará la técnica de gamificación. Después de los tres meses de realizada la inducción se validarán los datos de impacto de la rotación voluntaria de los millennials.

## **Procedimiento de recolección y Análisis de Datos**

Para definir los participantes se solicitará la colaboración de un banco, ya que la banca privada posee un porcentaje alto de empleados en relación con otros sectores (Araujo, 2014). El banco seleccionado deberá contar con más de dos sucursales en las que ingrese personal nuevo que cumpla con los criterios de inclusión. Para ello, se enviará una carta explicativa del tipo de investigación que se pretende realizar al departamento de recursos humanos, específicamente para el área de selección.

Habiendo obtenido la aceptación, se coordinará con el área de selección, las fechas para la inducción de al menos cuarenta empleados nuevos. Este grupo deberá cumplir con los criterios previamente establecidos. Una vez obtenida la aceptación de los nuevos colaboradores para ser parte del estudio, deberán llenar los formularios de consentimiento informado. Las inducciones previstas se realizarán en cada una de las sucursales asignadas por el banco y luego de intervención, se aplicará una encuesta en forma de entrevista al área de selección del banco, después de tres meses, para validar los resultados obtenidos en cuanto a cantidad de personal nuevo que ha desertado en las dos sucursales.

## **Consideraciones Éticas**

Esta investigación cumplirá con todas las consideraciones éticas necesarias dentro de un estudio con personas. Los participantes del estudio firmarán un consentimiento informado previo a su participación. Adicionalmente se explicarán los objetivos de esta investigación y especificando de forma enfática que la participación de los participantes es totalmente voluntaria. Por otro lado, las personas que deseen desvincularse de este estudio podrán hacerlo libremente sin que exista ningún tipo de repercusión negativa laboral o personal.

## RESULTADOS ESPERADOS

Apoyándonos en la revisión de la literatura presentada para esta investigación, se espera que el onboarding gamificado, cumpla con las características de una inducción efectiva, pues se estará desarrollando un programa de inducción para cumplir con los requerimientos del nuevo trabajador, en este caso de los millennials (Donoghue, 2018). De esta manera, la expectativa de disminución en los niveles de rotación de los millennials es alta, pues al someterlos a una inducción gamificada se estarían cubriendo las necesidades de esta generación.

Primero, se espera que la reducción de rotación de la generación de los millennials también llamada generación Y, disminuya debido a la incorporación de un programa de inducción a través de videojuegos, considerando que esta generación creció con la práctica de los videojuegos (Ekos, 2018) e incluso actualmente el 60% de esta generación es activa en el uso de videojuegos de consola (Geraci & Nagy, 2004).

Segundo, con la inducción gamificada se espera que los millennials generen mayor compromiso con las empresas, debido a que esta técnica forma una vinculación interactiva (Gomez & Sandoval, 2018). La gamificación responde a este interés, pues funciona como un instrumento de motivación en el aprendizaje (Beza, 2011), planteando de forma divertida el aprendizaje y creando en el jugador la libertad de aprender en base a sus propias experiencias, retos y logros (Hope, 2013). Al mismo tiempo se espera que satisfaga el interés que tienen los millennials por obtener un reconocimiento continuo (Forbes, 2018), pues la gamificación satisface la necesidad de este al brindar una sensación de logro y estatus (Beza, 2011).

Tercero, la inducción gamificada, responderá el interés de los millennials por obtener feedback inmediato (Myers & Sadaghiani, 2010), pues la gamificación retroalimenta eficientemente una acción positiva como negativa (Oxford Analytica, 2016).

Cuarto, se espera que al implementar un buen programa de inducción genere una mejor imagen corporativa (Donoghue, 2018), atrayendo así a los mejores profesionales de la generación millennial (Thompson, 2011), quienes a futuro serán el recurso humano con mayor participación en el sector laboral (Deloitte, Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social, 2014).

En cuanto a la empresa privada ecuatoriana, se espera que este programa ayude a minimizar la rotación de los millennials, considerando que la rotación voluntaria se debe a múltiples factores y no específicamente al programa de inducción que la organización realice. Adicionalmente al ser un sistema tecnificado, permitirá que cada área involucrada en el proceso de inducción invierta menor tiempo en la parte operativa de la inducción y se enfoque en el seguimiento y apoyo del nuevo trabajador para obtener resultados en menor tiempo por parte del nuevo trabajador. Por otro lado, la estandarización del programa de inducción beneficiará a la empresa, pues los trabajadores inducidos recibirán la misma información, sin que la opinión de terceros interfiera en el aprendizaje significativo del trabajador.

Finalmente, se espera que la disminución de la rotación de los millennials reduzca a futuro el impacto en la economía ecuatoriana (Flores, 2006), debido a la importancia de esta generación en el ámbito laboral.

## DISCUSIÓN

Al concluir con este estudio, la pregunta de investigación “¿cómo y hasta qué punto se puede reducir el nivel de rotación voluntaria de los millennials con un proceso tecnológico gamificado de inducción?” podría responderse reflexionando sobre las ventajas de la aplicación adecuada de tecnología en la gestión del talento humano. Si se aplicaran procesos de inducción basados en la gamificación este proceso de socialización organizacional estaría más acorde a la generación definida. Por otra parte, dicha metodología generaría mayor compromiso en los nuevos trabajadores y con ello la estabilidad deseada que buscan las empresas de esta.

En caso de implementar el proceso de inducción gamificada se evidenciaría un incremento en el nivel de compromiso, identificación, conexión y mayor satisfacción de los trabajadores, lo que se reflejará en la reducción importante del nivel de rotación. Es necesario reconocer que la rotación voluntaria puede producirse por múltiples causas, como la mala gestión administrativa, el liderazgo negativo, un programa de incentivos poco atractivo, un clima laboral inadecuado y circunstancias de trabajo estresantes (Chávez, 2015), sin embargo, una de estas es la inadecuada inducción. Si mejoramos la inducción es probable que rotación disminuya debido a que la inducción busca generar motivación y bienestar, con el objetivo de alcanzar buenos resultados de desempeño, lealtad y permanencia en la organización (Bermúdez, 2011).

Al gamificar el programa de inducción, se crea una herramienta que genera en el nuevo empleado un fuerte compromiso ya que la plataforma de videojuegos incentiva a



través de premios el aprendizaje (Beus, 2016) cumpliendo con las expectativas tecnológicas de los millennials (Silvestre, 2016).

La gamificación está orientada desde una perspectiva intrínseca lo cual permite crear fidelización entre el nuevo empleado y la organización (Ruiz, 2016), debido al diseño de los videojuegos logran involucrar al jugador de una forma integral, creando el medio perfecto para influir en el comportamiento de esta generación (Aguilera, Fúquene, & Ríos, 2014).

### **Limitaciones del Estudio**

Dentro de esta investigación se considera que existen algunas limitaciones. La más importante está relacionada con que la rotación voluntaria es un fenómeno multicausal, que no está relacionado solamente con los procesos de inducción, por lo que a pesar de la implementación de un sistema gamificado de inducción, la rotación podría mantenerse, sino se controlan otros factores que lo generan.

Respecto a la muestra, se ha definido su aplicación en el sector privado lo que podría limitar la ampliación de sus resultados al sector público. Así mismo, se propone incrementar el número de participantes, ya que la muestra presentada en esta propuesta fue apenas de 40 trabajadores. Otra limitación importante es la aplicación de esta investigación, ya que podría ser costosa su implementación, debido a que el desarrollo de videojuegos puede requerir altos niveles de inversión, siendo así la financiación de este proyecto una traba para su aplicación.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios**

Al finalizar esta investigación, se puede observar que la gamificación tiene una estrecha relación con los trabajadores de la generación millennial, sin embargo como se

menciona en la literatura de este trabajo, la gamificación también podría ser aplicada en procesos que aporten el desarrollo de los trabajadores, haciendo un seguimiento posterior al onboarding, como la capacitación continua, relacionado con el plan carrera de los trabajadores, lo cual buscaría responder a la necesidad de los millennials de crecimiento profesional, como son ascensos o promociones (Deloitte, Encuesta Millennials, 2018) siendo esta su principal motivación. También se podría considerar para programas de reinducción, especialmente para aquellos trabajadores que no están brindando los resultados esperados por la organización.

## REFERENCIAS

- Adkins, A. (2016). Millennials: the job-hopping generation. *Gallup*. May, 12.
- Aguilera, A., Fúquene, C., & Ríos, W. (2014). Aprende jugando; el uso de técnicas de gamificación en entornos de aprendizaje. *IM-Pertinente*, 125-143.
- Araujo, A. (29 de julio de 2014). 30 331 personas trabajan en las entidades financieras. *El Comercio*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mujeres-bancos-sistema-financiero-personal.html>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela : EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfacti* *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Beekman, T. (. (2011). Fill in the generation gap. *Strategic Finance*, 93(3), 16.
- Bermúdez, H. (julio de 2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno. *Universidad & Empresa*, vol. 13, núm. 21, págs. 117-142.
- Beus, B. (31 de mayo de 2016). *3 Onboarding Gamification Elements To Consider For Boosting Engagement During Sales Training*. Obtenido de eLearning Industry: <https://elearningindustry.com/3-onboarding-gamification-elements-boosting-engagement-sales-training>
- Beza, O. (June de 2011). Gamification – How games can level up our everyday life? *Tesis de postgrado*. Amsterdam, Holanda: VU University.
- Blackburn, H. (2011). Millennials and the Adoption of New Technologies. *Criss Library Faculty Publications*.
- Boro, S., & Curşeu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology* 43(8), 1553–1562.
- Borrás, O. (Junio de 2015). *Fundamentos de la Gamificación*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relationship Between Mexican Workers' Organizational Socialization and Commitment. *Psicogente*, 18(34), 267-277.

- Cataldi, Z., & Dominighini, C. (2015). *La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.
- Chávez, C. C. (2015). *Técnicas organizacionales y teorías administrativas: diccionario de recursos humanos*. Editorial Brujas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Connaway, L. S., Radford, M. L., Dickey, T. J., Confer, P., & Williams, J. (2008). Sense-Making and Synchronicity: Information-Seeking Behaviors of Millennials and Baby Boomers. *Information: Interactions and Impact* (págs. 123-135). Aberdeen: Libri.
- Contreras, F., B. L., & Liliana, P. (2015). Importancia de las publicaciones académicas: algunos problemas y recomendaciones a tener en cuenta. *Idesia (Arica)*, 33(4), 111-119.
- Contreras, R., & Eguía, J. L. (2017). *Experiencias de Gamificación en Aulas*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cortizo, J., Carrero, F., Monsalve, B., Velasco, A., Dedo, L. D., & Pérez, J. (2011). *Gamificación y docencia: lo que la universidad tiene que aprender de los videojuegos. (Tesis doctoral)*.
- Crua, C. (2016). *La gamificación en los negocios: 6 casos de éxito. Iebschool*.
- Deloitte. (6 de febrero de 2014). *Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-generacion-millennial.html>
- Deloitte. (2018). *Encuesta Millennials*. Ecuador: Deloitte.
- Dhanapal, S., Vashu, D., & Subramaniam, T. (2015). Perceptions on the Challenges of Online Purchasing: A Study from Baby Boomers, Generation X and Generation Y's Point of Views. *XIV International Business and Economy Conference Bangkok, Thailand* (págs. 1-16). IBEC.
- Donoghue, B. (2018). Onboarding: Whys, Dos and Don'ts. *Training Journal*, 25–27. Recuperado el 2 de noviembre de 2018, de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127170095&lang=es&site=ehost-live>
- EAE Business School. (22 de febrero de 2017). *Rotación laboral. ¿Qué ventajas tiene?* Recuperado el 3 de octubre de 2018, de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>

- Ekos. (7 de enero de 2018). Razones por las cuales los Millennials son más productivos que cualquier otra generación. *Revista Ekos*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/Negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=10077>
- Estrada, R. (2017). *El costo de la rotación del personal*. Ecuador: Deloitte.
- Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*.
- Ferri-Reed, J. (2013). Onboarding strategies to supercharge millennial employees. *The Journal for Quality & Participation*, 36, 32-33.
- Forbes. (12 de febrero de 2018). Consejos para retener al talento millennial en tu empresa. *Forbes México*. Recuperado el 21 de octubre de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/consejos-para-retener-al-talento-millennial-en-tu-empresa/>
- Forbes Staff. (20 de noviembre de 2015). Tres estrategias para atraer a los millennials a tu empresa. *Forbes*. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/tres-estrategias-para-atraer-a-los-millennials-a-tu-empresa/>
- Fry, R., Ingielnic, R., & Patten, E. (2018). *How Millennials today compare with their grandparents 50 years ago*. Pew Research Center. Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/16/how-millennials-compare-with-their-grandparents/>
- Gallego, F. J., Molina, R., & Lorens, F. (Julio de 2014). Gamificar una propuesta docente Diseñando experiencias positivas de aprendizaje. Oviedo, España: Universidad de Alicante.
- Gamelearn. (20 de octubre de 2017). *gamelearn*. Obtenido de <https://www.gamelearn.com/gamelearn-presenta-nuevo-videojuego-ada-revolucionar-los-procesos-onboarding-las-empresas/>
- García, F., Gértrudix, F., Durán, J., Gamonal, R., & Gálvez, M. (2010). Una taxonomía del término "nativo digital". Nuevas formas de relación comunicación. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/57014/una\\_taxonomia\\_del\\_termino\\_nativo\\_digital.\\_nuevas\\_formas\\_de\\_relacion\\_y\\_de\\_comunicacion.pdf?sequence%3D1&isAllowed=y](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/57014/una_taxonomia_del_termino_nativo_digital._nuevas_formas_de_relacion_y_de_comunicacion.pdf?sequence%3D1&isAllowed=y)
- Gausepohl, S. (2016). Tackling 4 key challenges of the multigenerational workforce. *Business News Daily*.
- Geraci, J. C., & Nagy, J. (2004). Millennials - the new media generation. *Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers*, 5(2):17-24.

- Gerger, D. (2007). Generational Differences. *Journal of the California Dental Hygienists' Association*, 23(1), 32.
- Glover, I. (2013). Play as you learn: gamification as a technique for motivating. *World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and*. Chesapeake: AACE.
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26 (46), 107-133.
- Gomez, M., & Sandoval, C. (2018). *La enseñanza virtual para la generación millennial, retos y oportunidades*. Guatemala, Guatemala: Universidad Galileo.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2016). *Millennials en Latinoamérica*. Barcelona: Ariel.
- Hope, A. (2013). *Three Questions for Tech Education Pioneer Scot Osterweil*. Cambridge: MIT Technology Review.
- INEC. (2014). Hablando de Millennials. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 3 de octubre de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millennials.pdf>
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction : game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kumar, B., & Khurana, P. (2012). Gamification in education-learn computer programming with fun. *International Journal of Computers and Distributed Systems*, 2(1), 46-53.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). . El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación*, (2), 315-344.
- Lee, J., & Hammer, J. (2011). Gamificación en la educación: ¿Qué, cómo, por qué molestarse? *Academic Exchange Quarterly* 15(2), 1-5.
- León, J. (7 de julio de 2017). *¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?* Recuperado el 10 de octubre de 2018, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Medina, J., Palomino, J., & Arellano, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83.
- Melgarejo, O. (2016). *El proceso de socialización de un nuevo miembro en la empresa: el caso de Visualis Castellón (tesis de pregrado)*. Universitat Jaume: Castellón de la Plana, España.
- Mendoza, M. (14 de agosto de 2018). Millennials provocan fuga del 30% en productividad. *Publimetro*, Recuperado el 30 de octubre de de.

- <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/08/14/millennials-provocan-fuga-30-productividad.html>.
- Milne, J. (8 de junio de 2016). Super-sized gamification for training – McDonald’s is lovin’ it. *Diginomica Ltd 2013-18*.
- Miranda, L. (2016). *La generación Y (Millennials). Principales características y estrategias para su mejor inserción laboral*. Chile: FLACSO.
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials’ Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology 25(2)*, 225-238.
- ODOM, C. L. (2019). Onboarding in the GIG Economy. *Talent Development, 72(9)*, 38–42.
- Otey, B. S. (2013). Millennials, Technology, and Professional Responsibility: Training a New Generation in Technological Professionalism. . *Journal of the Legal Profession*, 199–264.
- Oxford Analytica. (2016). *Gamification and future of education*. United Kingdom: © Oxford Analytica.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews, 13(1)*, 79-96.
- Pérez, Á., Pradas, P., Zaragoza, R., Grimaldi, N., & Lorente, M. (20 de mayo de 2016). *Manual de Bienvenida Nestlé*. España.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. India: Corwin Press.
- PWC. (2012). *Retención y desarrollo del capital humano. "Desafíos estratégicos, respuestas tácticas"*. PricewaterhouseCoopers.
- Randstad®. (2015). *La influencia de los millennials en la implementación de nuevas tecnologías en las empresas*. Chile: Development and Hosting by Bit Agency.
- Real Academia de la lengua española. (2014). *Diccionario 23.ª*. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <https://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Reyes, Y., & Martínez, I. (2014). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Robert Walters. (2017). *Atraer y Retener a los profesionales Millennial el management del futuro*. Barcelona: Robert Walter.
- Ruibal, J. (2014). *Socialización Organizacional: la relevancia del Contrato Psicológico. Un Sistema de Acogida para prácticas en la mediana empresa (tesis de postgrado)*. Universidad Santiago de Compostela: Santiago de Compostela, España.

- Ruiz, A. (2016). Estudio de la gamificación de una empresa para incentivar la motivación (*tesis de grado*). Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, octubre). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. In *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 160-170).
- Schambers, A. (2017). Onboarding: Is there serious value or is it hype? . *Grand Rapids Business Journal*, 35(32), 9. Recuperado el 2 de noviembre de 2018, de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=124675289&lang=es&site=ehost-live>
- Shah, D. (4 de enero de 2018). EdX's 2017: Year in Review. *Class Central* .
- Shea, T. (2005). Sink-or-Swim" Is Not an Option. *HR Magazine*, 50(3), pág. 14. Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16273218&lang=es&site=ehost-live>
- Sidle, S. (2014). Should firms create new human resources practices to engage millennials? *Academy of Management Perspectives*, 28(3).
- Silvestre, L. D. (2016). How to lead Millennials: Human Resource (*tesis de postgrado*).
- Simons, N. (febrero de 2010). Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives. *Information Management Journal*, pág. 28.
- solo. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Barcelona: Fundación factor huma.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing New Employee Orientation Programs An Empirical Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4) , 620–632.
- "Strategic Onboarding — Help New Hires Belong and Deliver Results".(2017) *Training* 54 (6): 34. Recuperado el 3 de noviembre de 2018, de <http://search.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126153135&lang=es&site=ehost-live>.
- Tedgui, L. (2017). Why investing in onboarding today leads to increased performance tomorrow. *Chief Learning Officer* 16(8), 32–33.
- Teixes, F. (2014). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones*. UOC.
- Thompson, N. (2011). *Managing the Millennials: Employee retention strategies for generation Y (tesis senior)*. Claremont Colleges: Claremont, California.
- Toohy, S., Wray, A., Wiechmann, W., Lin, M., & Boysen-Osborn, M. (2016). Ten tips for engaging the millennial learner and moving an emergency medicine residency curriculum into the 21st century . *Western Journal of Emergency Medicine*, 17(3), 337.



- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Vázquez, R. (20 de octubre de 2016). *Millennials, la generación que más invierte en tecnología*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/millennials-la-generacion-que-mas-invierte-en-tecnologia/>
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-182. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100012)
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.
- Zax, D. (2018). MIT Creates The One Video Game You'll Be Thrilled To See Your Kid Get Hooked On. *Fast Company*.

**ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES**

Quito, 17 de diciembre de 2018

Sr/Sra. \_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos  
**Banco**

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted sin antes extenderle un cordial saludo. Soy Victoria Hidalgo, estudiante del último semestre de la carrera de Psicología y Recursos Humanos en la Universidad San Francisco de Quito. Con fines académicos se pretende realizar una investigación sobre el comportamiento organizacional mediante un experimento para determinar que tan influyente puede ser un programa de inducción gamificado para reducir la rotación de los Millennials.

Para ello, se invitará a 40 personas recién contratadas que hayan nacido entre 1980-2000 que cumpla con un nivel de estudio de segundo nivel. Este grupo no puede haber recibido ningún tipo de formación previa dentro de la organización, se excluyen reinsertaciones, pasantías y cargos temporales. El grupo mencionado será dividido entre dos sucursales del Banco. Un grupo recibirá inducción gamificada, denominado "Grupo A" y el "Grupo B" recibirá la inducción tradicional del banco. Una vez obtenida la aceptación de los nuevos colaboradores para ser parte del estudio, deberán llenar los formularios de consentimiento informado.

Pasados tres meses se aplicará una entrevista al área de selección del banco, para validar los resultados obtenidos en cuanto a cantidad de personal nuevo que ha desertado en las dos sucursales.

Finalmente, se le entregará un informe con los resultados respectivos y las posibles recomendaciones.

Agradezco la atención prestada a esta solicitud,  
Atentamente,

Victoria Catalina Hidalgo Guerrero  
Estudiante de Psicología y RR. HH  
**Universidad San Francisco de Quito**

Quito, 17 de diciembre de 2018

Sr/Sra. \_\_\_\_\_

**Banco**

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted sin antes extenderle un cordial saludo. Soy Victoria Hidalgo, estudiante del último semestre de la carrera de Psicología y Recursos Humanos en la Universidad San Francisco de Quito. Con fines académicos se pretende realizar una investigación sobre el comportamiento organizacional mediante un experimento para determinar qué tan influyente puede ser un programa de inducción gamificado para reducir la rotación de los Millennials.

Para ello el Departamento de Recursos Humanos, lo invita a formar parte de esta investigación. Su decisión es libre de cualquier tipo de acciones positivas o negativas. Esta investigación persigue un fin académico, en caso de aceptar esta invitación usted firmará un formulario de consentimiento informado el mismo que protegerá su anonimato de ser necesario.

Agradezco la atención prestada a esta solicitud.

Atentamente,

Victoria Catalina Hidalgo Guerrero  
Estudiante de Psicología y RR. HH  
**Universidad San Francisco de Quito**

## ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Inducción Gamificada para Reducir la Rotación Voluntaria de los Millennials en la Empresa Privada Ecuatoriana.

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito.*

Nombre del investigador principal *Victoria Catalina Hidalgo Guerrero*

Datos de localización del investigador principal *023801696; 0991696986; vickyhidalgoec@gmail.com*

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	
<b>Introducción</b>	
	<p>Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.</p> <p>Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre el impacto de la inducción gamificada sobre la rotación voluntaria de los Millennials.</p>
<b>Propósito del estudio</b>	
	<p>En este estudio participarán 40 personas recién contratadas nacidas entre 1980 – 2000, con formación mínima de segundo nivel y que no haya sido previamente inducido(a) a esta empresa. Este estudio pretende conocer si una inducción gamificada reduce la rotación voluntaria de los Millennials.</p>
<b>Descripción de los procedimientos</b>	
	<p>Se realizará el proceso de inducción, con ciertas diferencias entre dos grupos de trabajadores de reciente contratación.</p> <p>Los resultados se analizarán después de tres meses de esta intervención, para medir los niveles de rotación voluntaria de cada grupo.</p>
<b>Riesgos y beneficios</b>	
	<p>Este estudio no tiene ningún tipo de riesgo, por el contrario, dependiendo del grupo al que pertenezca podrá experimentar una inducción diferente.</p>
<b>Confidencialidad de los datos</b>	
	<p>Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el testigo tendrán acceso.</li> <li>2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.</li> <li>3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.</li> </ol>

<b>Derechos y opciones del participante</b>
Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento. Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.
<b>Información de contacto</b>
Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono <i>0991696986</i> que pertenece a Victoria Hidalgo, o envíe un correo electrónico a <i>vickyhidalgoec@gmail.com</i>
Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: <i>comitebioetica@usfq.edu.ec</i>

<b>Consentimiento informado</b>	
Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.	
Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha