

# TRADICIONES ÉTICAS EN TORNO AL MARKETING Y LA LUDIFICACIÓN: ALGUNOS APUNTES CRÍTICOS

## ETHICAL TRADITIONS AROUND MARKETING AND GAMIFICATION: SOME CRITICAL NOTES

Ginés MARCO PERLES

Silvia MOYA ROZALÉN

*Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir<sup>1</sup>*

**RESUMEN:** Ética, ludificación y marketing han constituido tres realidades cuyo desarrollo ha transcurrido separadamente hasta bien avanzado el siglo xx, momento en el que asistimos a una eclosión de las mismas. Recientemente surgen estudios que se proponen indagar si la ludificación y el marketing poseen un sustrato ético, a partir de los cuales, en este trabajo profundizamos en la repercusión moral que tiene la interrelación entre ludificación y marketing expresada a lo largo de tres tradiciones éticas de amplia trayectoria (utilitarismo, deontologismo y ética de la virtud), como es puesto de manifiesto por la literatura especializada.

**PALABRAS CLAVE:** ética, éticas aplicadas, gamificación, ludificación, marketing, deseos humanos.

**ABSTRACT:** Ethics, gamification and marketing have constituted three realities which has developed separately until well into the twentieth century, at which time we have seem them hatch. Recently, studies have emerged that seek to investigate whether gamification and marketing have an ethical substratum. Based on these studies, in this work we go into the moral impact of the interrelationship between gamification and

---

<sup>1</sup> Ginés Marco Perles es Decano de la Facultad de Filosofía, Letras y Humanidades de la Universidad Católica de Valencia. C/ Guillem de Castro, 94. 46001 Valencia (España) - gines.marco@ucv.es

Silvia Moya Rozalén es estudiante de Doctorado de la Universidad Católica de Valencia. Escuela de Doctorado UCV: Plaza de San Agustín, 3 Esc. A Entresuelo 1, 46001 Valencia (España) - silvia.moya@ucv.es

marketing expressed throughout three broad ethical traditions. trajectory (utilitarianism, deontologism and the ethics of virtue), as evidenced by the specialized literature.

KEYWORDS: ethics, applied ethics, gamification, marketing, human desires.

## 1. Introducción

Las actividades de marketing, en general, y de ludificación en el marketing, en particular, presentan algunos de los más importantes interrogantes a los que deben dar respuesta las denominadas “éticas aplicadas” en el mundo contemporáneo de los negocios. En los últimos años, sucesivas tradiciones éticas, a saber, la consecuencialista –que se orienta en torno a la utilidad-, la deontologista –que hace hincapié en las normas- y la ética de la virtud –que se centra en la contribución de las virtudes en el desarrollo de los que interaccionan en una organización- han aparecido como presupuestos epistemológicos de algunas contribuciones que han reflexionado –eso sí, de modo incipiente- en torno a la dimensión ética del marketing.

No obstante, quedaría pendiente desarrollar un análisis acerca de la dimensión ética de la ludificación en el marketing, por encontrarnos ante la irrupción de un nuevo fenómeno que reconfigura el alcance y límites de la propia actividad, y afecta a las motivaciones de empleados y clientes. El propósito de nuestro trabajo es el de explorar si la ludificación llega a tener repercusiones éticas y, en su caso, de qué índole serían, así como qué tradiciones éticas podrían darle respuesta y servirle de soporte. Para ello nos adentraremos en la literatura especializada procurando delimitar si ha habido alguna corriente cuya presencia e influencia pudiera ser considerada como *dominante* en la gamificación, y reflexionando en torno a si alguna de ellas pudiera calificarse de *emergente*.

Tras la eclosión de las denominadas “éticas aplicadas”, seguida por la irrupción de la ética en las organizaciones una década más tarde (Cortina, 1994), surgirán reflexiones en torno a la verdadera contribución de la ética en el marketing, en general, y en un marketing que apueste por la ludificación, en particular. Sin embargo, antes de adentrarnos en este estudio, convendrá advertir de la dificultad notoria del fenómeno a estudiar. La causa de tal complejidad radica en la interconexión de dos realidades de suyo tan heterogéneas como son la reflexión ética y la gestión del marketing en organizaciones dedicadas a la ludificación o

que comienzan a incorporarla en sus estrategias. En este contexto, Deterding et al. (2011: 9), acuñaron el concepto “ludificación” como el uso de elementos de juego<sup>2</sup> en contextos no lúdicos.

A este tipo de empresas que se valen de la ludificación –o, empleando el anglicismo, “gamificación”–, como una solución que genere compromiso o *engagement* en sus negocios, vamos a prestar especial atención atendiendo a las siguientes razones: 1) se trata de un ámbito novedoso en el que la revolución tecnológica sin rostro humano ha irrumpido con tanta fuerza que ha terminado orillando lo intangible en detrimento de lo tangible, lo intrínseco en detrimento de lo extrínseco (Duhigg, 2012); 2) estamos ante un fenómeno que tiene un alcance académico y no supone una mera incidencia en el ámbito del marketing (Deterding et al., 2011); y 3) supone una revisión radical del estatuto de *stakeholders* o partícipes de estas organizaciones quienes, en este caso, se ampliarán a los diseñadores, jugadores, espectadores y observadores (Robson et al., 2016: 30)<sup>3</sup>.

Si bien existen voces defensoras del potencial beneficio que aporta implementar la ludificación en una pluralidad de escenarios profesionales (Zichermann y Cunningham, 2011; Brodie et al., 2013), no deja de ser cierto que algunos autores han podido manifestar su preocupación respecto a su impacto emocional y moral. Fruto de esto último ha sido la publicación de reflexiones sobre la repercusión que desde un punto de vista ético pudiera tener esta nueva herramienta (Shahri et al., 2014; Raftopoulos, 2014; Deterding, 2014; Selinger et al., 2015; Sicart, 2015; Andrade et al., 2016; Kim, 2016; Kim y Werbach, 2016; Marczewski, 2017; Roper y Thorpe, 2017). A la vista de lo expresado, en este artículo reflexionaremos acerca de la dimensión ética de la ludificación y tomaremos como eje de análisis los postulados de diversas tradiciones éticas, en concreto, aquellas que se basan en principios (la tradición consecuencialista y la tradición deontologista); y las que enfatizan en torno a virtudes (la tradición de

---

<sup>2</sup> Tales como emblemas, rankings, niveles, avatares o competición, entre otros (Deterding et al., 2011: 11)

<sup>3</sup> Los “diseñadores” son sujetos que crean experiencias ludificadas y que, con frecuencia, ocupan un rol directivo en la organización. Los “jugadores” son individuos que participan en la experiencia ludificada y que, con frecuencia, son empleados o consumidores. Los “espectadores” son quienes no participan directamente en la experiencia de ludificación, pero pueden verse influenciados a través de esa vivencia. Por último, los “observadores” son sujetos plenamente conocedores de la experiencia gamificada, pero que no participan ni directa ni indirectamente en la misma.

ética de la virtud) para desarrollar una evaluación moral de ese nuevo marketing, que se manifiesta en clave de ludificación.

En efecto, si nos centramos en las tradiciones éticas que enfatizan en torno a los principios, destacaríamos la tradición ética consecuencialista, que secundaría el principio de “el mayor bien para el mayor número”, y la tradición deontologista, que convertiría una máxima de acción –nacida de la autonomía personal– en una norma moral universal y universalizable. Por último, si hiciéramos lo propio con la tradición ética de la virtud, estaríamos promoviendo la forja de hábitos conducentes a tomar decisiones prudentes.

## **2. ¿Cabe invocar una dimensión ética en el marketing?**

El marketing es una de las funciones más esenciales en toda dirección de negocios. Es definido por Kotler (2002: 4) como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes». Por lo tanto, se entiende que el marketing promueve la conexión de consumidores con productos o servicios que generan valor para ellos.

Mientras el marketing es una parte central en la dirección de todo negocio, muchos de sus esfuerzos han sido vistos como prácticas conducentes a conseguir determinados resultados centrados en mejorar la cuenta de resultados y no en atender consideraciones éticas. Yendo más allá, como señala George Brenkert, ya sea a través de la publicidad, la fijación de precios, la investigación de mercados o la promoción de productos (por nombrar algunas áreas), el marketing ha sido relacionado con prácticas poco honestas como la manipulación, la invasión de la privacidad, la creación de productos cuya seguridad no está garantizada, así como la explotación de niños y consumidores vulnerables (Brenkert, 2002: 178). En nuestro tiempo se ha ido extendiendo la idea de la amoralidad del marketing (Palmer, 2017: 1028), centrando el juicio ético en torno a las consecuencias que se derivan en el consumidor, a resultas de la persuasión ejercida por un agente vendedor. Éste último prescinde de cualquier valoración con sustrato ético a la hora de evaluar la venta de un bien o servicio.

Consideramos que para dar respuesta a los interrogantes que plantea la mera descripción de la realidad que constituye el marketing, será adecuado buscar un fundamento holista a la actividad de marketing, de carácter claramente

antropológico (Díaz de la Cruz y Fernández, 2015: 72), que tenga en cuenta a las personas concretas que toman decisiones y eligen un determinado bien o servicio, no siendo meros clientes potenciales a los que hay que atraer y sobre los que se apoya todo intento por mejorar la cuenta de resultados. Ese fundamento holista se puede encontrar en ciertas tradiciones éticas, cuyo estudio y profundización nos proporcionará el necesario anclaje (Melé, 2019: 30).

Desde esa perspectiva, si tomamos como referencia las diversas tradiciones éticas que están en la base de algunas publicaciones recientes sobre la ética en el marketing, distinguiremos dos ejes particularmente significativos: el de la virtud, donde se englobarían las llamadas “éticas de primera persona” en las que el propio sujeto es el que decide y por tanto el protagonista de la acción; y por otra parte estaría el eje de los principios, donde se adscribirían las denominadas “éticas de tercera persona”, cuya decisión descansaría en el posicionamiento de un agente externo, que se pretendería estuviera liberado de ciertos condicionamientos para postular la decisión a tomar. En primer lugar, nos centraremos en las aportaciones procedentes de la ética de la virtud. Esta tradición concibe toda virtud como un hábito selectivo<sup>4</sup> y electivo (Aristóteles, 1999), y no como una mera consideración calculadora. A partir de la misma, podemos perfilar una aproximación ética y crítica respecto al fenómeno de la ludificación. En nuestro tiempo, Robert Solomon ha argumentado –secundando, para ello, tesis aristotélicas– que la aproximación de la ética de la virtud a las tradiciones de ética empresarial no es compatible con la consideración de que los negocios y el marketing constituyen una actividad amoral diseñada con el único propósito de maximizar los beneficios (Solomon, 1992). Más aún, Solomon y otros proponentes defienden que los negocios deben ser enjuiciados en términos de su contribución al bien de la comunidad y que la excelencia en la actividad empresarial debería ser concebida en clave holista y moral. Para la ética de la virtud, el propósito de toda ética aplicada al mundo empresarial será el de transmitir virtudes morales que permitan a las personas alcanzar el éxito en lo personal, así como poder contribuir al florecimiento de la sociedad.

En segundo lugar, nos vamos a referir a la tradición principialista de la ética, que se subdividirá a su vez en dos aproximaciones: la tradición deontológica y la tradición consecuencialista (Melé, 2019: 8). En lo que atañe a la tradición deontológica cabe afirmar que hará un especial hincapié en la asunción de compromisos institucionales de la organización en su conjunto, en forma de códigos

---

<sup>4</sup> Cfr. Aristóteles (1999). *Ética a Nicómaco* II, 6, 1106 b 35, p. 27.

de conducta, porque considera a toda organización como un sujeto moral, que trasciende la suma de sus miembros (Cortina, 1994). La virtualidad de estos códigos pasaría por tomar razón de todos los afectados por las decisiones que tengan que ver con las políticas de marketing en una organización, teniendo en cuenta tanto a los empleados como a los clientes y consumidores. Esta corriente posee indudables raíces de las máximas de conducta acuñadas por Kant (2016) [orig.: 1785], que han sido actualizadas por John Rawls (2017) [orig.: 1971] y que autores de nuestro tiempo han trasladado a la aplicación de la ética en la sociedad digital. Es el caso de Adela Cortina (2019), quien ampliará la propuesta inicial de Diego Gracia (2008), dirigida monográficamente a la bioética, para dar respuesta a los retos de la tecnología digital y que se concreta en la asunción de seis principios: beneficencia (búsqueda del bien), no maleficencia (principio de no dañar que sirve de contrapunto al consecuencialismo, denominado por autores como Spaemann (2005: 147), “la ética de la civilización tecnológica”), autonomía (respeto a la libertad y voluntad de las personas), justicia (respeto a la dignidad humana), explicabilidad (trazabilidad de las decisiones) y rendición de cuentas (para la asunción de responsabilidades).

En lo que hace referencia a la tradición consecuencialista o utilitarista de la ética, convendrá decir que valorará las decisiones en materia de marketing en función de los beneficios que se obtengan para el mayor número de sujetos, poniendo entre paréntesis el juicio moral que pudiera merecer cada decisión estratégica (Mill, 1985). El utilitarismo a la hora de abordar la moral, enseña a calcular las consecuencias de nuestras acciones, tomando como meta la mayor felicidad para el mayor número de individuos. Desde este punto de vista, el utilitarismo defiende que el acto correcto –y que, por tanto, debe hacerse– es el que proporciona mayor utilidad, entendiendo por tal la obtención de un estado de “placer”, “satisfacción” o “felicidad” (Fontrodona et al., 2010: 26), conceptos que no resultan ajenos a lo lúdico y que a menudo son fruto del juego y la diversión (Mora, 2014: 121; Mora, 2014: 175). Se trata, por tanto, de identificar aquel acto que maximiza el bien perseguido.

Para autores como Fontrodona, Guillén y Rodríguez (2010: 32), “el utilitarismo supone una doble reducción: de la moralidad de la acción a la de los efectos; y de los efectos a los efectos exteriores”. En el ámbito empresarial esto supone reducir la valoración de la actividad de la empresa tomando como única referencia los bienes (entendidos en la forma de resultados obtenidos) y, en particular, solo los resultados económicos, dejando al margen los resultados sociales y medioambientales. Estos reduccionismos en el plano ético de la acción

van paralelos a otra reducción antropológica que lleva a otorgar una relevancia casi exclusiva a las tendencias apetitivas del ser humano, convirtiendo a la razón en un mero instrumento al servicio de su satisfacción. En efecto, como sostienen Fontrodona et al. (2010: 33), el reduccionismo que supone el utilitarismo estriba en concebir la racionalidad exclusivamente como instrumental. De esta suerte, el individuo es concebido como un conjunto de preferencias que ha de maximizar, y la finalidad de la acción viene determinada por conseguir el mayor logro de satisfacción posible. En el ámbito de la ludificación, este planteamiento sería trasladable a la idea de maximización de la diversión en todo momento y lugar, difuminándose la línea entre trabajo y ocio –fenómeno que Kuklich (2005) denominó “playbor”<sup>5</sup>– llegando a una omnipresencia de lo lúdico que impregna todo en nuestra actual sociedad del entretenimiento. Este hecho alcanza su máxima expresión cuando los elementos propios de los juegos que emplea la ludificación se ven reforzados por otros movimientos tecnológicos contemporáneos como el big data, las redes sociales o el “Yo Cuantificado”<sup>6</sup> que vienen a potenciar la gamificación (Hamari et al., 2018).

En nuestros días, la influencia ejercida por el utilitarismo en la actividad empresarial no deja de ser notoria. Su concepto de racionalidad, el cálculo utilitarista y la idea de maximización tienen una connotación económica que ha permitido su adopción en el mundo del marketing (basta con sustituir la maximización del placer por la maximización del beneficio). Cuando esta idea de maximización se eleva a fin último de la empresa, la eficiencia se convierte en el canon supremo para evaluar los procesos de toma de decisiones. El resultado será la relegación de la ética del marketing a mera consideración expresivista y emotivista, parafraseando a MacIntyre (2017), que termina trasladando al auditorio un *supuesto* compromiso empresarial con la asunción de ciertos valores, siempre y cuando tal compromiso reporte nuevos clientes.

---

<sup>5</sup> Kücklich usó por primera vez este término en referencia a una forma híbrida entre *play* (juego) y *labor* (trabajo).

<sup>6</sup> El movimiento denominado “*Quantified-Self*” se centra en recopilar, procesar y presentar datos e indicadores de comportamiento, ambientales y biológicos que sirvan para evaluar el desempeño personal y para que las personas puedan progresar en sus áreas de interés y aumentar el autoconocimiento.

### 3. Intersección entre la ética del marketing y la ética de la ludificación

Una parte esencial de la reflexión ética en torno al marketing es la dimensión ética de la propia actividad de la ludificación, es decir, el aspecto moral de hacer que algunas actividades –como el consumo– sean más parecidas a un juego. De acuerdo con la literatura especializada, encontramos que cada de las tres tradiciones éticas mencionadas tiene su correlación en la ludificación (Ver Tabla 1).

En primer lugar, la lógica utilitarista estaría presente en la ludificación a través de la maximización del placer (que proporciona la superación de retos propia de los juegos) y del beneficio económico que puede conseguirse con su aplicación a los recursos humanos y al marketing –con el consecuente incremento de la productividad y del consumo– (Rey 2015). Otros autores apuntan a una justificación de la ludificación desde el utilitarismo, vista como un acto moral al enfatizar el entretenimiento que proporciona como un valor extra para los usuarios y una ganancia adicional que, si causara algún daño, (como la dependencia tecnológica) estaría justificado porque los afectados serían una minoría (Roper y Thorpe, 2017).

En segundo lugar, la tradición deontológica de la ética, ha tenido su reflejo en la ludificación con algunas propuestas de códigos de conducta (Zichermann, 2012<sup>7</sup>, y Marczewski, 2013<sup>8</sup>).

Finalmente, la ética de la virtud supone la referencia más reciente en las publicaciones académicas que tratan la moral de la gamificación. Los investigadores asocian un nuevo enfoque más virtuoso de la ludificación al concepto de “eudaimonía” de Aristóteles, con el Diseño Sensible al Valor (Versteeg, 2013), el *Eudaimonic Design* (Deterding, 2014), y la propuesta de “jugar la vida buena” (Sicart, 2015). Asimismo, se asocia esta corriente de pensamiento a la preocupación por la afectación al carácter de las personas que interactúan con los sistemas ludificados o gamificados (Versteeg, 2013, Morozov, 2013, Selinger et al., 2015; Kim y Werbach, 2016).

---

<sup>7</sup> “The Code of Gamification Ethics”, Gamification Corporation, 10-12-2012, consultado el 12-07-2014. <http://www.gamification.co/2012/12/10/code-of-gamificationethics/>

<sup>8</sup> Versión original no disponible. Una versión actualizada y más extensa ha sido publicada en <https://ethics.gamified.uk/>, consultado el 30-08-2019



TABLA 1. Principales corrientes éticas y su relación con la ludificación

Nombre de la corriente ética	Principio o máxima	Valora como INMORAL la ludificación	Califica como ÉTICA la ludificación	Autores que lo refieren
UTILITARISMO	“El mayor bien para el mayor número” Mill (1863)	Cuando favorece la realización de actos peligrosos, arriesgados o dañinos para las personas (cuantitativamente hablando)	Si tiene consecuencias beneficiosas para la mayoría, a pesar de que una minoría se vea perjudicada. La diversión o entretenimiento sería un valor añadido.	Rey (2015); Versteeg (2013), Roper y Thorpe (2017); Morozov (2013); Kim y Werbach (2016)
DEONTOLOGISMO	“El imperativo categórico” Kant (1785)	Si daña a alguna persona en algún sentido, sin importar el número de afectados. Incluyendo trato irrespetuoso, infantilización del público, uso de las personas como medios para algún fin o la generación de dependencia tecnológica.	Cuando respeta la dignidad de las personas como fines en sí mismos y sigue principios universales del obrar ético, según el deber.	Versteeg (2013), Roper y Thorpe (2017); Raftopoulos (2014).  *Desarrollan códigos deontológicos: Zichermann (2013) y Marczewski (2012)
ÉTICA DE LA VIRTUD	Alcanzar la Eudaimonía, Aristóteles (1999) orig. 349 a.C.	Si fomenta el vicio y la inmoralidad, si afecta al carácter o a la autonomía personal; si ofusca la razón al provocar que las personas no actúen por deber o por poner en práctica la virtud, sino por obtener algún tipo de incentivo.	Si ayuda al florecimiento humano, a desarrollar valores y virtudes para alcanzar una vida buena, la autonomía y la felicidad.	Versteeg (2013), Roper y Thorpe (2017); Morozov (2013); Kim y Werbach (2016), Sicart (2015); Selinger et al. (2015); Deterding (2014)

Fuente: elaboración propia

#### 4. Claves éticas de la ludificación aplicada al marketing

Los juegos están en todas partes. Empleamos los juegos mientras viajamos, aprendemos un idioma, nos relajamos, o mientras trabajamos. Y, por supuesto, pagamos un precio si pretendemos consumirlos. La finalidad sería el mero disfrute nuestro (Robson et al., 2015). Por su parte, la ludificación sería aquella disciplina que se ocupa de aplicar en áreas no lúdicas todo lo concerniente a los juegos. Cabe afirmar que está incrementando su popularidad en los más diversos sectores de productividad (Hamari y Parvinen, 2016), y adquiere perfiles bien definidos como una herramienta de marketing. Actualmente la utilidad de la ludificación es alta en múltiples ámbitos (Hamari et al., 2014; Seaborn y Fels, 2015) como contextos comunitarios y de voluntariado (Otake, et al. 2015), educativos (Hew et al., 2016) y turísticos (Stadler and Bilgram, 2016). Otros autores destacan su papel en el marketing de servicios (Huotari y Hamari, 2012).

No obstante, cabe que nos preguntemos hacia dónde nos lleva la dinámica de los juegos tanto en sus bases epistemológicas (Hamari y Parvinen, 2016) como en el tipo de usuario o cliente que promueve -cuando se utiliza como herramienta de marketing-, y qué tipo de bienes (internos o externos) favorece su adquisición. En este sentido, más allá del tópico de la neutralidad de la tecnología desde ciertos paradigmas (Sanmartín, 1990), incluida la visión de la ludificación no como algo malo en sí mismo sino solo como una herramienta (Marczewski, 2017), lo cierto es que el tema no resulta nada sencillo en el contexto digital actual. Evgeny Morozov, una de las voces más críticas con la ludificación, considera muy superficial presentarla como una panacea sin mencionar que “los juegos no son herramientas neutrales para cumplir con nuestros objetivos, sino esquemas de incentivos que podrían estar transformando a los jugadores, mediante la manipulación de sus motivaciones y actitudes” (2013: 341). Sin embargo, juegos y gamificación no son términos sinónimos, ya que este reciente fenómeno se basa en juegos parciales (elementos lúdicos) en lugar de desarrollar juegos completos (Deterding et al., 2011) y dista en varios aspectos de la definición originaria de Huizinga (1972) del juego como algo siempre voluntario, improductivo y separado del mundo real.

Respecto a la aplicación de la ludificación como una estrategia puramente comercial, Kim y Werbach (2016) apuntan que:

La ludificación establece objetivos dirigidos los deseos hedonistas de la persona y los usuarios pueden ser atraídos por la experiencia de la diversión o porque sienten una compulsión cuando el sistema utiliza ‘anzuelos psicológicos’, tales como la comparación social o las recompensas.

Así, la experiencia lúdica puede cobrar más relevancia para el cliente que el propio producto e incluso ser manipulativa en el sentido de enmascarar y encubrir un producto insatisfactorio de cara al consumidor (Rey, 2015: 283).

Para Roper y Thorpe (2017) el reto moral de la ludificación en el marketing radica en la generación de compromiso o *engagement*: “la ludificación posee una atracción que los diseñadores tratan de aprovechar principalmente en la generación de emociones y su asociación con bienes y servicios determinados”. Además, destacan que, en otras estrategias como la publicidad, el receptor sí entiende su propósito –vender productos– pero con la ludificación puede no ocurrir lo mismo, dado que emplea una “persuasión sigilosa” que es éticamente más problemática<sup>9</sup> puesto que “el consumo y el comportamiento subsiguiente pueden ser manipulados en un nivel subconsciente” de la misma forma que ocurre con los mensajes subliminales.

De acuerdo con Rey (2015: 282) la ludificación es una estrategia para canalizar nuestra atención y actividad hacia anuncios y productos determinados. En este sentido afirman Roper y Thorpe (2017) que los estímulos lúdicos pueden convertir el acto de compra en algo más deseable a través de recompensas. En esta línea Hughes y Lacy (2016) mencionan el paradigmático caso de Foursquare<sup>10</sup> como un uso de ludificación en el marketing, para ilustrar cómo los elementos de juego pueden influenciar el comportamiento del consumidor. Algunos usuarios de esta red social “tomaban decisiones sobre dónde comer o comprar para poder ganar puntos y medallas” (Kincaid, 2009). Este ejemplo se ha considerado una solución exitosa de ludificación en la que los elementos de juego influyen en las decisiones de movilidad de los individuos (Frith, 2013).

Por su parte, Dewinter et al. (2014) enfatizan la transformación del ocio en tiempo productivo a través del uso ludificado de las redes sociales, las tecnologías

<sup>9</sup> Estos autores critican que, a pesar de que la publicidad subliminal está regulada y prohibida en algunos países, en el caso de la gamificación no se da tanta preocupación ética al asociarla a una función de entretenimiento inofensiva. (Roper y Thorpe, 2017).

<sup>10</sup> Red social gamificada basada en geolocalización creada en 2009 y actualmente rebautizada bajo el nombre de Swarm desde 2014.

móviles e internet (2014: 121). Esto beneficiaría a las empresas, ya que los datos generados pueden contribuir a una mejor comprensión del comportamiento del consumidor y esos paquetes de datos se podrían revender, lo que aumentaría el beneficio de quien los recopila (Dewinter et al., 2014: 122). Sin embargo, ambos escenarios tendrían implicaciones éticas relacionadas con la privacidad y la custodia de los datos, así como con la manera de conseguirlos. Si se persiguen fines comerciales y se obtiene información mediante engaño u ocultación de la verdad sería algo injustificable desde la deontología o la ética de la virtud, por no respetar la verdad ni los derechos de los usuarios.

Asimismo, se produce una falta de libertad y autonomía cuando la ludificación es impuesta al consumidor, quien solo puede participar o tratar de ignorarla (Rey, 2015: 284). Este autor apunta a que la ludificación nos interpela para que aceptemos que los puntos virtuales u otros incentivos psicológicos propios de los juegos son motivadores legítimos equivalentes a cualquier beneficio real –material o inmaterial– del producto en sí.

Más allá de las posiciones enconadas que suscita, del concepto de ludificación cabe destacar su multidimensionalidad, lo cual genera diferentes vías de aplicación que implican un cambio de comportamiento en los usuarios<sup>11</sup> o, más bien, terminan propiciando que los potenciales clientes consuman, en respuesta a la satisfacción de una necesidad o deseo. A nuestro modo de ver, la búsqueda del deseo en los modelos de ludificación parte de premisas emotivistas, a partir de las cuales, las acciones humanas se evalúan según los medios con los que contamos, prescindiendo de toda referencia a fines y a bienes que merezcan el calificativo de “internos”. Y cuando en una dinámica organizativa dejan de considerarse los fines a los que tiende una actividad y a los que debe dar respuesta, se incurre fácilmente en el velo de la distinción entre relaciones manipulativas y relaciones no manipulativas (MacIntyre, 2007). Esta tesis de MacIntyre<sup>12</sup>, que afecta de lleno a la consideración ética que merece el *management*, ha sido puesta de manifiesto por Sinnicks (2018), y de acuerdo con nuestra tesis la irrelevancia que MacIntyre (2015) concede a la ética empresarial en nuestro tiempo se puede aplicar por

---

<sup>11</sup> De acuerdo con Werbach y Hunter, existen tres tipos de gamificación: interna, externa y para el cambio de conducta (2012: 22-26).

<sup>12</sup> Alasdair MacIntyre, que puede ser considerado como un crítico del *management*, ha merecido más citas en el ámbito de la tradición de ética de la virtud en la ética empresarial que el propio Aristóteles (Ferrero y Sison, 2014).

vía de analogía a la consideración que merecerían ciertas aproximaciones éticas a la ludificación.

Llegados a este punto, conviene reflexionar sobre nuestros deseos, como punto de partida antropológico de una posterior reflexión ética acerca de la ludificación. En efecto, la pregunta que reclama todo ejercicio de desear es plantearse “¿qué es lo que quiero?”. Siguiendo a MacIntyre (2017: 27), para pensar críticamente sobre los propios deseos otro paso importante sería preguntarse cómo se ha convertido en la clase de persona que se ha hecho, con los deseos que ahora se tienen. Y, en última instancia, si esos deseos han sido influenciados con herramientas de marketing, publicidad y ludificación. Por ejemplo, en el caso de los medios sociales, resulta necesario reflexionar acerca de si tenemos necesidad real de consultar todos los días –y a veces de manera casi compulsiva– nuestras actualizaciones o si esto es resultado de técnicas de origen lúdico como el *scroll* infinito (el *feed* de noticias que no tiene fin) o la competitividad implícita en la acumulación de *likes*, que funcionan como pequeñas dosis de satisfacción inmediata que recuerdan a las de los juegos (retroalimentación continua, emociones, estatus, logros, competición, etc.). En este sentido podemos afirmar que las propias redes sociales han ludificado su estrategia de marketing con el objetivo de maximizar sus beneficios (monetizando el tiempo que las personas emplean en ellas a través de la publicidad) y por medio de gratificaciones instantáneas que generan un irresistible *engagement* lúdico, con el consiguiente impulso de utilizarlas continuamente.

Teniendo en cuenta esta premisa, el propósito de la ludificación más conectado con el marketing es el de proporcionar un sistema de obtención de recompensas y de respuestas motivacionales en los consumidores para orientar y cambiar sus patrones de comportamiento. Así se canalizará la formalización de una transacción comercial o la realización de alguna acción que dé como fruto la obtención de lo más valioso en el sistema capitalista digital: nuestros datos. En este escenario, la dimensión ética del marketing ludificado se manifestaría de dos modos diferentes: 1) en relación con un juicio acerca de la moralidad virtuosa de las interacciones entre vendedores y consumidores (tradición de ética de la virtud); y 2) en todo lo que atañe a los principios morales que entrarían en juego (tradición de ética deontológica) para gobernar una interacción no siempre transparente con la premisa de satisfacer los deseos del cliente (tradición de ética consecuencialista).

## 5. Conclusiones

En la presente investigación hemos constatado que un estudio integral de la ludificación precisa contar con una reflexión ética que le confiera fundamentación y sirva para trascender la metodología descriptiva tan característica de las ciencias sociales, en las que prima la explicación en detrimento de la comprensión. A pesar de este aserto no queremos decir que la ludificación no se preste a un doble análisis: descriptivo y prescriptivo. Es más, desde la primera vertiente convendría resaltar todo lo que la ludificación ha aportado como un nuevo modo de promocionar bienes y servicios por parte de las más diversas organizaciones. En cambio, desde la segunda vertiente hemos de interrogarnos acerca de la dimensión moral de este fenómeno, en la medida en que las decisiones que se toman en este ámbito afectan a las personas. Y la primera conclusión que cabe resaltar es el error que supone soslayar el denominado “sustrato ético” de la ludificación, invocando una supuesta amoralidad del fenómeno, por los reduccionismos a los que conduce.

Consideramos que la Ética proporciona una reflexión acerca de las normas, bienes y virtudes que orientan la acción humana y que, a la vez, se erige en *límite* en todo proceso de toma de decisiones (Spaemann, 2010). Y esto sería central cuando nos referimos a esa imparable lógica del deseo que, en virtud del emotivismo expresivista denunciado por MacIntyre, se convierte en la nueva filosofía de la postmodernidad, que termina por justificar la legitimidad de cualquier medio en aras a conseguir como un fin la satisfacción de un deseo. En efecto, el deseo y la consecución del mismo se convertirá en el presupuesto epistemológico de la lógica de la ludificación en el marketing. Pero conviene advertir que esta realidad no es nueva, ya que trae causa de una idea tan asentada en la Economía como es la del *homo economicus*, que acaba sustentando la tesis de que todo cliente es un maximizador de deseos y todo oferente de servicios no hace otra cosa más que tratar de maximizar su propio beneficio.

Este modelo oferente-demandante de servicios, heredero de la economía neoclásica, enlaza nítidamente con la tradición ética consecuencialista que no valora tanto las acciones como los resultados que se extraen de las mismas, traducibles en cuanto a maximización de beneficios se refiere para los oferentes y a satisfacción de los deseos para los demandantes. Por la impronta e influencia de este modelo, cabe considerarlo como “dominante”, frente a la tradición de la ética de la virtud que, en su particular dicotomía de “bienes internos” frente

a “bienes externos”, resultaría más comprensiva que la anterior tradición por hacer suyos los bienes externos y, preponderantemente, los bienes internos. Entre ambas tradiciones quedaría la tradición de la ética deontológica que se basaría en un paradigma correctivo respecto al paradigma nuclear de la tradición consecuencialista: “el mayor bien para el mayor número”.

Por consiguiente, acercándonos a las tres tradiciones éticas estudiadas: consecuencialista, deontologista y de ética de la virtud, y tras analizar la naturaleza –extrínseca o intrínseca– de la ética en su aproximación al marketing y a la ludificación, podemos afirmar que el recorrido de la primera a la tercera de las tradiciones éticas mencionadas nos llevará de la *dimensión extrínseca dominante* (en la tradición de la ética consecuencialista) a la *dimensión intrínseca emergente* en la tradición de ética de la virtud. La razón de esto último estribaría en una dicotomía previa: la diferencia que suponen las llamadas “éticas de tercera persona” o “éticas de principios” que indagan en torno a lo que decidiría (o debería decidir) un observador externo frente a las denominadas “éticas de primera persona” o “éticas de virtudes”, que versan acerca de la decisión del propio sujeto que reflexiona.

Como segunda conclusión, cabe afirmar que existe un consenso más o menos generalizado en considerar a la ludificación como una tecnología persuasiva (Llagostera, 2012, Versteeg, 2013, Yamakami, 2013, Raftopoulos, 2014, Shahri et al., 2019) y, dado que existe una delgada línea entre *persuadir* y *manipular*, resulta clave alertar sobre los posibles riesgos éticos del uso de elementos de juego con propósitos no lúdicos. En este sentido, varios autores reclaman una mayor formación en estas áreas (ética y retórica) tanto para los diseñadores de tecnologías persuasivas (Fogg, 2003: 235) como para los usuarios (Fogg, 2003, Yamakami, 2013). En concreto, Yamakami propone la idea de fomentar lo que él denomina una alfabetización en gamificación (*Gamification Literacy*) para evitar las consecuencias de una gamificación excesiva, desconocida para la sociedad y ajena a todo control.

Finalmente, como tercera conclusión, sería interesante poder contar, de cara a futuros estudios, con las aportaciones de los expertos en el área de la ética en los negocios (Kim, 2016), ya que hasta la fecha los promotores de la ludificación como herramienta de marketing no han prestado especial atención a los aspectos morales de la misma. Esta aportación sería de especial relevancia, tanto por la ganancia en interdisciplinariedad como por la acreditada trayectoria que poseen algunos académicos en RSC y en ética empresarial.

## Bibliografía

- ANDRADE, F. R. H., MIZOGUCHI, R., ISOTANI, S. (2016). "The Bright and Dark Sides of Gamification". *Proceedings of the International Conference on Intelligent Tutoring Systems. Lecture Notes in Computer Science* v. 9684, 1–11.
- ARISTÓTELES (1999). *Ética a Nicómaco* (Traducción de Julián Marías y María Araujo). Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- BRENKERT, G. G. (2008). *Marketing Ethics*. Malden: Blackwell Publishing.
- BRODIE, R. J., ILIC, A. JURIC, B. y HOLLEBECK, L. (2013). "Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis". *Journal of Business Research*, 66 (1), 105-114.
- CORTINA, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- (2019). "Ética de la inteligencia artificial". *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, editado por la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE), Fascículo 1, 379-394. Versión en línea: [https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/anuarios\\_derecho/articulo.php?id=ANU-M-2019-10037900394](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/articulo.php?id=ANU-M-2019-10037900394)
- DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R. y NACKE, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: defining gamification". *Proceedings of the 15<sup>th</sup> International Academic MindTrek Conference*, 8-15.
- DETERDING, S. (2014). Eudaimonic design, or: Six invitations to rethink gamification. En: Fuchs, M., Fizek, S., Ruffino, P. y Schrape, N. (eds.): *Rethinking gamification*, Leuphana University of Lüneburg: Meson Press, 305-331.
- DEWINTER, J., KOCUREK, C.A. y NICHOLS, R. (2014). "Taylorism 2.0: gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play". *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, Volume 6 (2), 109–127.
- DÍAZ DE LA CRUZ, C. Y FERNÁNDEZ, J. L. (2015). "Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico". *Revista Empresa y Humanismo*, vol. XIX (2), 69-118.
- DUHIGG, C. (2012). *The power of habit: why we do what we do in life and business*. Nueva York: Random House LLC.
- FERRERO, I. y SISON, A. J. G. (2014). "A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles, in business ethics and management journals". *Business Ethics European Review*, 23(4), 375-400.
- FOGG, B. J. (2003). *Persuasive Technology: Using Computers to Change what we Think and Do*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- FONTRDONA, J., GUILLÉN, M. y RODRÍGUEZ, A. (2010). *La ética de la empresa en la encrucijada*. Pamplona: EUNSA.



- FRIEDMAN, B., PETER H., KAHN Jr. y ALAN B. (2006). "Value Sensitive Design and Information Systems". *Human-computer interaction in management information systems: Foundations*, Vol. 5, 348-372.
- FRITH, J. (2013). "Turning Life into a Game: Foursquare, Gamification, and Personal Mobility". *Mobile Media & Communication*, 1 (2), 248.
- GRACIA, D. (2008). *Fundamentos de bioética* (2ª edición). Madrid: Triacastela.
- HAMARI, J., y PARVINEN, P. (2016). "Introduction to Gamification: Motivations, Effects and Analytics Minitrack". En: Bui, TX., & Sprague R. H. (eds.): *Proceedings of the 49th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol. 49, 1307-1308.
- HAMARI, J., HASSAN, L. y DIAS, A. (2018). "Gamification, quantified-self or social networking? Matching users' goals with motivational technology". *User Modeling and User-Adapted Interaction*. Vol. 2018 (January) 10.1007/s11257-018-9200-2.
- HEW, K. F., HUANG, B., CHU, K. W. S., & CHIU, D. K. (2016). "Engaging Asian students through game mechanics: Findings from two experiment studies". *Computers & Education*, 92, 221-236.
- HUGHES, M. y LACY, C. J. (2016). "The Sugar'd Game before Thee: Gamification revisited". *Portal: Libraries and the Academy*, 16, 311-326.
- HUIZINGA, J. (1972). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- HUOTARI, K. y HAMARI, J. (2012). "Defining Gamification - A Service Marketing Perspective". *ACM J.* 10.1145/2393132.2393137.
- KANT, I. (2016). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Espasa Calpe [orig.: 1785].
- KIM, T. W. (2016). "Gamification of Labor and the Charge of Exploitation". *Journal of Business Ethics*, vol. 152 (1), 27-39.
- KIM, T. W. y WERBACH, K. (2016). "Ethical issues in gamification". *Ethics and Information Technology*, vol. 18 (2), 9401-9405.
- KINCAID, J. (2019). "SXSW [South by Southwest]: Foursquare Scores Despite Its Flaws". *The Washington Post*, 18-3-2009, consultado el 27-08-2019, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/03/18/AR2009031802819.html>
- KOTLER, P. (2002). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson.
- KÜCLICH, J. (2005). "Precarious playbour: Modders and the digital games industry". *The Fibreculture journal* (5).
- LLAGOSTERA, E. (2012). "On gamification and persuasion", *Brazilian Symposium on Computer Games and Digital Entertainment*, 2-4 November, Brazil, 12-21.
- MACINTYRE, A. (2007). *After virtue* (3ª ed.). London: Duckworth.

- (2015). “The irrelevance of ethics”. En: Bielskis, A. y Knight, K. (eds.): *Virtue and Economy: Essays on morality and markets*. Farnham: Ashgate.
- (2017). *Ética en los conflictos de la modernidad*. Madrid: Rialp.
- MARCZEWSKI, A. (2017). “The Ethics of gamification”. *Crossroads*, vol. 24, 56-59.
- MELÉ, D. (2019). *Business Ethics in action* (second edition). London: Palgrave Macmillan.
- MILL, J. S. (1985). “Utilitarianism”. En: Robson, J. M. (ed.): *The Collected Works of John Stuart Mill*, Toronto-Londres: University of Toronto Press – Routledge and Kegan Paul [1861].
- MORA, F. (2014). *¿Está nuestro cerebro diseñado para la Felicidad?* Madrid: Alianza Editorial.
- MOROZOV, E. (2013). *La locura del solucionismo tecnológico*. Madrid: Clave Intelectual.
- OTAKE, K., SHINOZAWA Y. y SAKURAI, A. (2015). “A Proposal of SNS to Improve Member’s Motivation in Voluntary Community Using Gamification”. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 6 (1), 82-88.
- PALMER, D. E. (2017). Conceptions and misconceptions of virtue in marketing. En: Sison, A. J. G. (ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management*, vol. 2. Dordrecht: Springer, 1027-1035.
- RAFTOPOULOS, M. (2014). “Towards gamification transparency: A conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems”. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6 (2), 159–178.
- RAWLS, J. (2017). *Teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica [orig.: 1971].
- REY, P.J. (2015). Gamification and Post-Fordist capitalism. En: Walz, S.P., Deterding, S., (eds.): *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*. MIT Press, 277-295.
- ROBSON, K., PLANGGER, K., KIETZMANN, J., MCCARTHY, I. y PITT, L. (2015). “Is it all a game? Understanding the principles of gamification”. *Business Horizons*, 58(4), 411-420.
- (2016). “Game on: engaging customers and employees through gamification”. *Business Horizons*, 59, 29-36.
- SANMARTÍN, J. (1990). *Tecnología y futuro humano*, Barcelona: Anthropos.
- SEABORN, K. y FELS, D. I. (2015). “Gamification in theory and action: A survey”. *International Journal of Human-Computer Studies*, Volume 74, 14-31.
- SELINGER, E., SADOWSKI, J. y SEAGER, T. (2015). Gamification and Morality. En: Walz, S.P., Deterding, S., (eds.): *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*. MIT Press, 371-392.
- SHAHRI, A., HOSSEINI, M., PHALP, K., TAYLOR, J. y ALI, R. (2014). “Towards a Code of Ethics for Gamification at Enterprise”. En: Frank U., Loucopoulos P., Pastor Ó.,

- Petrounias I. (eds.): *The Practice of Enterprise Modeling*. PoEM 2014. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 197. Berlin, Heidelberg: Springer.
- SHAHRI, A., HOSSEINI, M., PHALP, K., TAYLOR, J., y ALI, R. (2019). "How to Engineer Gamification: The Consensus, the Best Practice and the Grey Areas". *Journal of Organizational and End User Computing*, vol. 31, 39-60.
- SICART, M. (2015). Playing the good life: gamification and ethics. En: Walz, S.P., Deterding, S. (eds.). *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications*. MIT Press, 225-244.
- SINNICKS, M. (2018). "Leadership after virtue: MacIntyre's critique of management reconsidered". *Journal of Business Ethics*, vol. 147, 735-746.
- SOLOMON, R. (1992). *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press.
- SPAEMANN, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, 9, 131-148.
- (2010). *Límites*. Pamplona: EUNSA.
- STADLER, D. y BILGRAM, V. (2016). "Gamification: best practices in research and tourism". *Open Tourism*, 363-370.
- ROPER, S. y THORPE, A. (2017). "The ethics of gamification in a marketing context". *Journal of Business Ethics*. Electronic version, 1-28.
- VERSTEEG, Ch. (2013). *Ethics & Gamification design: a moral framework for taking responsibility*. Master Thesis. Utrecht University.
- WERBACH, K. y HUNTER, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- YAMAKAMI, T. (2013). "Gamification Literacy: Emerging Needs for Identifying Bad Gamification". En: Park, J.J. et al. (eds.): *Multimedia and Ubiquitous Engineering, Lecture Notes in Electrical Engineering* 240, Springer, 395-403.
- ZICHERMANN, G. y CUNNINGHAM, C. (2011). *Gamification by design*. Canadá: O'Reilly.

Recibido: 10/02/2020

Aceptado: 14/05/2020

Este trabajo se encuentra bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0

