



Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

Análisis de los Recursos Humanos implicados en la industria de videojuegos y su entorno.

María José Meseguer Navarro

Antonio Grandío Botella

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso académico: 4º

Índice

1. Introducción
2. Desglose de las áreas principales de RRHH implicadas en la creación de videojuegos
3. Características propias de este entorno
 - 3.1 Perspectiva de género en la industria de videojuegos
 - 3.1.1 Enumeración de las mujeres pioneras y las trabajadoras actuales del sector
 - 3.1.2 Acoso machista presente en la industria
 - 3.1.3 Introducción de mujeres en la industria durante los últimos años
 - 3.2 El fenómeno del Crunch en las empresas de videojuegos
 - 3.3 Protección de los derechos laborales, sindicatos
 - 3.4 Medidas para mantener la confidencialidad en los proyectos
 - 3.5 Problemas de coordinación en los procesos creativos
 - 3.6 Cancelación de proyectos, causas y consecuencias en los RRHH
 - 3.7 RRHH implicados en el marketing 2.0 enfocado a videojuegos
 - 3.7.1 Community manager
 - 3.7.2 YouTubers
 - 3.7.3 Relaciones públicas
 - 3.8 Trabajar en ESports
 - 3.9 Periodistas de videojuegos, características y entorno
 - 3.9.1 Presión sufrida
 - 3.9.2 Limitaciones y precariedad en el entorno laboral
- 4 Los RRHH españoles e implicaciones del videojuego en otras áreas
 - 4.1 RRHH españoles de la industria
 - 4.2 Desarrolladoras de juegos educativos y sociales
 - 4.2.1 Mark Prensky
 - 4.2.2 Edutainment y Gamificación para los RRHH
- 5 Conclusiones
- 6 Bibliografía

1. Introducción

He decidido realizar mi trabajo de fin de grado sobre el análisis de los recursos humanos implicados en la industria del videojuego debido a mi interés personal sobre este tipo de industria, ya que los videojuegos forman parte de mi tiempo libre y deseaba hacer una investigación en la cual pudiera juntar mis estudios con mi hobby. Otra de las razones que me han conducido al tema es la estigmatización social que tienen los videojuegos, con este trabajo me gustaría contribuir a que se tenga en cuenta esta industria como algo relevante, que crece paulatinamente y forma parte de nuestra cultura.

El mercado global de videojuegos crece año tras año habiendo tenido una facturación total de 99.600 millones de dólares en 2016. Europa es una de las tres principales regiones liderando la industria y junto a Italia, España es el país europeo que mayor consumo tiene de videojuegos (AEVI 2017).

Según un informe de AEVI publicado en enero de 2018, en España la industria de videojuegos representa un 0,11% del PIB y emplea directamente a 8.790 personas. El impacto económico en la producción de este sector es de 3.577 millones de euros, si hablamos de empleo el impacto fue de 22.828 empleos (AEVI 2017).

Actualmente, todas las empresas y sectores se mueven en un ambiente cambiante. En los videojuegos esto se acentúa por la competencia y la confidencialidad de las empresas competidoras a la hora de anunciar proyectos y nuevos desarrollos. Por lo que hay que gestionar los recursos humanos dentro de un ambiente con cambios radicales en un minúsculo espacio de tiempo (AEVI 2017).

Desde el punto de vista de los recursos humanos, el sector del videojuego es uno de los que mayor nivel de contratación tiene, además se calcula que con el ritmo de crecimiento observado podría llegar a alcanzar el 26% anual (AEVI 2017). Esto se debe también a la incorporación completa de los Smartphone a la sociedad, ahora se diseñan juegos específicamente para ellos y el mercado móvil ya supera en ingresos al de consolas, en el año 2017 facturó más de cincuenta mil millones de dólares (Redondo, A. 2018).

Los profesionales implicados en este sector son muy variados ya que la amplia gama de funciones que envuelve un videojuego hace que para el desarrollo de este sean necesarios muchos especialistas, todas estas personas cuentan con un alto perfil

profesional y la variedad es enorme. En un videojuego entran los programadores, músicos, artistas 3D, animadores, diseñadores y testadores (Castaño, C. 2017).

Debido a la alta exigencia de este mercado muchas empresas dejan la función de selección de personal en manos de otras compañías especializadas para así encontrar personal altamente cualificado y asegurar la calidad final del producto (Castaño, C. 2017).

2. Desglose de las áreas principales de RRHH implicadas en la creación de videojuegos

Los equipos de creación de videojuegos suelen oscilar entre cuarenta y ciento cuatena personas, en las superproducciones pueden ser más y en estudios independientes pueden trabajar solo tres personas. Generalmente los proyectos duran entre dieciocho y treinta y seis meses. Los grandes grupos que intervienen en el desarrollo son la producción, dirección, diseño, gráficos, programación, sonido, testeo y marketing (González, J. 2011).

Producción: Deben tener una idea general y conjunta del videojuego y supervisan el proceso de desarrollo. Además, se encargan de la elección de los materiales y el software que se va a utilizar durante el proceso y de los caminos de marketing que seguirá el producto final. Negocian las licencias necesarias para el desarrollo, concretan los sistemas de calidad y sus objetivos. En sus equipos se suelen crear instrucciones y manuales, pueden tener tareas generales para apoyar a los equipos de Diseño y dirección (González, J. 2011).

Dirección: Conservan la visión global del proceso y dirigen los sub equipos creados mediante el desarrollo, jefe de programación, de gráficos, etc. Unidos al equipo de producción son responsables de desarrollar los aspectos creativos del videojuego y asegurarse de que lo planificado se está realizando con la mayor calidad que sea posible conseguir (Castaño, C. 2017).

Diseño: Este equipo se encarga de diseñar el propio juego, realiza y concretan las partes de interacción y narración del juego. Crean el diseño conceptual, que nos indica a que, y como jugamos, entendiendo las reglas y las mecánicas (González, J. 2011).

Marketing: Publicita y da visibilidad al producto final tanto al público como a los medios de comunicación. Tienen que conseguir llamar la atención y destacar sus características más importantes. Se debe tener en cuenta el target al que va dirigido y también los productos de la competencia para así conseguir un punto diferencial. Tienen un amplio conocimiento del mercado para conocer qué es lo que demanda el público. Generan, eligen y comparten imágenes, vídeos, anuncios, eventos, entrevistas... (Castaño, C. 2017).

Sonido: Su función es componer el ambiente sonoro, la música que se escuchará y compone la banda sonora, las voces y los efectos de sonido. Se tiene que tener en cuenta el estilo de juego, la duración de la pieza musical, el momento y los sentimientos que deseas provocar en la persona que está jugando... (Castaño, C. 2017).

Testeo: Se encargan de decidir cuándo un juego está listo para salir a la venta, verificando si el contenido y la funcionalidad del mismo son correctos. El trabajo consiste en jugar a ese videojuego probando los patrones y respuestas del mismo a los diferentes comandos. Para realizar esto se requiere una exquisita atención a los detalles y saber detectar los errores mayores para así corregirlos sin demorar en demasía la salida del juego. Suelen fijarse en detalles como el funcionamiento en diferentes máquinas de videojuegos u ordenador, los idiomas disponibles y su implementación, la dificultad, el equilibrio y si el contenido del mismo puede generar problemas legales en ciertos países (Castaño, C. 2017).

Gráficos: Se encargan de construir la parte visual de un videojuego, los escenarios y personajes, su trabajo es fundamental ya que lo primero que se ve de un videojuego es su aspecto por lo tanto debe estar cuidado y de calidad. Deben ser muy versátiles ya que la variedad de estilos es inmensa y deben saber adaptarse a los cambios de diseño según la tendencia. Dentro de este grupo se pueden dividir las tareas de modelado 2D y 3D, texturizado, animaciones, maquetación, renderizado, cinemáticas, etc... todas ellas coordinadas por la persona que dirige el arte y cuida que todos estos aspectos queden bien implementados en el conjunto del videojuego, y definan el estilo general del trabajo (González, J. 2011).

Programación: Realizan el software que posibilita las funciones que pide el diseño, la tecnología que se necesita para mostrar el contenido y las herramientas necesarias para lograrlo, que son el motor del juego, motores gráficos, sistemas de juego, etc.

Para que la persona encargada de la programación pueda comenzar su trabajo primero se tiene que decidir el diseño artístico, el guion, los bocetos... Su función principal es plasmar estos elementos en gráficos y conseguir que los mismos sean visibles y se muevan correctamente en el juego (González, J. 2011).

La práctica más común con respecto a los equipos de programadores es la división de tareas en diferentes aspectos del videojuego, como son la programación de la gráfica, el motor, las físicas, inteligencia artificial, programación en red... La variedad de roles es enorme (González, J. 2011).

3. Características propias de este entorno

3.1 Perspectiva de género en la industria de videojuegos

3.1.1 Enumeración de las mujeres pioneras y las trabajadoras actuales del sector

La primera desarrolladora de la que se tiene información es Carol Shaw, que trabajó en Atari y programó el juego Polo en 1978 para publicitar la colonia del mismo nombre, desafortunadamente la campaña no se llevó a cabo, sin embargo, el videojuego salió algunos años después en el CD Stella Gets a New Brain. Shawn publicó su primer juego en 1979 y fue Tic-tac-toe (Borondo, S. 2018).

Roberta Williams creó la considerada primera aventura gráfica que existe, Mystery House, posteriormente trabajó en más de treinta juegos. Junto a su marido creó la empresa On-Line Systems, que posteriormente se convirtió en Sierra (Borondo, S. 2018).

Brenda Garno firmó la serie Wizardry, todo un referente de los juegos de rol. Durante su carrera ha trabajado en más de cuarenta y siete juegos, entre ellos están Dungeons & Dragons: Heroes. En reconocimiento a aportación a la industria ha recibido un premio Bafta. En la actualidad es la directora del programa MSC en Diseño de juegos y desarrollo de la Universidad de Limerick, en Irlanda (Borondo, S. 2018).

Jane Jensen, guionista y diseñadora. Al igual que Roberta Williams trabajó en aventuras gráficas, su último juego es Moebius: Empire Rising (2014). Sigue en activo. Amy

Henning, artista, animadora, guionista y directora de videojuegos. Comenzó con ElectroCop de Atari 7800, ha trabajado en Electronic Arts, Crystal Dynamics, Naughty Dog y ha dirigido juegos de gran éxito como la saga Uncharted. Actualmente está trabajando como directora creativa en un nuevo juego de Star Wars desarrollado por Visceral Games (Borondo, S. 2018).

Durante los últimos años se puede apreciar que cada vez hay más mujeres en todos los apartados del desarrollo. Jade Raymond ha dirigido Ubisoft Toronto y ha producido los primeros capítulos de Assassin's Creed. Desde 2015 dirige Motive Studios, que se encargan de crear la campaña de un jugador para Star Wars: Battlefront II. En el mismo juego trabaja Kim Swift, la cual fue reclutada por Gabe Newell director de Valve, y junto a sus compañeros crearon el juego Portal (Borondo, S. 2018).

Rhianna Pratchett comenzó como periodista y fue guionista del exitoso Tomb Raider. Yoko Shimomura es compositora de grandes sagas como Kingdom Hearts, Street Fighter y Final Fantasy. También tenemos presencia en los videojuegos de corte independiente, una figura muy importante es Kellee Santiago, cofundadora de Thatgamecompany, productora de Flower y Flow. Durante el desarrollo de Journey ascendió a presidenta del estudio. Trabajó para Ouya y actualmente está en Google Play Games (Borondo, S. 2018).

Para terminar con la enumeración, a pesar de que hay muchas más mujeres relevantes actualmente en la industria, contaremos con Bonnie Ross, una de las responsables de Halo y Corinne Yu que fue directora de tecnología en Brothers in Arms y Borderlands en la empresa Gearbox software, y está trabajando actualmente en Naughty Dog, siendo una de las mayores expertas mundiales en motores de juego (Borondo, S. 2018).



Tabla1. Porcentaje de mujeres en empleos directos en la industria de videojuegos en España.
AEVI 2017. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2017.

3.1.2 Acoso machista presente en la industria

Desgraciadamente en el entorno masculinizado de la industria son muchas las mujeres que han sufrido acoso debido a ser mujeres y dedicarse a los videojuegos. Carol Shawn en la empresa Atari tuvo que aguantar comentarios machistas del presidente de la empresa, Ray Kassar, dónde relacionaba su trabajo con aspectos del hogar y tareas tradicionalmente femeninas a pesar de no estar relacionados en absoluto con las tareas que ella realizaba (Borondo, S. 2018).

Dona Bailey comenzó a trabajar en Atari a mediados de 1980 y junto a Ed Logg creó el juego arcade Centipede, tras esto desapareció de la industria, 26 años después durante la Women in Games Conference de 2007 reconoció que se vio obligada a dejar su trabajo como desarrolladora de videojuegos a causa de la presión que ejercían sus compañeros hombres sobre ella (Borondo, S. 2018).

Las mujeres que denuncian comportamientos machistas lo suelen hacer mediante entrevistas anónimas, ya que temen perder su trabajo por señalar estos comportamientos. Durante una entrevista sobre el papel de las desarrolladoras en la industria una mujer afirmó que durante más de cinco años estuvo rodeada de hombres en su puesto de trabajo, éstos cuestionaban su forma de actuar y trabajar, sin embargo, entre ellos se respetaban con profesionalidad, esto sucedió a pesar de que esta mujer era la que más experiencia tenía en el sector (Díez, B. 2018).

También en la actualidad se sufre discriminación. Gisela Vaquero, cofundadora de Jellyworld Interactive, desarrolladora de videojuegos para promover la igualdad y coordinadora de eventos en Women in Games, cuenta su experiencia en Davalor Salud, donde en un equipo de catorce personas solo había dos mujeres, ella cobraba menos que sus compañeros hombres a pesar de estar más formada y contar con más años de experiencia: "*Siempre se crea dentro de las desarrolladoras un entorno muy masculinizado en el que predominan la opinión de los hombres*" (Vaquero, G. en Díez, B.) e incluso llegó al punto de que algunos hombres le dejaban de hablar cuando sabían que tenían una mujer al cargo e incluso afirmaban que no les gustaría que su jefa fuera una mujer.

Desde 2012 se han producido graves ataques contra reivindicaciones feministas. La crítica cultural Anita Sarkeesian creó una campaña de financiación en Kickstarter, para producir un documental titulado Tropes versus Women in Videogames, que realizaba una crítica feminista frente a diversas manifestaciones culturales (Borondo, S. 2018).

A causa de este noble propósito comenzó una campaña de acoso en su contra llegando incluso a crear juegos con fotos suyas en las que era golpeada. Ha tenido que cancelar conferencias e incluso abandonar su hogar, por amenazas de muerte y bombas. A pesar de estas dificultades su campaña de financiación recaudó sobradamente su propósito y pudo no solo crear un documental si no 21 documentales que señalan el sexismo en los videojuegos (Borondo, S. 2018).

El Gamergate es una lucha en contra del feminismo que se basa en enviar mensajes vejatorios, humillando y ridiculizando el trabajo de mujeres en la industria, algunas mujeres han llegado a recibir más de treinta mil mensajes. A causa de este brutal acoso algunas mujeres han abandonado su profesión, esta práctica aún no ha cesado en la actualidad y ha generado debates sobre el papel de la mujer en la industria (Borondo, S. 2018).

3.1.3 Introducción de mujeres en la industria durante los últimos años

A nivel internacional existen asociaciones como Women in Videogames y Girls Make Games. Afirman que la mayor presencia femenina en el desarrollo contribuye a crear mejores productos, Girls Make Games organiza campamentos y actividades para niñas, para así conseguir que se interesen por la tecnología y el desarrollo de videojuegos (Borondo, S. 2018).

La labor de asociaciones como las anteriormente mencionadas es muy importante. Según el estudio *Why Europe's girls aren't studying STEM* realizado por Microsoft, en treinta y cinco países europeos el número de mujeres graduadas en Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas inglesas), representan menos del veinte por ciento. Este estudio señaló las razones de la brecha de género y las medidas para eliminarlo. Se observó que hay una ventana entre los once y dieciséis años de las chicas, en la que se puede fomentar su interés por la tecnología, para ello se necesitan estímulos y actividades, mentores y modelos a seguir (Borondo, S. 2018).

Otra conclusión que se extrae es que la percepción de las chicas es que creen que tienen posibilidades, pero solo si se les trata de manera igualitaria con respecto a los chicos. Se ve optimismo ya que las mujeres jóvenes tienen confianza en que su generación será la primera en la que hombres y mujeres serán iguales en las áreas de la sociedad, pero reconocen que actualmente existe una gran desigualdad en los trabajos tecnológicos por lo que a ellas les crea rechazo de entrada (Borondo, S. 2018). Informes de la IFSE (Interactive Software Federation of Europe) muestran que la franja de edad entre veinticinco y treinta y cinco años, es durante la que más se juega tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, se apreció una diferencia marcada a los quince años entre sexos, coincidiendo esta edad con los procesos de socialización, por lo que se constata que los prejuicios y estereotipos vinculados a los roles de género afectan en el interés mostrado hacia los videojuegos en hombres y en mujeres (Ortega, J. 2018).

Durante esta última década han surgido asociaciones de mujeres para tener así más fuerza dentro del sector. *Women in Games ES* y *FemDevs* agrupan artistas, programadoras, diseñadoras, traductoras, expertas en marketing...relacionadas con videojuegos. En el caso de *FemDevs* solo trabajan mujeres ya que nació como espacio seguro para evitar situaciones de discriminación de sexo (Borondo, S. 2018).

La periodista Marina Amores ha trabajado en dos interesantes documentales llamados *Mujeres + videojuegos* y *hombres + videojuegos* evidenciando situaciones sexistas cambiando los papeles a hombres y mujeres, haciendo que hombres se enfrenten a preguntas y situaciones que se les recrimina a las mujeres. El resultado es un documental atrevido y revelador que nos hace reflexionar sobre los roles de género (Borondo, S. 2018).

3.2 El fenómeno del crunch en las empresas de videojuegos

El crunch es grave problema en la industria del videojuego, consiste en realizar jornadas de trabajo muy superiores a las que se deberían, con lo que eso conlleva a nivel físico, psicológico y a nivel de conciliación. Se denomina también la enfermedad del videojuego y puede provocar pérdida de memoria a causa del exceso de trabajo, y dolores de estómago graves, incluso se puede acabar en un hospital (Mallén, I. 2018).

Amy Henning, exdirectora creativa del estudio de videojuegos Naughty Dog afirmó que durante casi diez años y medio trabajando en el estudio, la gran mayoría de semanas realizó un mínimo de ochenta horas. Lo que causa conflictos laborales y falta de conciliación:

“Yo no tenía hijos, escogí mi carrera frente a formar una familia (...) Había gente que, ya sabes, se derrumbaron o tuvieron que irse (...) incluso llegaron a divorciarse. Eso no está bien, nada de eso, nada de esto vale la pena” (Amy, H. en Mallén, I. 2018).

Como contraparte están las declaraciones de Levine, compañero de Henning durante el desarrollo de un videojuego de grandes dimensiones, y por lo tanto gran carga de trabajo: *“Personalmente sé que, si no trabajo en él, si no estoy gastando el tiempo en él, no va a ser el juego que quiero. Miro hacia atrás en cada juego en el que he trabajado – y pienso, ojalá hubiera pasado más tiempo trabajando en el juego”* (Levine K. en Venegas, A. 2017). Estas dos personas realizaron jornadas de doce a catorce horas diarias.

Este fenómeno de explotación laboral no es involuntario, las empresas no coaccionan a los empleados a realizar esos horarios, ciertas empresas incluso otorgaban flexibilidad total de horario a sus empleados. Una de las causas de esta auto explotación laboral es la estima que se le tiene a estas empresas y la vocación de sus trabajadores. Todo esto fomenta que los empleados se presionen para invertir cada vez mayor cantidad de horas en realizar un videojuego acorde a las expectativas de los usuarios (Mallén, I. 2017).

David Rodríguez cuenta su experiencia y afirma que este fenómeno se produce durante todas las fases de desarrollo de un videojuego, teniendo menores repercusiones en las primeras fases ya que como él dice: *“Cuando empiezas, la ilusión y el entusiasmo te invaden. Estás fresco y le dedicas más de 10 horas al día, que se te pasan volando”* (Rodríguez, D. en Mallén, I 2018). Sin embargo, a medida que avanza el proceso de desarrollo la exigencia es cada vez mayor y el ritmo de trabajo aumenta, aumentado así

también las horas de dedicación, Rodríguez cuenta que trabajó hasta catorce horas diarias (Mallén, I. 2018).

Dado la diversidad de políticas organizacionales de las distintas entidades que sufren crunch no se puede afirmar que todas lo practican, pero en ocasiones las horas acumuladas pueden ser cambiadas por tiempo libre (Mallén, I. 2018). Factores que incrementan este fenómeno pueden ser la preparación de una demostración jugable de un videojuego para algún evento específico, la finalización de un videojuego e incluso la gestión del lanzamiento de la obra terminada. Ya que son momentos donde se produce una sobrecarga de trabajo.

Según indica el informe de International Game Developers Association de 2016, un 65% de los desarrolladores de videojuegos afirman haber sufrido crunch en un momento u otro de su vida laboral, el 52% de estos lo sufrieron más de dos veces en los últimos dos años (Mallén, I. 2017). Los propios trabajadores indican desde su perspectiva los problemas que perciben en la industria y que están creando este fenómeno, hasta poner en manifiesto una serie de características que deberían cambiarse para que el desarrollo de estas grandes producciones pueda ser más llevadero y se pueda crear un ambiente laboral saludable, muchas veces la presión es auto impuesta por el entorno al que se enfrentan los recursos humanos:

“El deseo de los consumidores por juegos que superen los límites de la tecnología, ejecutivos centrados únicamente en los resultados financieros trimestrales y una cultura de desarrollo que aún venera los resultados en ¹Metacritic, los premios, e incluso el número de horas trabajadas.” (Johnson, S. en Venegas, A. 2017).

Muchos casos de Crunch no salen a la luz para no perjudicar la imagen de la empresa o incluso por miedo de los propios empleados a ser despedidos si muestran descontento en su puesto de trabajo, sin embargo, en ocasiones las denuncias prosperan, como fue el caso de la compañía Rockstar Games que fue denunciada por explotación laboral, llegando esta demanda a los tribunales. Los trabajadores denunciaron esta situación y pidieron la colaboración de los medios para difundir el mensaje y visibilizar esta situación a la que se enfrenta la industria (Venegas, A. 2017). Las empresas ven gravemente perjudicada su imagen frente a los consumidores, en el caso de Rockstar Games, se

¹ Metacritic es una página web donde se plasma la nota media de un videojuego, recopilando la nota numérica que obtiene de ciertas páginas webs especializadas en el sector.

publicó un comunicado oficial para justificarse ante la mala imagen que se estaba dando de la compañía.

David Cage también ha sido demandado por parte de los empleados de Quantic Dream, empresa que dirige. Esta acusación se desestimó por falta de credibilidad. El propio David Cage reconoce que es muy meticuloso en sus obras, sus videojuegos cuentan con más de dos mil páginas de guion, el equivalente a veinte películas, y tienen más de doscientos personajes. Para realizar esto son necesarias muchas horas de trabajo, tanto por su parte como por parte de su equipo (Saloz, J. 2018).

3.3 Protección de los derechos laborales, sindicatos.

La precariedad en el sector, las largas jornadas de trabajo que originan crunch, mencionado anteriormente, las horas extraordinarias no remuneradas y un ambiente laboral estresante debido a la presión de los plazos de entrega, son comunes dentro del sector del videojuego, todo ello ha llevado incluso a realizar una huelga en Francia (Hirsilä, M. 2018).

Para intentar mejorar estas nefastas condiciones laborales se ha creado el sindicato Game Workers Unite!, se define como un sindicato horizontal y anónimo, dedicado a luchar por los derechos de los trabajadores y su formación. Esta iniciativa se presentó en el encuentro de desarrolladoras, Game Developers Conference, que tiene lugar en San Francisco. El sindicato solo admite la entrada a trabajadores del sector, el ingreso a su comunidad está restringido a tener la aceptación de otro miembro. (Delgado, M. 2018).

La presentación se produjo en una mesa redonda donde se trataban las ventajas e inconvenientes de la gremialización para desarrolladores de videojuegos. Algunas personas que iban a tratar el tema estaban reacias a hacerlo por causas como las posibles consecuencias que podría tener apoyar esta clase de proyectos frente a los dirigentes y empleadores, personas que históricamente se han opuesto a la creación de sindicatos (Marchand, D. 2018).

Los y las trabajadoras de diferentes sectores, razas y sexos expusieron en esta mesa redonda sus experiencias, contando con un gran apoyo por los presentes. Entre sus denuncias estaban los horarios abusivos, la falta de remuneración de estas horas extra,

la mala gestión de recursos humanos que había provocado en algunos casos problemas de salud física o mental. Indican que estos problemas afectan mayoritariamente a personas jóvenes con una gran motivación y que acaban de finalizar sus estudios (Chad, R. 2018).

Otro punto que se tuvo en cuenta es el entorno laboral tóxico. Testimonios afirmaban que a causa de pedir un aumento salarial un ejecutivo les apuntó con una pistola, otros contaban cómo un alto ejecutivo tiró y pateó una silla y les agredió verbalmente después de no cumplir con unos plazos de entrega que eran imposibles de llevar a cabo. Al rechazar estos abusos un ejecutivo les dijo que si no eran capaces de aguantarlo se podían ir a otra empresa a trabajar (Chad, R. 2018).

En otra mesa redonda se habló de cómo la unión podía ayudar a proteger a los trabajadores de semejantes abusos, qué medidas se podrían tomar para lograr un salario no discriminatorio, como se podría luchar para conseguir un ambiente laboral saludable y qué medidas pueden tomar los departamentos de recursos humanos frente a todo esto (Chad, R. 2018).

El sindicato surgió a raíz de un tweet de Liz Ryerson, escribió en Twitter sus preocupaciones al respecto de los temas mencionados anteriormente. Los desarrolladores a favor del sindicato crearon un grupo de Discord, una plataforma de chat, dónde reunieron a más de doscientas personas. Posteriormente Scott Benson diseñó el logo de Game Workers Unite y junto a treinta personas crearon material para difundir su idea (Chad, R. 2018).

Las declaraciones de la cofundadora Emma Kinema sobre la creación del sindicato eran que este tema siempre había sido un tabú en la industria. Quieren unir a la gente para visibilizar sus historias y para crear así comunicación entre personas que necesitan apoyo. También valora de forma positiva la diversidad, ya que promueve que entren en el sindicato gente de diferente raza y sexo para así tener diversidad de experiencias. Ella se muestra muy optimista frente al futuro de la organización ya que la gente implicada tiene mucha motivación y creen en la importancia del proyecto (Chad, R. 2018).

3.4 Medidas para mantener la confidencialidad en los proyectos

Las empresas de videojuegos guardan con tesón la información de sus proyectos ya que invierten una descomunal cantidad de dinero en ellos y la competencia es enorme. Para incrementar el impacto de tu producto cuando sea lanzado al mercado, o cuando sea anunciado oficialmente se debe asegurar que no haya filtraciones previas a los momentos señalados por las empresas, cuanto menos información se haya visto, mayor será la sorpresa del público (Venegas, A. 2017).

La atracción de fondos también fomenta estas prácticas, ya que, si difundes información demasiado pronto la incertidumbre del estado de desarrollo, cumplimiento de plazos y cancelaciones se acrecenta y provoca rechazo a la gente que podría invertir en el juego. En ocasiones a los trabajadores se les hace firmar un contrato de confidencialidad, llamados NDA (Non-disclosure agreement) incluso antes de ser contratados por la empresa, durante las entrevistas de trabajo (Venegas, A. 2017).

Esta práctica es cada vez más habitual y una vez el personal se incorpora para trabajar en un proyecto no puedes compartir la información sobre el mismo ni siquiera con tus compañeros de trabajo: *“Nuestra industria parece una casa de locos hermética en la que a nadie le gusta explicar demasiado”*. (Lorca, C. 2018) Muchas personas pueden estar trabajando durante meses en un proyecto del cual no conocen el nombre (Venegas, A. 2017).

Para evitar la filtración de información ciertas empresas restringen el acceso a internet, solo se dispone de un ordenador sin puertos USB para consultar información necesaria para el desarrollo de tu trabajo. En ciertas empresas se han confiscado los teléfonos móviles y objetos personales al personal, en el momento que entran en la oficina, y hasta que acaban su jornada. De esta forma se evitan las filtraciones. También debían firmar para el acceso de equipo especializado para el testeo de juegos² (Venegas, A. 2017).

² El testeo es una serie de pruebas que se realizan sobre un juego durante su desarrollo para detectar fallos y así poder corregirlos.

3.5 Problemas de coordinación en los procesos creativos

Un videojuego triple A³ implica a una gran cantidad de gente trabajando. La gran mayoría de empresas, para reducir costes, contratan estudios de diversos países por lo que supone un desafío a la hora de coordinar las fases de producción y desarrollo del videojuego (Fernández, I. 2016).

En estas empresas es una parte fundamental la creatividad y los diferentes puntos de vista sobre un tema y el enfoque del videojuego, sin embargo, tener muchos puntos de vista dificulta el consenso entre las personas implicadas en ello (Fernández, I. 2016). Hay trabajadores muy especializados que cuando ven descartada su idea en favor de otra crean conflictos internos. Las empresas con una estructura jerárquica horizontal son más propensas a sufrir esta clase de situaciones:

“En estos grandes proyectos, como te especializas tanto en tu pequeña parcela, quieres hacerlo lo mejor posible, imprimir tu sello, pero tus ideas muchas veces son innecesarias o descartadas. Quieres hacer algo, tienes la motivación y la pasión, pero tu jefe te dice “no, vamos a hacerlo a mi manera”. En la estructura horizontal, todo el mundo puede hablar, aunque eso no significa que te vayan a escuchar” (Colinet, E. en Fernández, I. 2016).

Los estudios más grandes sí tienen una jerarquía tradicional para coordinar el proyecto ya que en estas grandes producciones pueden estar involucradas alrededor de setecientas personas, en diferentes zonas horarias y construyendo una parte del proyecto conjunto, por lo que realizar de manera correcta esta tarea es vital para el bien funcionamiento del trabajo (Fernández, I. 2016). Esta jerarquía consta de la persona que dirige el juego, personas de producción, managers de los diferentes departamentos... cada uno de estos roles se encarga de una parte diferente del proyecto y la persona encargada de dirigir el videojuego tiene que asegurar que a pesar de la diversidad de situaciones se mantiene la visión principal y básica que se ha querido producir. Si considera que algo se está alejando de ello se podría hacer un seguimiento exhaustivo de esa parte para corregir desviaciones (Castaño, C. 2017).

Una práctica menos común es crear un estudio específicamente para desarrollar un videojuego, como fue el caso de Codemasters Guilford. A causa de problemas con los recursos humanos, muchas personas abandonaron sus labores a mitad del desarrollo

³ Un videojuego triple A es el que está desarrollado por una gran empresa, con un presupuesto mayor al de la media y mucha gente implicada en el desarrollo.

en fases vitales para el videojuego, estos trabajadores y trabajadoras eran clave en el equipo y esto creó que el desarrollo tuviera grandes carencias posteriormente (Fernández, I. 2016).

Hay que tener en cuenta que muchas de las personas que se ven involucradas en cargos de dirección no han estudiado sobre el tema y son programadores, por lo que no se sienten realizados y/o cómodas desarrollando su trabajo: *“Soy un diseñador de niveles, necesito trabajar y crear cosas en el editor. ¡Esa es mi baza! Pero claro, como un “jefe”, yo pasaba el tiempo gestionando tareas, planificando”* (Gagne, J. en Fernández, I. 2016).

3.6 Cancelación de proyectos, causas y consecuencias en los RRHH

Cuando un videojuego de una gran empresa se cancela, económicamente es una situación muy grave para la empresa. Un videojuego triple A puede costar entre 68 y 200 millones de dólares. Analizándolo desde la perspectiva de los recursos humanos también es devastador ya que las personas que han invertido tiempo sufren una gran desmotivación y una sensación de haber perdido el tiempo les invade (Fernández, I. 2016).

Para un equipo de desarrolladores el peso moral que esto supone es terrible, deben analizar las causas de lo sucedido para evitar que en el próximo proyecto suceda lo mismo. Hay que matizar que algunos proyectos se cancelan al poco tiempo de empezar, lo que no supondría un gran estrés, las repercusiones son mayores en función del tiempo de trabajo que se haya invertido en el videojuego, en ocasiones los juegos cancelados llevaban años desarrollándose (Amechazurra, M. 2017).

Las causas de la cancelación pueden ser puramente económicas, dónde la figura de la distribuidora es fundamental:

“A la hora de trabajar con una distribuidora influye mucho la confianza que tienen en ti [...] esta marca unos plazos que hay que ir cumpliendo, ya sea mensual o trimestralmente [...] es normal que se produzcan retrasos, pero puedes acabar con la paciencia de la distribuidora y que se rompa el contrato o se cancele el

proyecto por no atender a las condiciones que anteriormente habías firmado”
(Lafora, A. en Lorca, C. 2018).

La presión de las distribuidoras con los plazos son una presión añadida a la labor de los trabajadores, en este sector la dificultad de financiación por medios públicos es muy elevada, el noventa y dos por ciento de empresas de videojuegos en España financian su actividad con recursos económicos propios, por lo que cuando una desarrolladora cuenta con apoyo de una empresa externa tiene un impacto muy positivo en su financiación, pero también el estudio sufre cambios repentinos en la hoja de ruta del producto, los acuerdos con comerciantes y las estrategias de publicidad (Lorca, C. 2018).

Para analizar las consecuencias de la presión y las cancelaciones pondré un caso concreto, un videojuego llamado Scalebound desarrollado por una gran empresa como es Platinum Games que cuenta con casi doscientos empleados. Este proyecto tenía el apoyo económico de Microsoft, y tras un estudio de mercado decidió dejar de apoyar al estudio lo que supuso la cancelación del proyecto. Dos meses después de ser anunciada la cancelación de este proyecto el productor jefe del mismo, Jean Pierre Kellams, anunció su marcha de la compañía a pesar de llevar diez años trabajando en la misma. Debido al hermetismo de la industria no se saben las causas concretas, pero sí se pronunció el estudio y el sentimiento general era de decepción por parte de sus empleados (Amechazurra, M. 2017).

El director general de Microsoft, Phil Spencer, confirmó varios problemas en la trayectoria que se llevó con el juego. La presteza con la que se anunció al gran público causó que los trabajadores no tuvieran tiempo de sentar las bases del proyecto y calificar los aspectos básicos sobre los que realizar el trabajo, los inversores se interesaron por el proyecto demasiado pronto, esto presionó al estudio ya que contaban con el dinero y por lo tanto los inversores esperaban resultados en poco tiempo para ver los frutos de su inversión, y el público desde un principio demandaba información que en ese momento estaba dispersa. En relación a eso nos encontramos con un estudio de desarrolladores con mucha presión para cumplir las expectativas de su público, de sus superiores y de los inversores, todo esto pudo contribuir en gran medida a que el desarrollo del videojuego no fuera correcto y, por lo tanto, se cancelara (López, L. 2017).

3.7 RRHH, implicados en el marketing 2.0 enfocado a videojuegos

En las industrias el marketing del producto forma un papel fundamental para darse a conocer, en este caso el Marketing 2.0. es una nueva corriente del Marketing tradicional que estaba orientado al producto (González, J. & Huguet, J. 2012).

Los departamentos de marketing en videojuegos utilizan este nuevo pensamiento enfocado al consumidor mucho más directamente. Las redes sociales e internet en general han promovido este cambio ya que ahora mucha gente compra en función de comentarios de otras personas. Ahora se hace un marketing mucho más orientado a las personas. Debe estar centrado en la persona que potencialmente va a consumir y se busca una interacción entre la campaña que se va a promocionar y el público (González, J. & Huguet, J. 2012):

“La web no solo junta la información, si no que junta a las personas” (Wesch, M. en González, J. & Huguet, J. 2012). Wesch es profesor de antropología en la universidad de Kansas State University y se dedica a estudiar los Medios sociales y el uso de las nuevas tecnologías en internet.

Tal y como indica ha habido una reorientación del consumo por parte del público, donde ahora se le da mucha más importancia al mensaje y a la experiencia, frente al propio producto. Por lo tanto, se han creado plataformas online donde compartir experiencias con otras personas, tener conversaciones y dar una respuesta a sus necesidades. Esta es una nueva forma de relacionarse con los clientes (González, J. & Huguet, J. 2012).

3.7.1 Community managers

Una definición de comunidad virtual podría ser aquella cuyas interacciones principales se dan en un lugar virtual, no en un espacio físico. Analizando estas comunidades desde el punto de vista del videojuego podemos diferenciar las variables por las que se puede fundamentar la comunidad. Dependen de si un videojuego es nuevo o una secuela, si tiene modo on-line o multijugador, el tipo de plataforma de juego en la que se lanza, el momento del lanzamiento y la popularidad de ese género. Según estas variables se puede saber el éxito potencial que pueden tener esas comunidades (González, J. & Huguet, J. 2012).

Las comunidades se pueden crear incluso antes del momento del lanzamiento, en algunos casos por fans y no por las empresas, cosa que hace que las desarrolladoras

pierdan el control sobre esta. Un caso ejemplificador sería el del videojuego Spore, donde se creó una comunidad dos años antes del lanzamiento del videojuego. El equipo de marketing oficial del juego consiguió colaborar con esta comunidad externa a ellos, consiguiendo una mayor aceptación del mismo (González, J. & Huguet, J. 2012). Otro factor que puede favorecer a un videojuego es saber aprovechar las comunidades ya creadas de otros videojuegos de la propia compañía, pero con más popularidad.

Las comunidades ideales para las compañías son las propiamente creadas por el personal de marketing, creadas desde cero. Es fundamental leer y aprender de los comentarios de los usuarios, dar herramientas adecuadas (blogs, web, foros, etc.) e ir mejorando y ampliando contenido en éstas, así como controlar su evolución y controlarla. Una comunidad no controlada puede arruinar un juego incluso antes de su lanzamiento (González, J. & Huguet, J. 2012):

“La creación de comunidades virtuales tiene muchas ventajas para la marca o compañía ya que la comunidad complementa la experiencia de juego. Crea fidelidad entre los usuarios debido al constante información que reciben, y la posibilidad de socializar y compartir sus experiencias. En algunos casos sirven para detectar posibles problemas antes del lanzamiento del producto. Permiten conocer puntos fuertes y débiles sobre tu producto y actuar en consecuencia una vez se ha lanzado el producto y multiplica el impacto de la comunicación de forma cualitativa (Grande, D. en González, J. & Huguet, J. 2012).

Los y las community manager son una pieza fundamental en el marketing de las empresas de videojuegos. Se especializan en ciertos videojuegos y gestionan las comunidades de ellos en base a los objetivos marcados por la empresa. Deben crear un contenido valioso, interacciones entre personas, animarlas a participar y en definitiva monitorizar la presencia en internet de su marca (González, J. & Huguet, J. 2012).

Sus funciones son diversas y pasan por crear una estrecha relación con las personas de la comunidad, intervenir en las conversaciones y moderarlas. Resolver dudas e informar sobre el producto. También generan contenidos web para promocionar el producto en las redes sociales o en otras páginas afines y foros para así llegar a una base de clientes lo mayor posible (González, J. & Huguet, J. 2012). Generar valor con las personas de las comunidades que no son propias, pero tratan de tu producto es fundamental, escuchar opiniones y dar solución inmediata a sus problemas, evaluar las críticas y responder a sus necesidades.

Una de las comunidades más grandes es la de Los Sims. Este es un videojuego de simulación social creado por Will Wright y publicado por Electronic Arts en el año 2000. Es el videojuego de PC más vendido de la historia con 100 millones de copias vendidas. El éxito de su lanzamiento dio paso a la necesidad de comunicarse de los usuarios y se creó una enorme comunidad. El personal de marketing identificó a los líderes de opinión de las comunidades, desarrollaron herramientas e invitaron a estas personas a formar parte del proyecto, de aquello que tanto apreciaban. La marca guarda una estrecha relación con sus fans, tanto es así que actualmente en España la web oficial está vinculada a diecisiete comunidades externas, para así mantener el nivel de atención y repercusión (González, J. & Huguet, J. 2012).

3.7.2 YouTubers

En YouTube se pueden subir y compartir vídeos, esta es una herramienta que permite desarrollar un marketing viral, este término multiplica la exposición de la marca exponencialmente. En los últimos años han crecido los vídeos en YouTube sobre videojuegos y así se ha conseguido difundir sus características principales, mutabilidad, misiones principales... (González, J. & Huguet, J. 2012).

Electronic Art ha sido una de las primeras compañías en realizar estrategias de comunicación viral para sus productos. El videojuego Tiger Woods PGA TOUR 08 fue muy criticado en su lanzamiento debido a un problema técnico que tuvo de salida y que impedía jugar correctamente ya que los golfistas virtuales podían disparar las pelotas des de un lago, cosa que visualmente es extraña. Por lo tanto, la compañía trabajó en una campaña de marketing viral donde estos mismos golfistas aparecías de manera jocosamente paseando por encima del agua, quitándole así importancia al error y convirtiéndolo en un video gracioso y simpático que neutralizó el efecto negativo del error (González, J. & Huguet, J. 2012).

Los presupuestos para este tipo de campañas suelen ser bajos ya que se tienen en cuenta a la hora de planificar el marketing y no influyen en la marca por sí solos. Durante los últimos años y a causa de la gran popularidad de las redes sociales esta práctica se ha desarrollado de forma exponencial para crear impacto en el público potencial. Estas campañas se dividen en fases, pre-lanzamiento, lanzamiento y recordatorios en épocas señaladas, como puede ser la navidad. El objetivo principal es divulgar el producto de forma eficiente, para que la gente conozca las características principales y desee conocer más información (González, J. & Huguet, J. 2012).

Se debe monitorizar y medir el impacto que tiene tu producto en internet y para esto se crean herramientas llamadas buzz metrics. Para maximizar el impacto se crean planes de marketing para invertir en los momentos importantes del año para así subir el crecimiento, así como en momentos importantes del producto como es su lanzamiento (González, J. & Huguet, J. 2012).

3.7.3 Relaciones públicas

Estas son clave en el departamento de marketing de las empresas de videojuegos. En la industria de videojuegos estas personas son más importantes ya que en el ocio interactivo cada mínima información de los productos da paso a una cobertura mediática.

Estas personas son las encargadas de vincular mediante comunicación, a su empresa con todos los públicos, internos, intermedios o externos. Adecúan el mensaje en función del público para lograr retroalimentación por su parte, esperando que esta sea positiva. Deben dar cobertura a los medios de comunicación. Cada vez más revistas de videojuegos están dando paso a sus versiones on-line, y las redes sociales se convierten en algo vital, ya que una noticia se comunica rápidamente a muchas partes del mundo de manera viral (González, J. & Huguet, J. 2012).

Sin embargo, la televisión también es muy importante, no existen muchos programas exclusivamente dedicados al medio, pero sí se consigue una gran cobertura con los anuncios televisivos. En la radio sí se han creado podcast dedicados en exclusiva a videojuegos.

Un elemento muy necesario para las relaciones públicas son las notas de prensa, ya que en ellas informan sobre las novedades de los títulos, eventos, ruedas de prensa... incluso envían materiales a los medios de comunicación. Utilizar a personajes famosos también es una estrategia común mucho más explotada en los videojuegos deportivos. La generación de expectación es un concepto muy bien manejado por la industria de videojuegos, al crear la necesidad de no poder esperar para consumir un producto, usan en efecto cola ⁴ o el agotados el primer día para mostrar la calidad del producto (González, J. & Huguet, J. 2012).

⁴ Tanto los videojuegos de sagas famosas, como las nuevas máquinas de videojuegos generan grandes colas en las tiendas que se dedican a distribuirlos.

3.8 Trabajar en ESports

Los esports también llamados deportes electrónicos son eventos competitivos de videojuegos dónde equipos profesionales se enfrentan en modo multijugador. Los géneros más comunes son los MOBA⁵, juegos de estrategia y de disparos. Tienen una audiencia global de trescientos ochenta y cinco millones que año tras año crece un veinte por ciento. Los juegos más relevantes en este tipo de competiciones son League of Legends y Dota 2, MOBA y estrategia respectivamente. En el año 2014 la audiencia de esta clase de eventos superaba la de cualquier otro deporte y actualmente el negocio de los esports mueve seiscientos sesenta millones de dólares (Guiñón, A. 2017).

En lo que respecta a los recursos humanos implicados directamente en las competiciones hay mucha disparidad de salarios debido a diversos factores, la liga en la que se juega y el videojuego entre muchos otros, pudiendo llegar a cientos de miles de euros, en los casos de una persona reconocida en el sector. En la liga española los salarios rondan los veinte mil euros anuales, sin embargo, a nivel internacional podríamos encontrarnos con salarios que superen el medio millón de euros (Guiñón, A. 2017).

El rápido crecimiento de la industria crea disparidad y confusión a la hora de fijar unas normas salariales globales, pero se percibe un incremento anual general ya que las empresas están comenzando a invertir y valorar este deporte (Guiñón, A. 2017).

Una de las propuestas con respecto a la retribución es fijar un salario mínimo, durante la Overwatch League y la League Of Legends Championship Series. Se establecieron salarios mínimos para aportar a los equipos cierta estabilidad económica que les ayudara a prosperar. Éste era de cincuenta mil dólares anuales en el caso de Overwatch League u setenta mil dólares anuales en la League Of Legends Championship Series. En España el salario máximo impuesto fue de mil quinientos euros mensuales, se quiso con esto evitar la burbuja salarial (Guiñón, A. 2017).

Algunas personas cuentan con complementos salariales, algunos vienen de plataformas donde realizan streaming, retransmisiones de partidas normalmente en directo en las que interactúan con la gente que está viendo la jugada pudiendo hacer donaciones. También obtienen dinero por los anuncios introducidos en la misma plataforma, la cantidad varía en función del número de personan viéndolo y las horas en la que se

⁵ Multiplayer online battle arena

emite, incluso las propias patrocinadoras pueden pagar por lucir ciertas marcas (Guiñón, A. 2017).

Una parte relevante es el salario en especie que obtienen, a estas personas se les ofrece de manera gratuita alojamiento y manutención, en casas llamadas gaming house proporcionadas por los equipos o las marcas patrocinadoras, especialmente equipadas para su concentración. Un detalle a tener en cuenta a pesar de no suponer una gran aportación económica en especie es el equipo de trabajo o periféricos que utilizan para jugar, que también son costeados por los clubes (Guiñón, A. 2017).

Desafortunadamente en este aspecto de la industria también está presente la brecha de género. Existen jugadoras y equipos femeninos, pero se les da mucha menos publicidad por parte de los medios que a los equipos masculinos. Se ve una exigencia mayor a las mujeres por cuestión de género únicamente, además de que muchas mujeres que juegan en competitivo no quieren darse a conocer por los casos de acoso masivo que se han visto como fue el de Geguri, que debido a su asombrosa habilidad jugando a Overwatch fue cuestionada y atacada, teniendo que demostrar jugando horas seguidas y retransmitidas en directo que su éxito era debido a su habilidad y no a trucos. Estas acusaciones no habrían existido de ser un hombre el jugador (Alcolea, A. 2018).

Los problemas para la introducción de las mujeres en la esfera competitiva son, entre otros, la poca visibilidad, los ataques masivos, los prejuicios del público y los propios jugadores que afirman sin ningún tapujo que se sentirían incómodos jugando con una mujer en el mismo equipo y por supuesto la legitimación por parte de empresas y clubes de estos comportamientos tóxicos y misóginos (Alcolea, A. 2018).

3.9 Periodistas de videojuegos, características y entorno

Debido al crecimiento de la industria del videojuego se ha creado un periodismo especializado en torno a ella. Actualmente su importancia económica es innegable y además de esto se puede hablar del impacto sociocultural que tienen ya que muchos cuentan con una narrativa excelente que se puede comparar a libros o películas (Delgado, M. 2016).

Sin embargo, siguen contando con un estigma social, y se siguen viendo como algo irrelevante e infantil, cosa que repercute en la prensa especializada del sector que se ve afectada por esta concepción de los juegos. Son muchos los profesionales y el público que ha señalado en diversas ocasiones la estrecha relación entre la industria y el periodismo de videojuegos, por lo que surgen dudas sobre la veracidad de artículos con respecto al producto final y en conjunto se ha creado una percepción de manipulación constante sobre este medio, cosa que descredita a los profesionales (Delgado, M. 2016).

Las estrategias comunicativas de las empresas hacia la prensa muchas veces se basan en eventos privados, donde se mezcla lo lúdico con lo profesional. Un ejemplo sería la Doritos Gate, que comenzó durante los Spike Video Game Awards de 2012 que estaban organizados por la cadena Spike TV con el periodista Geoff Keighley que es presentador y creador de la gala de premios. En este evento se mostraba al periodista rodeado de bolsas de dicha marca además de refrescos, mientras jugaba al videojuego Halo 4. Esto causó un gran descontento entre el público que vio el vídeo y el periodista fue acusado de formar parte de una campaña publicitaria en vez de realizar su trabajo periodístico (Delgado, M. 2016).

El portal Presura hizo una encuesta a 552 lectores habituales de artículos sobre videojuegos y el 90,7% pensaba que la prensa se dejaba manipular por empresas, desarrolladoras y distribuidoras. Javier Andrés ex redactor de Meristation, portal especializado en videojuegos, afirma que los periodistas conocen esta mala percepción al medio y comenta que una de las causas puede ser que la publicidad dentro de las páginas sea de los mismos videojuegos que deben analizar de forma objetiva (Delgado, M. 2016).

3.9.1 La presión sufrida

Otra cuestión a tener en cuenta cuando se habla de la libertad de la prensa es la presión de las grandes empresas. Algunos periodistas, como Jeff Gerstmann han sido despedidos por publicar una crítica negativa a un videojuego, el análisis no gustó en la empresa y esta amenazó a la revista con quitar sus anuncios y por lo tanto la revista perdería gran parte de sus ingresos por publicidad (Delgado, M. 2016).

La empresa Ubisoft, distribuidora de videojuegos también presionó a los medios para que le pusieran una nota sobresaliente a su videojuego Assassin's Creed II. En otra ocasión esta misma empresa regaló una tableta digital a los miembros de la prensa que

durante la presentación de otro de sus videojuegos, estos la rechazaron y señalaron la mala práctica de la empresa, por lo que ésta pidió disculpas públicamente mediante redes sociales. Sin embargo, las denuncias de muchos periodistas sobre estas prácticas no hacen que la imagen negativa general haya mejorado (Delgado, M. 2016).

Muchos periodistas señalan la dificultad de ser objetivo en sus escritos e incluso la imposibilidad de hacerlo ya que algunas empresas vetan a ciertas personas por haber dado una mala puntuación a su videojuego y eligen quién quiere que haga la crítica a su producto (Delgado, M. 2016).

La presión no solo llega desde las empresas multinacionales, si no sobre los propios fans del sector e incluso compañeros de profesión (Trivi, M. 2018). La periodista Marina Amores abandonó su carrera profesional a causa del acoso, escribió un último artículo donde explicaba su situación y las razones que la obligaron a dejar su trabajo:

“La situación de estar siendo atacada [...] me ha llevado también a no rendir a la hora de trabajar, por estar en un estado de ansiedad constante, por estar a la altura y de no poder cometer ningún fallo ante esas 800 miradas de más [...]. Una situación que, sinceramente, no vale la pena seguir sosteniendo” (Amores, M. 2018).

“El acoso que las mujeres periodistas sufrimos en redes sociales. El doble estándar que hace que un texto malo de tus compañeros sea una anécdota mientras que uno de tus días flojos levante dudas sobre si conseguiste el puesto de rodillas. Sobre si eres una estrategia de imagen. Sobre si tienes suficiente crédito como para expresar una opinión.” (Trivi, M. 2018).

En el mismo artículo indica que es un sector pequeño el de la prensa de videojuegos: *“somos pocos, siempre los mismos, los que asistimos a los eventos, los que solicitamos códigos, los que vamos a las ferias y a las convenciones”* (Trivi, M. 2018). Pero a pesar de esta aparente cercanía señala la crítica tóxica entre compañeros del sector (Trivi, M. 2018).

3.9.2 Limitaciones y precariedad en el entorno laboral

El acceso al producto final en este sector es muy limitado, y se utiliza como medida de control hacia la prensa, como es la negación de distribuirle a un medio una copia del producto, con lo cual no podrá informar de este previamente a su fecha de lanzamiento

oficial. Las copias otorgadas a la prensa son controladas de manera estricta por las distribuidoras y solo las proporcionan a los canales informativos que consideran más convenientes en función de su estrategia de marketing (Delgado, M. 2016).

Las noticias en el mundo de los videojuegos son mucho más instantáneas que en el resto de prensa especializada. El control se produce sobre la información que las empresas quieren dar sobre los videojuegos ya que esta es escasa y está rodeada de un alto secretismo, exceptuando algunas exclusivas para los grandes medios de la industria (Delgado, M. 2016).

A la hora de realizar su trabajo, las profesionales se encuentran con dificultades laborales, su situación con respecto a la redacción de artículos para medios especializados es muy precaria, llegando a trabajar gratis o en régimen de autónomos: *“Durante largo tiempo, se ha luchado por profesionalizar el sector. Tras unos años de incertidumbre y cambios, comenzaron a redactarse contratos”* (García, B. 2017).

El fenómeno de trabajar gratis es muy común, Sara Borondo cuenta que en pocos años las personas que trabajan como periodistas, dejan de serlo debido a que este trabajo en gran medida es realizado por estudiantes con pasión por los videojuegos, a los que se les paga con videojuegos y asistencia gratuita a eventos (García, B. 2017).

El trabajo como periodista de videojuegos dedicado a trabajar en una página de internet es diferente al de un periodista del mismo sector pero que publica en una revista, las dinámicas de trabajo son mucho más inmediatas en el formato digital, también cambian los plazos de entrega y la extensión de los artículos, que pueden afectar a la calidad de los mismos. Para una crítica de un videojuego debes jugarlo primero, esas treinta o veinte horas aproximadamente no forman parte de tu tiempo remunerado de empleo, pero son fundamentales para, posteriormente realizar una crítica de calidad, por lo que al final nos quedan una gran cantidad de horas invertidas para realizar un artículo con ciertos estándares de calidad (Boris, P. 2016).

La presión y la forma de trabajar varía también según el medio y el prestigio que tenga, unas páginas web exigen mayor calidad en detrimento de la cantidad de artículos mostrados, otras sin embargo prefieren la inmediatez de la noticia. A pesar de todo esto muchos profesionales dedicados a este trabajo se sienten realizados con él y desean dedicarse a ello por completo (Boris, P. 2016).

4. Los RRHH españoles e implicaciones del videojuego en otras áreas

4.1 Los RRHH españoles de la industria del videojuego y el entorno que les rodea

La mayoría de estudios en España son independientes y cuentan con un bajo presupuesto. Según el Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2016, en 2015 había cuatrocientas ochenta empresas trabajando activamente en el desarrollo de videojuegos en nuestro país. De esas un cuarenta y cinco por ciento tienen menos de cinco empleados y aproximadamente la mitad de las empresas que se crean acaban cerrando (Díez, B. 2017).

Los estudiantes de grados relacionados con videojuegos son personas con muchas inquietudes y sienten presión social por emprender, de esta forma se fomenta la mala gestión y el crunch, fenómeno anteriormente mencionado. La formación de los grados de videojuegos no es empresarial por lo que la mala gestión de los estudios independientes produce un tejido empresarial dónde esta clase de empresas perecen con facilidad (Díez, B. 2017).

La experiencia previa en el sector es fundamental para el éxito de las empresas nuevas, Antonio Leiva, profesor del máster de videojuegos de la Universidad de Málaga afirma que emprender conlleva mucho dinero y las malas prácticas empresariales conllevan la quiebra. Otros profesionales del sector también apoyan estas ideas y aconsejan la cautela a las personas que, a pesar de su motivación, no cuentan con otros medios necesarios para el triunfo: *“la burbuja del emprendedurismo en el mundo de los videojuegos se explica por dos motivos, el rollo de Steve Jobs de crear en el garaje y toda la iconografía del triunfador y el tiempo actual de las startups.”* (Moreno, J. en Díez, B. 2017).

En España hay una gran oferta de estudios superiores relacionados con los videojuegos. Entre universidades privadas, públicas y empresas especializadas en nuestro país hay más de cuarenta másteres de diseño de videojuegos: *“Hay una oferta desmesurada y su formación deja que desear”* (Alemán, J. en Díez, B. 2017)

El tejido empresarial español es bastante particular ya que no se apoya en una industria con una base sólida. Una solución que puede ser plausible según el profesor Leiva, es

el fomento de ayudas por parte de las instituciones públicas: “*Son los estudios pequeños quienes crean puestos de trabajo, con que un 10% de esas subvenciones se dirijan a los pequeños, el tejido productivo mejoraría muchísimo.*” (Leiva, A. en Díez, B. 2017)

4.2 Desarrolladores de juegos educativos y sociales

En los últimos años se han creado nuevas visiones sobre el mundo del videojuego, y no se toma como un medio para pasar el rato, sino también como medio educativo que puede ser utilizado en las aulas. Estos son denominados serious games, profesionales de la educación como Pilar Lacasa, catedrática de Comunicación Audiovisual en la Universidad de Alcalá de Henares defienden la importancia del desarrollo de esta clase de juegos y su implementación en las aulas (Magallanes, L. 2018).

Con respecto a los videojuegos sociales tenemos el ejemplo de One World a Million Stories, creado por Francesco Cavallari, tiene más de veinte años de experiencia en la industria y a raíz de sus inquietudes personales y contactos con ONGs creó una asociación en base a los videojuegos sin fronteras, que a día de hoy cuenta con 180 miembros voluntarios de más de 25 países (Amores, M. 2018).

One World a Million Stories pretende dar visibilidad a problemas sociales de actualidad en el mundo, cuenta con el apoyo de la UNESCO y diversas ONGs. Gracias a esta iniciativa se ha promovido un concurso creado por el gobierno noruego y que cuenta con diferentes patrocinadores, se ha llegado a invertir 1’7 millones de dólares en él. La idea principal de estos proyectos es darle una visión del videojuego diferente al mundo, ya que se ha demostrado con esto que puede tener un impacto social más allá que el de la diversión (Amores, M. 2018).

Otro ejemplo es All the dead bones creado por Olivia White, el juego trata sobre una severa deformidad espinal y está basado en la experiencia personal de su autora, con este juego busca el acercamiento a la enfermedad del público no discapacitado, y la desestigmatización de las enfermedades en los videojuegos, afirma que en general la industria trata la discapacidad de manera frívola (Evans-Thirlwell, E. 2018).

Junto a Amanda Gardner ha fundado la compañía The Deep End Games, que lucha contra la vinculación de la discapacidad con el género del terror y demás aspectos negativos asociados a las enfermedades. Su primer proyecto es Perception que nos pone en la piel de una mujer invidente, la autora pone hincapié que al crear este juego

y diseñar a su protagonista quería plasmar una mujer segura de sí misma y valiente para así romper con los roles asignados a las personas con discapacidad visual (Evans-Thirlwell, E. 2018).

Otra compañía digna de mención es Ninja Theory, creadores de Hellblade: Senua sacrífice y su director creativo Tameen Antoniades. El juego trata de una mujer con psicosis y el camino que debe recorrer con el obstáculo de su enfermedad constantemente acechándola y frenando su avance, para plasmar de manera fiel la enfermedad y romper con los clichés cinematográficos que la rodean, el estudio contactó con la Universidad de Cambridge y estudiantes de Recovery College East, una asociación que se encarga de ofrecer apoyo a personas con discapacidad (Evans-Thirlwell, E. 2018).

Para demostrar su compromiso con la causa, el día diez de octubre (día mundial de la salud mental) el estudio anunció que donaría todos los beneficios recaudados ese día por la venta del juego a la asociación Rethink Mental Illness, resultó todo un éxito ya que fueron donados casi setenta mil euros a la causa (Martín, M 2017).

Con respecto a la parte educativa, este año ha surgido una idea pionera en los estudios triple A, de parte de Ubisoft Montreal. Se denomina Discovery Tour y es una parte integrada en su videojuego Assassins Creed Origins, gracias a esta opción las personas que adquieren el juego podrán disfrutar de una recreación 3D del antiguo Egipto con una gran cantidad de documentación sobre la época y plasmada de forma accesible para todos los públicos, cuenta en total con setenta y cinco visitas guiadas (Bustos, S. 2018).

Para realizarlo, el equipo de desarrollo ha contado con una gran cantidad de historiadores y egiptólogas ya que deseaban hacer un videojuego fiel al contexto histórico del antiguo Egipto. En una entrevista con Maxime Durand, historiador principal de la franquicia Assassin's Creed, muestra su contento con este nuevo modo de juego introducido ya que la saga siempre ha estado estrechamente ligada a la historia (Bustos, S. 2018).

Según los datos del libro blanco del desarrollo español de videojuegos, uno de cada cinco videojuegos que se crean en nuestro país está enfocado a la educación. Esto impulsa la integración de videojuegos en los centros educativos y otorga a los profesores nuevas herramientas educativas (AEVI 2017).

4.2.1 Mark Prensky

Marc Prensky es conocido por sus conceptos de nativo digital e inmigrante digital y sus labores para mezclar el videojuego y el aprendizaje. Ha creado más de cien juegos educativos para diferentes plataformas y a raíz de sus teorías ha generado numerosos debates (Bodego, F. 2014).

Prensky propone en su libro “Enseñar a los nativos digitales” una pedagogía diferente que se basa en que los alumnos busquen y presenten contenidos mediante la tecnología. Para conseguir mejorar los procesos actuales de aprendizaje y formación, según él hay que realizar cuatro variaciones. La primera tarea es sencilla, consiste en fundamentar las enseñanzas en los intereses personales de la persona. El segundo paso es dejar de enfocar la educación hacia los conocimientos, y en vez de ello, enfocarlo a las competencias. El tercer punto es centrar la educación en logros presentes en la actualidad y no mediante ejemplos. El cuarto y último cambio es enfocar el plan de estudios en un pensamiento eficaz, en relaciones afectivas y en el cumplimiento efectivo (Bodego, F. 2014).

Prensky cree que los profesores no están usando las tecnologías de forma correcta:

“Las utilizan sólo para hacer cosas del pasado de manera distinta, por ejemplo, usan más el PowerPoint a través de un proyector o envían material en formato PDF a sus alumnos, pero esto no es más que hacer lo de siempre de distinta manera; cambiar la pizarra por proyector o los libros por material digital” (Bodego, F. 2014).

Como solución a esto propone aprovechar la tecnología de una forma diferente hasta el momento. Una teoría de Prensky es que los videojuegos si cuentan con un diseño correcto, pueden ser utilizados dentro de la enseñanza y tienen resultados beneficiosos para el alumnado. Sin embargo, Actualmente los videojuegos con más repercusión no pueden ser introducidos en la educación ya que están mucho más centrados en los contenidos que en potenciar las habilidades de los y las jugadoras (Bodego, F. 2014).

El experto señala los múltiples beneficios que jugar a videojuegos tiene en los estudiantes, éstos al permitir correr riesgos sin graves consecuencias acostumbran a las personas que interactúan a aprender a tomar decisiones de manera rápida y potencian la resolución de problemas en situaciones tensas. Otro beneficio es la constancia ya que los y las jugadoras aprenden a ser tenaces a la hora de perder y seguir intentando conseguir un objetivo (González, A. 2014).

4.2.2 Edutainment y Gamificación para los RRHH

El Edutainment consiste en mezclar elementos lúdicos con contenido educativo para así entretener a la vez que se aprende. Se puede implementar en cualquier campo de estudio y cualquier tema puede desarrollarse de forma lúdica para así conseguir una motivación extra con respecto a la formación mediante otros recursos (Clos, C. 2017).

Son varias las empresas que implementan este medio para los procesos de formación en, por ejemplo, habilidades empresariales. La empresa Gamelearn desarrolló un simulador para desarrollar las habilidades de atención al cliente, el objetivo era que los departamentos de Recursos Humanos formaran a sus empleados en esta competencia. La Universidad de Phone House, la compañía telefónica ha desarrollado unos simuladores en forma de videojuego para así poder colaborar con sus empleados en su desarrollo profesional, con esta metodología se puede dirigir a todos los empleados de la empresa y dos mil alumnos como máximo. El juego es online y se basa en la gestión de grupo, poniendo a los integrantes en una situación extrema en la que han tenido un accidente de avión, la duración es de veinte horas. (Clos, C. 2017).

La Gamificación consiste en introducir elementos de un juego como son los niveles, medallas o recompensas, en un contexto no lúdico con el objetivo de motivar a la persona que está realizando tareas que no resultan atractivas. Aplicando esta técnica a los RRHH las tareas laborales se convierten en algo lúdico y los objetivos quedan clarificados con el fin de la victoria, esto promueve la eficiencia y la rapidez de acción al concretar más las tareas y perder menos tiempo en acciones sin valor (Grau, J. 2016).

Uno de los principales problemas en los recursos humanos es la motivación, en concreto la falta de ella. Con este método se pueden solucionar los casos de abandono empresarial, ya que más del setenta y cinco por ciento de empleados dejan sus empleos por su escasa motivación. También con este sistema se consigue una gran retroalimentación, se reduce la incertidumbre de los empleados y se les permite mejorar y corregir los errores en poco tiempo:

“La gamificación implica la medición de determinadas acciones. Por lo tanto, no solo estamos haciendo que las acciones sean más atractivas, sino que estamos recolectando datos muy valiosos para los responsables de recursos humanos, como las áreas de mejora de los empleados o los departamentos, o los empleados con más talento. Lo que no se mide no se puede mejorar, y la gamificación en los RRHH puede ayudarnos a identificar problemas para solucionarlos y a identificar los elementos que aportan más valor para potenciarlos” (Grau, J. 2016).

Para una correcta implementación de la Gamificación se deben seguir ciertas pautas, como la definición de las bases del juego, que están relacionadas con la característica que quieres fomentar. Debes crear una temática para darle contexto y dividir el juego en partidas, así se consigue realizar una estrategia a corto plazo para cambiarla y adaptarla mediante se trabaja y evita la desmotivación que produciría quedar atrás al comiendo del juego. Es muy positivo introducir sistemas de puntuación, retos, misiones e insignias para tener una retroalimentación constante. También un factor importante en la motivación es tener visible el progreso de los jugadores y ver rankings dónde quede plasmado el esfuerzo (Úbeda, S. 2017).

La competitividad puede jugar un papel motivador para algunas personas, sin embargo, éste debe ser pequeño, ya que si cuenta con una gran cantidad de elementos las posiciones individuales se pueden difuminar y así perderse el factor competitivo. A pesar de la competencia un complemento al sistema de juego es el trabajo en equipo y la colaboración, de esta forma se pueden diseñar muchos modos de trabajo con personas que cuentan con cualidades diversas y complementarias entre sí. Cada una de estas mecánicas fomentan la motivación del personal a través de diferentes experiencias. (Úbeda, S. 2017).

El banco BBVA comenzó a aplicar esta técnica en sus empleados y consiguió grandes y satisfactorios resultados, la satisfacción de sus clientes se ha visto incrementada notablemente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no existen prácticas de gamificación generales o que sirvan para toda clase de personas. Para maximizar el impacto y los resultados debes tener en cuenta cómo es el público objetivo para no saturarlo, hay que cambiar las dinámicas y no utilizar constantemente las mismas técnicas (Benito, M. 2014).

La gamificación tiene numerosas ventajas, entre ellas está mejora del sentimiento de equipo y la cohesión, además de ello los trabajadores realizan sus tareas en alto rendimiento porque al implementar los retos y la competitividad los usuarios desean una mejoría constante en sus actividades, por norma general aporta un nuevo significado a las tareas ya que al estar simplificadas y clarificados sus motivos, se ve la finalidad real de realizar tu trabajo (Grau, J. 2016).

5. Conclusiones

La industria del videojuego ha crecido estos últimos años y las previsiones son positivas frente a los años venideros. Los recursos humanos implicados en el desarrollo de un videojuego son muy variados y conforman una serie muy diversa de competencias que tienen que ser coordinadas y recopiladas para crear un mismo producto. Esta amplia gama de competencias hace que las empresas cuenten con un gran número de profesionales con características muy diferentes entre sí.

Pese a esta variedad de partida con la que cuentan las empresas, en ocasiones deben acudir a personas expertas en otros ámbitos ya que los videojuegos cuentan con un gran contenido creativo y una temática muy dispar que puede variar mucho dentro de una misma desarrolladora. Los serious games, juegos ambientados en contextos históricos realistas o los juegos sociales que desean plasmar una realidad social en ocasiones recurren a profesionales de estos sectores para darle realismo y veracidad a sus obras, con esto pueden incluso llegar a nuevo público como en el caso del Discovery Tour que nos permite realizar visitas guiadas en el antiguo Egipto, esto se enfocó para ser de utilidad en aulas y en general, ambiente académico.

Las grandes dimensiones de las multinacionales desarrolladoras de videojuegos cuentan con varios estudios en diferentes países. La coordinación de éstos es una parte fundamental para que la creación de videojuegos sea satisfactoria. Los problemas de intercambio de información por causas horarias, entre otras, plantea un problema de coordinación a tener en cuenta a la hora de planificar el desarrollo de los proyectos. En contraposición con la comunicación entre diferentes sectores de una misma empresa, nos encontramos con la confidencialidad con los productos, debido en parte a la competencia entre compañías y la posibilidad de plagios, ya que parte del impacto de los productos está en la novedad del mismo, por lo que los recursos humanos implicados se enfrentan a cláusulas restrictivas en ese aspecto.

Un problema de estas empresas es el crunch práctica que consiste en la realización de un número de horas de trabajo muy superior al estándar o necesario para conciliar la vida laboral y la personal. Tan extendida es esta práctica que se ha denominado la enfermedad del videojuego. El personal implicado en los proyectos debe enfrentarse también a la presión mental que supone en ciertos casos la cancelación de un producto en el que se ha trabajado e invertido tiempo, ya que la industria está en un ambiente muy cambiante y existen muchos factores a tener en cuenta para seguir con un

proyecto, a pesar del esfuerzo y los recursos invertidos, si en un momento del proyecto se decide mediante estudios de mercado, que no va a obtener suficientes beneficios en función de los recursos invertidos, puede dejar de trabajarse en él.

El marketing utilizado en este tipo de empresas es diverso con respecto al resto ya que hace uso de las redes sociales e internet mucho más que otra clase de empresas. La cercanía con el consumidor final es mucho mayor y genera impacto en el consumo del producto, tanto es así que se han desarrollado campañas basadas en las redes sociales actuales para llegar al público objetivo.

El sector del videojuego al tratarse de un campo tecnológico cuenta con una mayoría masculina, sin embargo, siempre ha habido presencia femenina en la industria, las mujeres han formado parte de la historia del videojuego reinventando géneros enteros y sacando adelante proyectos que han pasado a la historia, a pesar de las dificultades por el machismo y los prejuicios de compañeros y agentes externos. Durante estos últimos años la industria todavía está lejos de contar con paridad con respecto a los recursos humanos, pero han surgido iniciativas para promover la presencia de mujeres en el sector.

En realización con los videojuegos y como complemento a estos tenemos el periodismo especializado. Su cercanía tanto con los consumidores como con las empresas crean presión añadida y característica del sector, su falta de credibilidad es un estigma laboral a tener en cuenta en el desarrollo de su profesión. Principalmente el periodismo lo cubre gente en edad de estudiar que utiliza este medio como complemento laboral a su carrera profesional principal o incluso como trabajo temporal compaginado con sus estudios.

Se puede concluir afirmando que la industria a pesar de ser neófito tiene gran potencial y crece año tras año. Sus peculiaridades frente a otros sectores son innegables y los recursos humanos implicados en los diferentes campos y sectores forman un conjunto rico de competencias que en su variedad trabajan conjuntamente para un mismo fin, el disfrute del público con su producto final, el videojuego.

Personalmente he aprendido los problemas internos de los recursos humanos ya que el hermetismo de la industria es grande y se debe hacer una investigación explícita para encontrar información al respecto. Mis impresiones han sido muy positivas en relación al progreso del sector ya que está creciendo paulatinamente, también se están introduciendo cada vez más mujeres a pesar de estar lejos de la igualdad de género. Me han quedado ciertas dudas sobre el tema de los y las jugadores/as de esports ya que al ser un empleo de nueva creación las bases de los contratos y salarios no están

especificadas de manera homogénea ni por sectores ni por países, este tema sería interesante abordarlo en futuras investigaciones.

Me gustaría terminar diciendo que el mundo de los videojuegos tiene mucho que aportar en muchos ámbitos, uno de ellos es el educativo, coincido Mark Prensky en creer que podemos aprender mucho con los videojuegos y de forma divertida, son un valor añadido que está en continua evolución y cuentan con un gran potencial. Tenemos que romper la barrera de los prejuicios hacia las nuevas tecnologías y no verlas como algo negativo si no como una herramienta que puede hacer de tareas tediosas algo divertido con lo que podemos aprender y evolucionar.

6. Bibliografía

Alcolea, A. Geguri, la primera jugadora de Overwatch League, no ha debutado y ya ha recibido insultos. *HobbyConsolas*. Recuperado de: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/geguri-primera-jugadora-overwatch-league-no-ha-debutado-ya-ha-recibido-insultos-198338> el 30/03/2017

Amechazurra, M. El productor jefe de Scalebound se marcha de Platinum Games. *HobbyConsolas*. Recuperado de: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/productor-jefe-scalebound-marcha-platinum-games-92380> el 14/03/2017

Amores, M. (2018) Videojuegos sin fronteras: una herramienta para cambiar el mundo. EDGE, vol nº2, 12-13, pp.

Asensi, F. & Orgaz, J. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2017. DEV Desarrollo Español de Videojuegos. Recuperado de: <http://dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20dev%202017.pdf> el 22/09/2018

Asociación española de videojuegos. El videojuego en España. *AEVI*. Recuperado de: <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-espana/>

Asociación española de videojuegos. El videojuego en el mundo. *AEVI*. Recuperado de: <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-el-mundo/>

Benito, M. Gamificación o cómo lograr que los empleados hagan un trabajo extra gratis. *Empresas*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-04-27/gamificacion-o-como-lograr-que-los-empleados-hagan-un-trabajo-extra-gratis_121168/ el 27/04/2014

Blue, R. El valor de los recursos humanos en la industria de los videojuegos. *RRHHDigital*. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/112857/recursos-humanos-rrhh-empleo-laboral-> el 10/2015

Bodego, F. Enseñar y forma en el tercer milenio – Marc Prensky en Simo Educación 2014. *Ikasplay*. Recuperado de: <http://www.ikasplay.com/ensenar-y-formar-en-el-tercer-milenio-marc-prensky-en-simo-educacion-2014/> el 19/10/2014

Boris, P. Trabajar como periodista de videojuegos. *Fantasía Gamer*. Recuperado de: <https://fantasiagamer.com/2016/04/19/trabajar-como-periodista-de-videojuegos/> el 19/04/2016

Borondo, S. El papel de la mujer en los videojuegos. *Vandal*. Recuperado de: <https://vandal.elespanol.com/reportaje/el-papel-de-la-mujer-en-los-videojuegos> el 08/03/2018

Bustos, S. (2018) Educación y videojuegos: Assassin's Creed Origins. EDGE, vol nº4, 12-13, pp.

Castaño, C. Cómo trabajar en la industria del videojuego: programador, arte, periodismo.... *Hobby Consolas*. Recuperado de: <https://www.hobbyconsolas.com/reportajes/como-trabajar-industria-videojuego-programador-arte-periodismo-155470> el 09/09/2017

Clos, C. Edutainment: cuando la educación se convierte en un juego. *IEBS*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/edutainment-educacion-juego-innovacion/> el 26/04/2017

Delgado, M. Trabajadores de la industria del videojuego se unen para crear un sindicato. *Equilateral*. Recuperado de: <https://equilateral.es/2018/03/trabajadores-la-industria-del-videojuego-se-unen-crear-sindicato/> el 20/03/2018

Delgado, M. ¿Quién tiene el mando en el periodismo de videojuegos? *Presura*. Recuperado de: <http://www.presura.es/2016/11/05/quien-mando-periodismo-videojuegos/> el 05/11/2016

Díez, B. El difícil y largo camino de la mujer desarrolladora de videojuegos. *Público*. Recuperado de: <http://www.publico.es/sociedad/igualdad-dificil-camino-mujer-desarrolladora-videojuegos.html> el 02/04/2018

Díez, B. La cara oculta del emprendimiento. *Presura*. Recuperado de: <http://www.presura.es/2017/11/19/cara-oculta-emprendimiento/> el 19/11/2017

Evans-Thirlwell, E. (2018) Mentes y cuerpos. EDGE, vol nº4, 60-69, pp.

Fernández, I. Trabajar en un triple A. Deporte de riesgo. *Xataka*. Recuperado de: <https://www.xataka.com/videojuegos/trabajar-en-un-videojuego-triple-a-un-deporte-de-riesgo> el 08/04/2016

García, B. La prensa del videojuego, entre la profesionalización y la precariedad laboral. *Ciber.com*. Recuperado de: <http://cibercom.es/prensa-videojuegos-precariedad/> el 26/11/2017

Grau, J. ¿Cómo ayuda la gamificación en los recursos humanos? *Prisma*. Recuperado de: <https://beprisma.com/gamificacion-en-los-recursos-humanos/> el 10/06/2016

Grau, J. Los RRHH en una empresa de videojuegos. Entrevista a Pablo Alonso. *Prisma*. Recuperado de: <https://beprisma.com/los-rrhh-una-empresa-videojuegos-entrevista-a-pablo-alonso/> el 01/12/2016

González, A. El papel de los videojuegos en el desarrollo de los niños. BeckPsicología. Recuperado de: <http://beckpsicologia.com/el-papel-de-los-videojuegos-en-el-desarrollo-de-los-ninos/> 13/12/2014

González, J. & Huguet, J. (2012). Todo lo que hay que saber de Videojuegos y Marketing. Valencia: Wolters Kluwer España

González, J. (2011) Jugabilidad y Videojuegos. Análisis y Diseño de la Experiencia del Jugador en Sistemas Interactivos de Ocio Electrónico. Alemania: Editorial académica española.

Guiñón, A. ¿Cuánto cobra un jugador de esports? AS. Recuperado de: https://as.com/esports/2017/08/08/mas_esports/1502199908_809781.html el 25/08/2017

Hirsilä, M. Nace un sindicato de trabajadores del videojuego, Game Workers Unite! *Gamereactor*. Recuperado de: <https://www.gamereactor.es/noticias/483563/Nace+un+sindicato+de+trabajadores+del+videojuego+Game+Workers+Unite/> el 22/03/2018

López, L. A Scalebound lo mató el “hype”, según Phil Spencer. *HobbyConsolas*. Recuperado de: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/scalebound-mato-hype-segun-phil-spencer-102610> el 15/06/2017

Lorca, C. (2018). Produciendo un videojuego. *GTM*, vol nº29, 34 - 39, pp.

Magallanes, L. (2018). Videojuegos en las aulas. *GTM*, vol nº27, 55 - 59, pp.

Mallén, I. Crunch, la enfermedad del videojuego. *Meristation*. Recuperado de: <http://meristation.as.com/reportaje/crunch-la-enfermedad-del-videojuego/2269855> el 19/03/2018

Marchand, D. ¡Trabajadorxs de los videojuegos, uníos! Matajuegos. Recuperado de: <https://www.mata.juegos/es/2018/04/trabajadorxs-unios/> el 11/04/2018

Martín, M. Hellblade ha recaudado más de 68.000 euros en su acto solidario. *IGN España*. Recuperado de: <http://es.ign.com/hellblade-senuas-sacrifice-ps4/124910/news/hellblade-ha-recaudado-mas-de-68000-euros-en-su-acto-solidar> el 30/10/2017

Martín, R. Las mujeres en los esports o la invisibilización de las jugadoras profesionales. *El Diario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/ping/mujeres-esports-invisibilizacion-jugadoras-profesionales_6_653444657.html el 11/06/2017

Rad, C. GDC 2018: Pro-Union game developers are ready to fight for change. IGN. Recuperado de: <http://ca.ign.com/articles/2018/03/23/gdc-2018-pro-union-game-developers-are-ready-to-fight-for-change> el 23/03/2018

Redondo, A. (2018) Jugar en un Smartphone un universo en el bolsillo. GTM, vol nº28, 62 - 65, pp.

Ortega, J. El papel de la mujer en la industria española del videojuego. *Hobby Consolas*. Recuperado de: https://www.hobbyconsolas.com/noticias/papel-mujer-industria-espanola-videojuego-187722?utm_content=buffer968b6&utm_medium=Social&utm_source=Twitter&utm_campaign=HI el 08/03/2018

Saloz, J. (2018). David Cage: La trama en la que nos encanta caer. GTM, vol nº29, 54 - 59, pp.

Trivi, M. Tenemos un problema en la prensa de videojuegos. *Anait*. Recuperado de: <http://www.anaitgames.com/noticias/tenemos-un-problema-en-la-prensa-de-videojuegos> el 13/04/2018

Úbeda, S. 16 mecánicas de Juego en Gamificación para Tu Empresa (con Ejemplos). *Atrivity*. Recuperado de: <https://blog.atrivity.com/es/mecanicas-de-juego-gamificacion-ejemplos> el 30/11/2017

Venegas, A. Explotación laboral en el desarrollo de triples A. Crunch. *Presura*. Recuperado de: <http://www.presura.es/2017/01/27/explotacion-laboral-desarrollo-triples-crunch/> el 27/01/2017

Venegas, A. La no concepción del videojuego como cultura en España. *Presura*. Recuperado de: <http://www.presura.es/2017/01/06/la-no-concepcion-del-videojuego-cultura-espana/> el 06/01/2017