

Una partida ganada

Desde principios de siglo, la gamificación ha conocido un gran crecimiento, sin duda acelerado por la generalización cotidiana de las nuevas tecnologías de la comunicación. Antes de incorporarse con fuerza al ámbito de los recursos humanos, estas técnicas han recorrido un fructífero camino en ámbitos como el marketing, la fidelización comercial, la investigación de mercados o la atención al cliente. Sin embargo, ha sido en el terreno de la formación donde se han recogido mejores y más tempranos frutos.

De manera más reciente, estas técnicas han penetrado en otros campos de los recursos humanos, distintos de la formación, abriendo posibilidades que todavía son incipientes, en muchos casos, y explorando técnicas tan nuevas como la realidad virtual o el universo de las simulaciones. Probablemente estemos ante uno de los campos a los que más recursos se dediquen en los próximos años, tanto en el diseño y producción como en la investigación, trabajando sobre plataformas tecnológicas que permitan personalizar temáticas y competencias, así como medir los resultados en tiempo real.

El uso de dinámicas del juego en situaciones no lúdicas o cuyo objetivo final no es el entretenimiento es algo ampliamente introducido en el ámbito de los recursos humanos. Sin embargo, suele denominarse gamificación solo a las técnicas que implican el uso de videojuegos o de nuevas tecnologías de comunicación. Algunos expertos prefieren hablar de *serious games* o *game-based learning*. En definitiva, todo aquello que, a partir del juego, permite aprender o encarar objetivos vinculados con diversos ámbitos. **Fernando Le Monnier, CEO de Green Hat People Spain**, afirma que “todavía hay ciertas resistencias en algunas compañías a la hora de aplicar estas metodologías, debido a su enfoque lúdico. Sin embargo, los últimos estudios indican que la gamificación será en los próximos años una de las grandes tendencias que van a marcar el desarrollo y formación de equipos y personas y una de las herramientas clave para generar *engagement* y comunicación interna”.

Esta consultora implanta proyectos de gamificación en diferentes ámbitos, desde los valores corporativos hasta la RSC, el desarrollo sostenible o la transformación digital. “También desarrollamos *webapps* de activación colectiva para reducir los riesgos laborales o fomentar los hábitos saludables en la organización, accesibles directamente desde los *smartphones* de los empleados”, explica Fernando Le Monnier, para quien este tipo de técnicas permite “fomentar el sentimiento de equipo, mejorar el proceso de aprendizaje en un entorno lúdico e inmersivo,

Gran parte de las técnicas de gamificación se han importado del terreno educativo y de la neurociencia, donde se buscaban nuevas y eficientes maneras de aprender

augmentar la motivación de los empleados, mejorar el clima laboral y el sentimiento de pertenencia a la empresa y, por ende, obtener una mayor productividad y rendimiento en el trabajo”.

Gran parte de las técnicas de gamificación se han importado del terreno educativo y la neurociencia, donde se buscaban nuevas y eficientes maneras de aprender, alejadas de los métodos tradicionales. La sorpresa y el impacto que se ge-

nera a través del juego y la emoción han permitido salir del terreno formativo y alcanzar situaciones como los programas de *onboarding*, para acompañar a los nuevos empleados en sus primeras semanas de incorporación en una empresa; o los juegos dirigidos a la fuerza de ventas, para incrementar su competitividad.

“La gamificación gana fuerza como palanca de transformación de las organizaciones”, afirma **Jean-Jacques Bennoun, socio responsable del área de Business Technology en Axis Corporate**, quien considera que “se ha consolidado como una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento a partir de la motivación del empleado, incrementar el *engagement* y *empowerment*, fomentar el reconocimiento y mejorar la eficiencia”. En el campo de la comunicación interna, Axis promueve este tipo de herramientas para impulsar la cultura corporativa, reforzar la comunicación de los planes de acciones y alinear a los empleados con la transformación empresarial. “Por ejemplo, hemos utilizado la gamificación para eventos corporativos, con la intención de medir el conocimiento de los procesos internos, del *branding* y de los mensajes corporativos”. Axis utiliza una aplicación cuyo funcionamiento se inspira en el *Trivial Pursuit*, con un listado de preguntas para las cuales se proponen tres respuestas, solamente una de ellas válida. “El juego permite medir el nivel de conocimiento de los empleados y la mejora que se consigue al finalizarlo, así como identificar los procesos o temáticas que requieren un plan específico”.

Para implantar soluciones gamificadas, las empresas echan mano normalmente de consultoras especializadas, dado que es necesario disponer de un equipo dedicado al diseño y la monitorización del juego y asegurar su alineación con los objetivos y el *engagement* permanente de los jugadores a lo largo del proceso. “Muchos proveedores provienen del mundo de videojuego y han

¿Qué beneficios aporta la gamificación en acciones de recursos humanos?

Rebeca Navarro, directora de Talento, Responsable de Formación & Diversidad de Vodafone

El beneficio es principalmente para el propio empleado, ya que en muchas ocasiones ni siquiera él mismo es consciente de que está interiorizando nuevas habilidades y conocimientos e incluso nuevas formas de ver la realidad. En estos tiempos de cambio e innovación, el beneficio vinculado al aprendizaje es el aprendizaje en sí mismo. Vodafone demuestra su propia transformación digital no solo a través de las soluciones que ofrece a sus clientes sino en los modos internos de trabajo. Somos referente en cómo transmitir y comunicamos a nuestros empleados, de forma innovadora y transversal.



Idoia de Paz, socia de Consultoría de Human Capital de Deloitte

Gracias a la implementación de mecánicas del juego, hemos conseguido múltiples beneficios, como formar y entrenar en habilidades clave, reconocer y premiar comportamientos o motivar a la acción con una técnica diferencial. Ya estamos aplicando realidad virtual y realidad aumentada a los procesos clásicos de recursos humanos, como programas de *onboarding*, formación y entrenamiento de habilidades. Próximamente, veremos su expansión a otros procesos de innovación y experiencia del empleado, dos conceptos que tienen cada vez más peso dentro de RRHH.



M^a Ángeles Sánchez, responsable del Centro de Formación de Nestlé España.

Hemos impulsado las técnicas de gamificación especialmente en el área de Formación, haciendo uso de ellas tanto para la ejecución de cursos como para la posterior medición de la retención de conocimientos. Ayuda a enfocar la formación desde un punto de vista que resulta mucho más atractivo para el colaborador, hace más dinámicas las sesiones y ayuda a un aprendizaje más fácil y rápido. Por todo ello, nos planteamos no solo ampliar la formación con técnicas de gamificación, sino también aplicarla a otras áreas de Recursos Humanos.





desarrollando aplicaciones que integran inteligencia artificial, para descifrar y/o influir en el comportamiento del jugador”, dice Jean-Jacques Benoun, “pero no disponen del conocimiento del negocio para elegir los indicadores pertinentes a la hora de medir y monitorizar la transformación”.

Max Hamann L., gerente de la Oficina de Proyectos e Innovación de Avanzo, afirma que “el primer beneficio que las empresas buscan con el uso de la gamificación es el *engagement*, es decir, que las personas se sientan atraídas por seguir usando una aplicación o por continuar realizando una tarea o conjunto de actividades. Se trata de un objetivo relacionado directamente con la motivación y con una evidencia: las personas se ‘enganchan’ a los videojuegos, y juegan y siguen jugando, concentradas y entregadas. Muchas veces, inclusive, ex-

perimentan una cierta pérdida de la noción del tiempo, por lo que invierten muchas horas seguidas en jugar. Además, en este proceso van desarrollando competencias necesarias para progresar en el juego y adquirir un nivel de maestría”.

El uso de la gamificación se suele identificar con varios elementos distintivos como la inclusión de un sistema de puntuación y *leaderboards*, *badges* (medallas o insignias) que representan el progreso en la actividad, un diseño de interfaz que se asemeje al de los videojuegos (*gameful design*), retos o actividades que plantean dificultades y que deben superarse, reglas sobre cómo resolver los retos y las actividades y una metáfora, narrativa o historia, que contextualice la actividad. “Sin embargo, la simple inclusión de estos elementos en una aplicación o en una acción

formativa no implica que se haya conseguido gamificarla”, asegura Max Hamann L., para quien “muchas veces ocurre todo lo contrario: estos elementos complican el uso de la aplicación de manera innecesaria y favorecen el abandono de las acciones formativas. También puede ocurrir que simplemente no se consiga ningún impacto en el incremento del *engagement*”.

El gerente de la Oficina de Proyectos e Innovación de Avanzo, explica que “son muchas las empresas que ofrecen contenidos gamificados para la educación y la formación. Incluso existen servicios *cloud* para gamificar aplicaciones mediante el uso de API. Pero si se trata de hacer gamificación ad-hoc, sólida, correctamente enfocada y con un impacto medible, el sector no es tan competitivo, porque requiere de la participación de

Ilda Martel, subdirectora de Cultura de Gas Natural

La gamificación se está consolidando como una gran tendencia en el terreno empresarial, ya que permite desarrollar comportamientos deseados mediante procesos participativos. Los empleados son un nicho muy potente sobre el que utilizar estas nuevas herramientas, buscando una mayor participación e interacción. A través de la gamificación, los objetivos individuales se convierten en misiones claras y específicas, lo que ayuda a generar un mayor *engagement* con la compañía. Además, estas técnicas permiten motivar y realizar de forma eficiente aquellas acciones que, en otros formatos, tal vez no resulten atractivas.



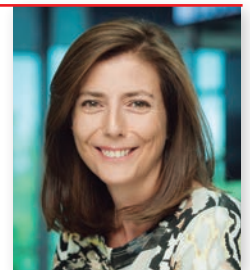
Laura Carnicero, responsable de Formación de SEAT

Un modo de motivar el aprendizaje constante, a un ritmo óptimo, son las herramientas de gamificación, que permiten dedicar ciertos momentos a aprendizajes predefinidos, compartir información con terceros, contestar correctamente a las preguntas que se formulan... El hecho de tener un *feedback* al instante y que pueda haber incluso cierta competición entre participantes es un factor que fomenta el éxito de estas medidas. Otro beneficio claro es su utilización dentro de los cursos presenciales, para conocer, de un modo rápido, cuál es el nivel de partida de una clase o, por ejemplo, si se han comprendido correctamente los conceptos trabajados.



Sara Herrero, directora de RRHH de Accenture

Hemos adaptado a las nuevas tecnologías la forma en que impartimos formación, atendiendo a la demanda de nuestros profesionales, que requerían disponer de espacios de aprendizaje “*anytime-anywhere*” para facilitar la conciliación y la flexibilidad. Cada vez son más usados canales como los *learning boards*. En gamificación, utilizamos un enfoque de *serious game*, para competencias como negociación, gestión del tiempo y liderazgo, complementado en algunos casos con entrenamientos de comportamientos, con el uso de herramientas como 30D-Challenges, desarrollada por Accenture.



Con las mejores cartas en la mano

¿Qué recursos son necesarios para que los resultados sean los esperados? Según Jean-Jacques Bennoun, socio responsable del área de Business Technology de Axis Corporate, las cuatro claves de éxito de una iniciativa de gamificación son identificar los ejes de comportamiento de los empleados, algo que permite acelerar la consecución de los objetivos de negocio orientados a la transformación; establecer mecánicas y dinámicas que aseguren un alto nivel de *engagement* de las diferentes tipologías de jugador y que se refuercen con reconocimientos y recompensas; diseñar y ejecutar el plan de comunicación, que minimice las barreras del cambio y fomente el *feedback* inmediato; y monitorizar, dinamizar y analizar periódicamente los resultados a nivel de rendimiento y *engagement*, para realinear el diseño del juego con los objetivos de la empresa.

Por su parte, Max Hamann L., gerente de la Oficina de Proyectos e Innovación de Avanzo,

opina que “una gamificación que funcione requiere la inclusión en el diseño, en su justa medida, de muchos elementos, como la tipología de jugadores, la estrategia según perfiles, elementos de motivación, usabilidad, medios típicos de acceso al entorno gamificado... Pero el primer recurso siempre debe ser un análisis correcto de los objetivos que se desean alcanzar. Hay que tener claro qué perfiles de personas emplearán las aplicaciones y qué motivaciones de fondo tienen. También es importante definir las métricas que deben emplearse para verificar el impacto de la gamificación en el logro de los objetivos planteados, así como los medios para recoger los datos”.

Desde Green Hat People Spain, Fernando Le Monnier afirma que “lo primero es que la dirección de la compañía y, particularmente, RRHH apuesten por implantar nuevas herramientas, que han demostrado su eficacia en entornos cada día más condicionados por la transformación digital y la incorporación de los millenials al mundo laboral. La gamificación ayuda a mejorar el *engagement*, ya que además de crear una experiencia de aprendizaje lúdica, lo hace de una forma inmersiva, aportando *feedback* monitorizable en tiempo real”.

piensas, también son múltiples: desde sorteos, ofertas, entradas, productos o servicios hasta *merchandising* o donaciones con un fin solidario. “Las técnicas habituales se basan en dinámicas de competición: si llevas a cabo una acción concreta, ganas puntos que te dan acceso a un ranking, cuyos mejores clasificados acceden a un determinado premio o reconocimiento”, dice Jesús Daniel Fernández. “Desde mi experiencia, esto funciona durante un tiempo limitado, sobre un público muy concreto y en procesos donde el logro es un factor motivacional importante. En general, las técnicas que se deben aplicar en cada caso dependen mucho del propósito, el pú-

La gamificación permite enfrentarse a situaciones de onboarding, incremento del engagement, refuerzo de la comunicación interna o mejora de la eficiencia

blico objetivo y el proceso a gamificar. En algunas iniciativas lanzar competiciones está bien, pero en otras da mejores resultados crear experiencias de juego basadas en la colaboración, la exploración y el descubrimiento, donde la parte digital pese tanto como la parte presencial”.

Las empresas apuestan

La empresa de telefonía Vodafone ha incorporado esta tendencia en supuestos diversos, desde los procesos de selección de los colectivos más jóvenes, mediante videojuegos que permiten medir la tendencia de respuesta ante situaciones extrapolables al mundo laboral, hasta programas de altos potenciales, para fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el aprendizaje informal; sin olvidar el ámbito formativo. “Se imponen técnicas que conecten perfectamente con el día a día de un trabajador del 2018, que se solapan a la rutina diaria, no herramientas complejas ni instalaciones densas”, explica **Rebeca Navarro, directora de Talento, Formación & Diversidad de Vodafone**, una empresa que ha creado un programa formativo donde el hilo conductor es un espacio virtual en el que se genera aprendizaje a través de la participación de los usuarios, siendo ellos mismos los que han ido co-creando y enriqueciendo los contenidos.

Recientemente, la firma Deloitte ha puesto en marcha el programa de formación interactivo online Deloitte Leadership Academy, asociado con la plataforma Badgeville, que utiliza como técnicas de gamificación un sistema de insignias, metas y premios, pudiendo los empleados dar visibilidad a sus logros a través de las redes sociales. “Gracias a este programa, los empleados han accedido al sistema de manera más frecuente y han asumido como retos gratificantes las tareas que les eran propuestas”, asegura **Idoia de Paz, socia de Consultoría de Human Capital de Deloitte**.

perfiles profesionales diversos, expertos en gamificación, contenidos, experiencia de usuario o diseño instruccional”.

Juegos que evolucionan

La combinación de diferentes tecnologías da lugar a algunas de las novedades más interesantes en este terreno. Por ejemplo, la empresa Indra acaba de lanzar TGo Games, una app que combina dos tendencias de éxito como la gamificación y la realidad virtual. Si la primera supuso en 2016 una inversión de 200 millones de dólares y se esperaba que el negocio superase los 3.000 millones en 2017, en el caso del mercado de la realidad aumentada, se calcula que en 2017 movió en torno a los 2.500 millones de dólares, lo que supone un crecimiento del 131% con respecto al ejercicio anterior.

Esta plataforma de juegos permite configurar diferentes retos en un espacio geolocalizado y enriquecido con realidad aumentada, dando acceso a diferentes reconocimientos, premios y/o promociones. Animar la participación en un evento o en una acción solidaria, generar orgullo de pertenencia, dar formación, fomentar el trabajo en equipo o la puntualidad de los profesiona-

les son solo algunos de los objetivos de TGo Games, herramienta que ya ha sido utilizada con éxito en la I Olimpiada Unificada organizada por la Fundación Telefónica el Día Internacional del Voluntario. “La clave es tener en mente una orientación *lean* durante toda la iniciativa”, explica **Jesús Daniel Fernández, responsable de Innovación & Experiencia de Marca de Minsait, la unidad de Transformación Digital de Indra**. “Hablamos de personas, de cómo inferir en su comportamiento, y esto no siempre es fácil. No hay que olvidar que el nivel de incertidumbre en este campo es alto: partes de unas hipótesis, planteas una dinámica de juego, la dinamizas, observas y tratas de aprender rápido para ver cómo mejorarla. Y aun así, los resultados no siempre son los esperados. Eso no quiere decir que sean malos; de hecho, a veces te llevas gratas sorpresas. Es importante definir a qué vamos a llamar éxito desde el principio de la iniciativa, para saber gestionar las expectativas”.

Capturar objetos virtuales, resolver un problema, superar pruebas en equipo o compartir un mensaje en redes sociales pueden ser algunos de los retos planteados. En cuanto a las recom-



En la alimentaria Nestlé, la gamificación se utiliza fundamentalmente en materia formativa, con dos tipos de técnicas: por un lado, la ejecución de un curso, de forma que los participantes de manera autónoma tienen que seguir un juego e ir pasando pruebas cuyos contenidos están relacionados con la materia en que deben formarse. Por otro lado, medir la retención de conocimiento tras haber recibido una formación en aula, de manera clásica. Una app permite retar a los compañeros a contestar unas preguntas que están ligadas a los contenidos de la formación que han recibido. “De estos retos, se sacan unos reportes donde se ve qué contenidos han aprendido los participantes y qué contenidos no han quedado tan claros o necesitan de algún tipo de refuerzo”, explica **M^a Ángeles Sánchez, responsable del Centro de Formación de Nestlé España.**

También en Accenture, la formación es la principal utilidad. “Buscamos un modelo dinámico y experiencial que permita a cada uno de nuestros profesionales aprender actuando y tomando decisiones en las distintas situaciones que se simulan en el juego”, explica **Sara Herrero, directora de RRHH de Accenture.** “También les permite acceder a la formación en el momento en que ellos decidan y organizar sus propios retos y avances. Además, con estas herramientas, buscamos una alternativa para transmitir de forma amigable contenidos obligatorios, algunas veces percibidos por los empleados como arduos (seguridad, políticas, etc.), dosificando los tiempos y premiando el cumplimiento”. La estrategia de Accenture se basa en el *durable learning*: que el aprendizaje sea una experiencia que realmente impacte en las personas y genere nuevos hábitos y formas de trabajar. “Para dinamizar las sesiones se hacen actividades de preguntas/respuestas a través de móvil y utilizamos simuladores que plantean casos que los participantes deben resolver”.

Gas Natural Fenosa usa estas herramientas en canales formativos, como el Programa Savia, destinado al colectivo de mandos intermedios, que se centra en la excelencia en las operaciones y la gestión de equipos, combinando la formación online y la presencial. También en el programa de Customer Experience, para dar a conocer a todo el personal los productos y servicios que la empresa ofrece; y próximamente

El aprendizaje en un entorno lúdico impacta de forma más duradera en la cultura de la compañía

empezará a usarse en programas que fomentan la innovación.

Por su parte, SEAT utiliza la gamificación para realizar micro-formaciones con el móvil, también dentro del aula. “Permiten llegar a un número importante de personas, que, acceden a los micro-contenidos diarios cuando y dónde quieren. Según el tiempo que se tarde en visualizarlos y los resultados de los pequeños ejercicios y preguntas que se les lanzan, cada persona obtendrá mayor o menor puntuación”, explica **Laura Carnicero, responsable de Formación de SEAT.** Otro ejemplo de uso dentro del aula consiste en lanzar una serie de preguntas sobre los contenidos trabajados, a modo de concurso, con cuatro respuestas posibles. “Rápidamente, podemos comprobar qué

contenidos han quedado claros y en cuáles es necesario profundizar”.

Ya en 2014, Correos lanzó la primera iniciativa gamificada con reconocimiento en certificación académica para los empleados: Correos Quiz. El objetivo se centró en apoyar la clientelización como una de las líneas del Plan Estratégico, a través de la adquisición por parte de los participantes de un mayor conocimiento de los productos que ofrecía la compañía, a quién se dirigían y los valores añadidos de cada uno de ellos. Para ello, se incorporó una metodología formativa con un componente lúdico similar al del famoso juego Trivial. “Desde entonces, la iniciativa se ha mantenido cada año, con su correspondiente premio en el acto anual de reconocimiento a los empleados”, explica **Beatriz Martín López, responsable del equipo de proyectos de la Unidad de Formación de Correos.** “Pero hemos introducido diferentes metodologías de juego para evitar que se convierta en algo monótono y pierda la frescura y el componente motivador de la gamificación”.

Correos considera, no obstante, que no todos los contenidos son gamificables. “Pero en general, todos aquellos que resulten especialmente tediosos de aprender son susceptibles de gamificar. El aprendizaje, si es divertido, siempre es más aprendizaje. Con estas iniciativas también se impacta en la transformación cultural de la compañía, favoreciendo la sana competitividad y reconociendo el esfuerzo formativo de los mejores”. La empresa trabaja con entornos gamificados, yendo más allá del concepto de curso con un inicio y un fin, premiando la interactividad del alumno y favoreciendo la generación de conocimiento. Correos cuenta también con el programa Soy Digital, donde más de 8.000 empleados trabajan las competencias digitales bajo técnicas de gamificación ■