

# Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa

Con 10 casos de éxito de grandes empresas como Google, Deloitte, SAP, Nike, PwC, Coca-Cola o Bombardier.



# Índice

## I - Introducción

## II - Gamificación en la empresa

¿Por qué gamificar tu empresa?

El secreto de una gamificación efectiva

Ejemplos en empresas:

SAP: convertir las ventas en una carrera de coches

Nike+: crear comunidad y fidelizar a clientes

## III - Gamificación en recursos humanos

Atracción de talento

Ejemplo: PwC

Selección de personal

Ejemplo: Correos de Francia

*Onboarding*

Ejemplo: Gamelearn

Evaluación y remuneración

Ejemplo: LiveOps

Compliance

Ejemplo: Google

## IV - Gamificación en formación y desarrollo

Gamifica tu LMS

Ejemplo: Deloitte Leadership Academy

Formación en productos

Ejemplo: Coca-Cola

Formación en habilidades blandas (*softskills*)

Ejemplo: Bombardier

## V - Conclusión

## Introducción

La gamificación se ha consolidado como uno de los fenómenos más importantes del mundo educativo y empresarial. Si el diccionario de Oxford la incluyó en su lista de palabras de 2011, Deloitte la mencionaba como una de las 10 tendencias para el año 2012. Desde entonces la gamificación no ha parado de crecer y en la actualidad la mayoría de instituciones y empresas ya no se pregunta si merece la pena utilizar técnicas de gamificación, sino cómo hacerlo con éxito.

Pero, ¿qué es exactamente la gamificación o ludificación? La definición más extendida, como recoge la propia Wikipedia, es que “la gamificación es el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas”. Entre sus objetivos pueden estar mejorar la productividad de los empleados, animar a hacer ejercicio, potenciar el aprendizaje en las escuelas o reforzar conductas positivas para la sociedad.

Este sencillo ejemplo es tan solo una muestra del enorme poder que tiene la gamificación. Las mecánicas de juego pueden convertir cualquier tarea aburrida en una aventura. Incrementando la motivación y la implicación de las personas podemos conseguir resultados más efectivos. Bien utilizada, la gamificación puede incluso cambiar el comportamiento y los hábitos de las personas, precisamente una de las misiones clave de los departamentos de recursos humanos de todo el mundo.

Precisamente por eso, cientos de multinacionales (entre ellas Nike, PwC, SAP, Bombardier o Google) la están utilizando ya para mejorar sus procesos de selección, de *onboarding* (inducción de personal),

*“La gamificación consiste en utilizar dinámicas de juego (puntos, rankings, badges, recompensas, storytelling, aventura, suspense...) en entornos serios o que no están pensados para el propio juego”.*

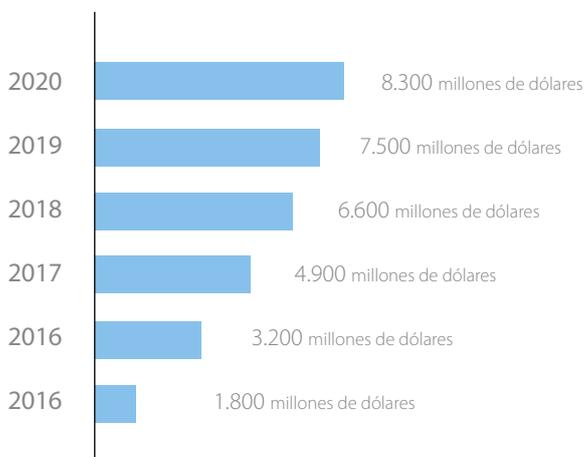
[Ibrahim Jabary, CEO de Gamelearn](#)



*Para 2020, el mercado global de la gamificación sobrepasará los 8.000 millones de dólares<sup>2</sup>.*

*compliance* o formación corporativa. Esperamos que con este *ebook*, gracias a todos sus ejemplos, puedas comprender en qué consiste la gamificación, cómo utilizarla con éxito y cómo aplicarla de forma concreta en tus iniciativas de recursos humanos y formación.

La gamificación ofrece un nuevo mundo lleno de posibilidades. ¡Bienvenido a la aventura!



## Gamificación en la empresa

### ¿Por qué gamificar tu empresa?

Si alguna vez has estado inmerso en alguna dinámica de juego, probablemente hayas percibido el enorme poder de la gamificación. Los juegos elevan nuestra motivación y son capaces de sacar lo mejor de nosotros mismos. La gamificación ha logrado fomentar el reciclaje, que los conductores respeten las reglas de tráfico o incitar al ejercicio a millones de personas en todo el mundo. Si ha sido capaz de todo esto, ¿por qué no utilizarla en tu empresa?

Antes de hablar en concreto de los recursos humanos y de la formación corporativa, es importante conocer las ventajas generales de utilizar la gamificación. Hay al menos 6 beneficios que puede ofrecer a tu compañía:

1. **Engagement y motivación.** Las compañías de todo el mundo tienen un problema: sus empleados están poco motivados y sus niveles de *engagement* son preocupantemente bajos. La gamificación, gracias a su sistema de puntos, niveles y clasificaciones, ha demostrado que puede implicar y motivar a los empleados, mejorando su productividad y compromiso con la organización.
2. **Hacer divertido lo aburrido.** Admitámoslo: en todos los trabajos hay un montón de tareas rutinarias que casi nadie quiere hacer. ¿Y si pudiéramos conseguir que los empleados se lo pasaran bien mientras, por ejemplo, rellenan todos los datos de un nuevo cliente, hacen un curso de formación o siguen las reglas de *compliance* de la empresa? Esto es precisamente lo que proponen las dinámicas de juego.
3. **Feedback.** Todos los empleados necesitan recibir *feedback* para saber qué es lo que están haciendo bien y qué deben mejorar. Gracias a su sistema de puntos, vidas y *badges*, la gamificación recompensa y penaliza a los usuarios de forma inmediata y personalizada, lo que incrementa y mejora el *feedback* que reciben los empleados.
4. **Fidelizar a los clientes.** A todos los consumidores les gusta divertirse. ¿Y si pudieran hacerlo con tus productos? Bien utilizadas en campañas de marketing y promoción, las dinámicas



Photo by Jonathan Velasquez on Unsplash

de juego permiten enganchar y fidelizar a los clientes, animarles a repetir compras y sentirse más identificados con tu marca.

5. **Más productividad.** La experiencia de cientos de empresas en miles de proyectos es clara: la gamificación aumenta el número de tareas realizadas y el tiempo dedicado a ellas. Gracias a la diversión que genera, los empleados se enganchan a trabajos que antes ni siquiera deseaban hacer. El resultado es que los empleados trabajan más y mejor.
6. **Transformación digital.** La inmensa mayoría de iniciativas gamificadas son digitales, lo que contribuye a la transformación global de la compañía. No solo eso, sino que la gamificación ofrece un ingente número de datos y estadísticas que pueden ayudarte a conocer y mejorar tu organización.

Todas estas ventajas apuntan a una plantilla más motivada, comprometida con la empresa, mejor capacitada, acostumbrada al *feedback*, digitalizada y más productiva. Es por eso que las empresas están utilizando la gamificación para transformar sus empresas: ya sea en campañas de *marketing*, en programas de capacitación, en la gestión de proyectos, en publicidad o incluso en cualquier tarea rutinaria.

- +  engagement
- +  motivación
- +  diversión
- +  feedback
- +  fidelización
- +  productividad
- +  formación
- +  transformación digital

*“La clave para diseñar la gamificación es que actúe sobre los impulsos psicológicos correctos.”*

*Yu-kai Chou, experto en gamificación.*

## El secreto de una gamificación exitosa

El potencial de la gamificación es innegable, pero es necesario conocer todos sus elementos para poder utilizarla con éxito. Centrarse sólo en la tecnología o en los elementos más superficiales suele llevar a experiencias gamificadas incompletas y abocadas al fracaso.

Para evitarlo, es imprescindible centrarse en los impulsos psicológicos que están detrás de las dinámicas de juego. Con esto nos referimos a los instintos que tenemos los humanos y que son los que realmente nos enganchan y motivan. Como explica Gabe Zichermann: “La gamificación es un 75% de psicología y un 25% de tecnología”.

Entre los impulsos psicológicos más importantes de la gamificación, y que siempre debes tener en cuenta al lanzar una iniciativa de estas características en tu empresa, estos son los 5 más importantes:

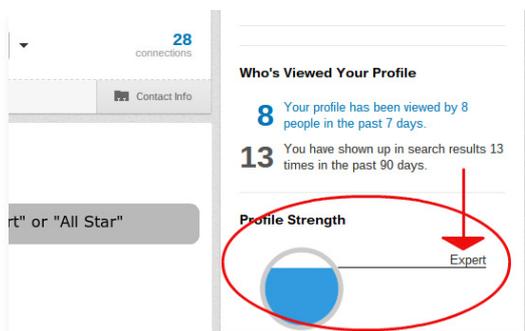
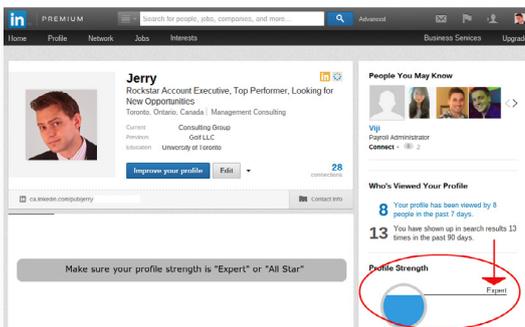
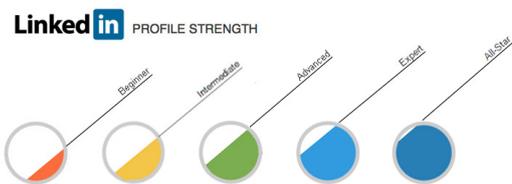
1. **Las recompensas.** A todos los humanos nos gustan los premios y los regalos. Cuando somos pequeños, por ejemplo, estamos dispuestos a hacer los deberes si nuestros padres nos prometen una cena especial o un dinero extra. Este comportamiento innato es una de las bases que hace funcionar la gamificación, que gracias a todo su repertorio de recompensas (monedas virtuales, vidas extra, puntos...) consigue motivarnos a realizar casi cualquier tarea.
2. **El progreso.** En general, a los humanos nos gusta avanzar. Queremos mejorar a lo largo de un camino y sentir que, día a día, nuestro comportamiento nos permite progresar en una ruta que nos acerca a nuestro objetivo final. La gamificación (a través de niveles, pantallas o más poderes) utiliza la satisfacción humana por el progreso para motivar y enganchar a los participantes.
3. **La competitividad.** Admitámoslo: a todos nos gusta ganar. Si cuando somos pequeños queremos ser los primeros en una carrera, al hacernos mayores nos gusta sobresalir en los estudios o en el trabajo. Este sentimiento de competitividad es todavía más fuerte cuando conocemos a nuestros competidores: queremos quedar mejor que nuestro hermano, nuestro amigo o nuestro compañero de trabajo. En el ambiente laboral, éste es precisamente uno de los impulsos psicológicos más destacados.
4. **El reconocimiento o estatus.** Presumir de nuestros logros

forma parte de la condición humana. Parte del éxito de las redes sociales se basa en este exhibicionismo: enseñar las cosas que hacemos bien, mostrar nuestras habilidades, presumir de nuestro último viaje a una playa paradisíaca. La gamificación apela a esta necesidad de reconocimiento creando formas de compartir con los demás los logros obtenidos.

5. **La diversión.** Pasarlo bien es otra de las necesidades del ser humano. A todos nos gusta relajarnos, divertirnos y disfrutar. Es por eso que las industrias del cine, la música o los videojuegos mueven tanto dinero: estamos dispuestos a pagar por pasarlo bien.

Para poner en marcha estos impulsos psicológicos, la gamificación utiliza distintos elementos de los juegos. Algunos de los más conocidos, y con los que todos estamos familiarizados, son los puntos, las vidas, las barras de progreso, los *badges* o las clasificaciones. Otros elementos, como las historias, los personajes o los *likes* también ayudan a poner en marcha estos instintos humanos que son los que realmente mueven y emocionan a las personas.

Uno de los ejemplos más sencillos para comprender la conexión entre las dinámicas de juego y los instintos psicológicos son los distintos niveles que ofrece LinkedIn en sus páginas de perfil. Para animar a los usuarios a introducir el mayor número de información posible, esta red creó distintos niveles (*beginner*, *intermediate*, *advanced*, *expert* y *all-star*-con sus colores correspondientes-) visibles para toda la comunidad. Con estos elementos (y en particular con los círculos que se completan a medida que se introduce información) LinkedIn apela al instinto psicológico de progreso y reconocimiento (todos queremos ser *all-star* y que nuestro entorno profesional lo vea). Gracias a esta estrategia gamificada, esta red social consiguió que sus usuarios se involucraran más en sus perfiles y rellenaran mucha más información sobre ellos mismos.



Aunque estas técnicas parezcan sencillas, no conviene dejarse llevar por las apariencias. Crear un sistema de puntos, una clasificación y una barra de progreso esperando conseguir una exitosa experiencia gamificada es como abrir una página de Facebook y pensar que ya se ha diseñado una estrategia en redes sociales. La clave está en reflexionar primero sobre las cosas que mueven a los seres humanos (las recompensas, el progreso, la competitividad...) y en elaborar después una estrategia para conseguirlo (una historia, los niveles, los puntos, los *badges*...). Es en esta combinación donde reside el verdadero secreto de la gamificación.

## Herramientas que utiliza la gamificación

---



Puntos



Personajes



Vidas



Cuenta atrás



Barras de  
progreso



Badges



Niveles



Rankings



Historias



Likes

## Ejemplos en empresas

Aunque la gamificación parezca algo muy moderno, lo cierto es que las empresas llevan utilizando dinámicas de juego desde hace décadas. Piensa por ejemplo en las compañías aéreas y sus sistemas de puntos y *badges* (las famosas tarjetas vip y tarjetas platino). Con esta sencilla fórmula, las empresas conseguían animar a los consumidores y recompensar a sus clientes más fieles.

En los últimos años, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías y a la mayor calidad de los productos gamificados, las empresas de todo el mundo han introducido las dinámicas de juego de forma mucho más ambiciosa. Antes de pasar al ámbito de los recursos humanos, aquí tienes dos ejemplos que pueden servirte de inspiración.

# SAP

## SAP Race to 100 Series

Dinamizar el departamento de ventas es una de las aspiraciones históricas de todas las empresas. Para ello, la famosa empresa de origen alemán SAP, especializada en *software* de gestión de negocios, decidió utilizar la gamificación para motivar a sus empleados y mejorar los resultados de sus comerciales.

La aplicación desarrollada recibió el nombre de "SAP Race to 100 Series" y convirtió la utilización de su software de ventas en una carrera de coches. En vez de mostrar gráficos y barras con los resultados de la empresa, con esta app se veía a varios vehículos compitiendo por el primer puesto. Cada cierto tiempo, además, los comerciales podían ver qué coche (es decir, qué región) había contribuido más a las ventas del año, lo que no sólo añadía una capa de diversión al departamento, sino que además animaba a todos los empleados a realizar mejor su trabajo.

La aplicación se volvió enormemente popular entre el equipo de SAP y sirvió para incrementar las ventas de la empresa y la motivación de los empleados.



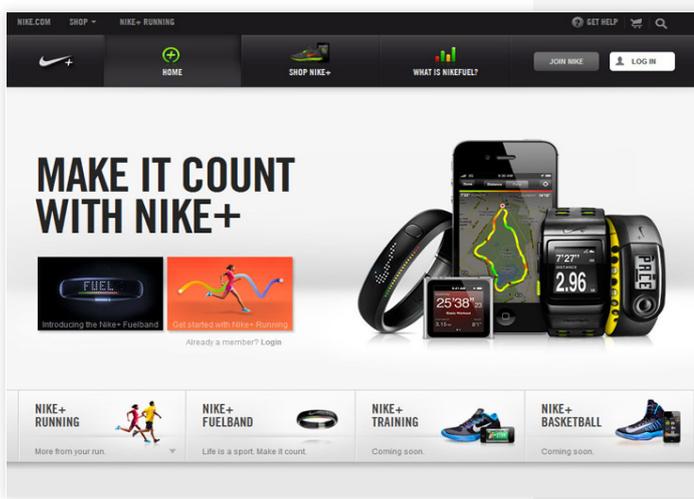


Nike+

La famosa empresa de ropa deportiva Nike decidió crear en 2006 una aplicación (Nike+) para medir la distancia que corren sus usuarios, el tiempo que emplean cada día y la velocidad media de cada recorrido. La aplicación permitía compartir estos resultados con amigos, competir con ellos y conseguir *badges* en función de sus logros.

De esta forma, Nike consiguió crear una comunidad de deportistas en torno al *running*, animando a sus usuarios a hacer deporte y al mismo tiempo reforzando su imagen de marca. Aquellos que obtenían mejores resultados mensuales, semanales o diarios aparecían en una clasificación especial para poder presumir de ello en redes sociales o con sus amigos.

En un mercado tan competitivo como el de las zapatillas deportivas, la aplicación gamificada de Nike contribuyó a mantener su liderazgo en el sector. Si en 2006 la empresa tenía el 47% del mercado, en 2009 había subido hasta el 61%. En cuanto a la aplicación Nike+, entre 2007 y 2013 pasó de 500.000 miembros a más de 11 millones de usuarios.



### III. Gamificación en recursos humanos

Si la gamificación está siendo ampliamente utilizada por las empresas, su uso es todavía más vital para los departamentos de recursos humanos. Al fin y al cabo, muchas de sus ventajas están relacionadas con el *engagement*, la motivación, la competitividad, la cultura empresarial, la productividad y el trabajo en equipo. Todas estas áreas son responsabilidad de los profesionales de recursos humanos. Y la gamificación puede ayudar a solucionar algunos de los problemas a los que se enfrenta ahora mismo la industria.

Uno de los indicadores más preocupantes al respecto es la falta de *engagement* de los empleados. Según un reciente informe de Gallup, tan sólo el 13% de los trabajadores está comprometido con su empresa<sup>3</sup>. Esto se traduce en menos productividad, peor clima laboral, menos esfuerzo en la formación y en definitiva peores resultados para la empresa. Según Gallup, todo esta falta de *engagement* supone para las compañías unas pérdidas en beneficios de 350.000 millones de dólares.

Además de esta falta de motivación, el mundo de los recursos humanos se enfrenta al reto de adaptarse a los nuevos retos del siglo XXI. Esto implica apostar por organizaciones más flexibles y efectivas, por el *big data*, la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías. Esto afecta a procesos como la selección de personal, el *onboarding*, la atracción de talento o la formación y el desarrollo. Y es aquí donde la gamificación puede ayudar en este complejo proceso de modernización y digitalización de las empresas.

Gracias a la gamificación, los departamentos de recursos humanos pueden aumentar el *engagement* y el compromiso de sus empleados; mejorar el clima laboral dentro de su organización, aumentando la atracción y retención de talento; asegurar una inducción de personal (*onboarding*) divertida y exitosa; o afinar su proceso de selección de personal, asegurándose de que los nuevos empleados tienen las habilidades necesarias para su puesto de trabajo.

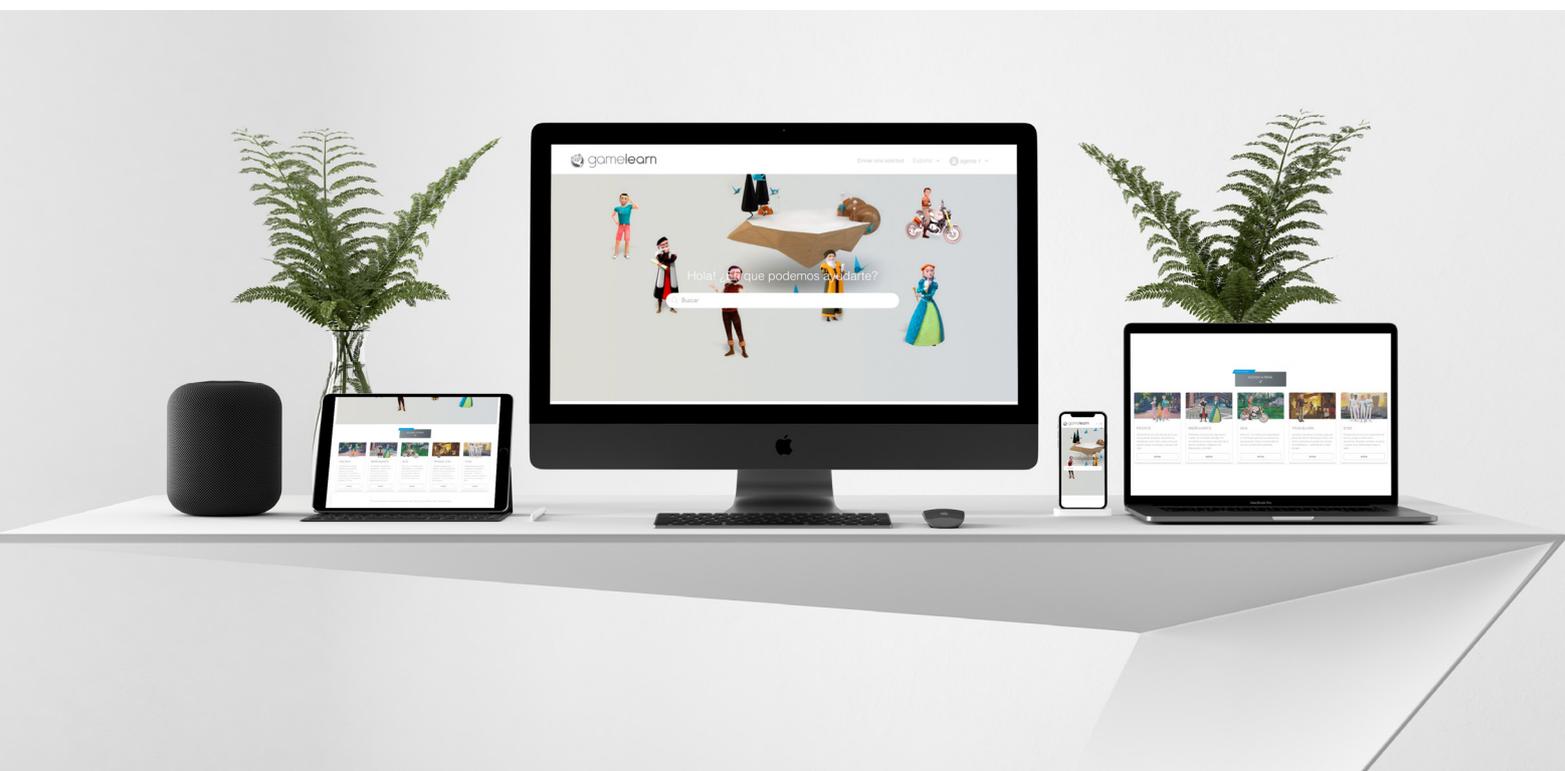
3. Gallup (2017). State of the American Workplace. Disponible en: <http://news.gallup.com/reports/178514/state-american-workplace.aspx> [2018, 8 enero]

Con todos estos objetivos en mente, muchos profesionales de recursos humanos han sido exitosos en los últimos años utilizando la gamificación en sus empresas. A continuación exponemos algunas de las áreas más importantes e incluimos ejemplos de cómo lo han hecho compañías de reconocido prestigio.

## 1. Atracción de talento

Una empresa exitosa necesita contar con los mejores profesionales; y para eso, antes de nada, es necesario atraer talento.

En este campo, la gamificación puede ofrecer un formato diferente e innovador, capaz de llamar la atención de los futuros candidatos y de animarles a interactuar con la empresa. Iniciativas que antes podían pasar desapercibidas ahora pueden ganar en visibilidad gracias a las dinámicas de juego. No sólo eso, sino que utilizar la gamificación desde el primer momento ayuda a la compañía a proyectar una imagen de modernidad e innovación desde el primer momento.





Multipoly

---

Hace unos años, PriceWaterhouseCoopers (PwC), una de las cuatro grandes consultoras del mundo, se dio cuenta de que tenía un problema: la sección de su página web “Ven a trabajar con nosotros” no conseguía retener a los candidatos. Éstos se iban a los pocos minutos, lo que dificultaba la captación de talento y en definitiva el reclutamiento de empleados.

Para solucionar el problema decidieron crear el juego Multipoly. Gracias a él, cuando los candidatos llegaban a la página web, se veían inmersos en un juego en el que tenían que responder a preguntas financieras y resolver problemas del día a día en PwC. La compañía ofrecía así una experiencia atractiva que enganchaba a los profesionales que visitaban su web.

Los resultados de esta atracción de talento gamificada fueron sumamente positivos. Frente a los menos de diez minutos que pasaban en la página web, en Multipoly los candidatos alcanzaban los 90 minutos. Según las propias cifras de PwC, los solicitantes de empleo ascendieron un 190%. El juego permitía a la empresa no sólo ampliar el número de candidatos, sino también conocer más sobre ellos gracias a las cifras de Multipoly.

## 2 . Selección de personal

Una vez que se ha conseguido atraer talento, la siguiente parte del proceso de contratación es la selección: hay que analizar las virtudes de los candidatos, evaluar su experiencia laboral y determinar quiénes pueden encajar mejor en la compañía. Se trata de una tarea de vital importancia para la empresa, pero que a menudo se ve dificultada por la difícil evaluación (en poco tiempo) de la idoneidad de los candidatos.

En este proceso, una de las grandes virtudes de la gamificación es que sitúa a los candidatos en un entorno lúdico y relajado. A diferencia de una entrevista personal, que suele ser previsible, tensa y hasta cierto punto artificial (las preguntas casi siempre son las mismas), una experiencia gamificada puede conseguir que se

relajan y se comporten de forma más natural y sincera. Los juegos, además, obligan a tomar decisiones rápidas e intuitivas desde el primer momento, lo que sin duda ayuda a las empresas a evaluar las capacidades reales de los candidatos.

## Formaposte Ile de France

La Poste

La Poste, que gestiona el sistema postal de Francia, tenía un problema con la selección de personal: de todos los contratados, el 25% de ellos acaban dejando el puesto. La tónica general era que, con el paso del tiempo, los empleados se daban cuenta de que no les gustaba su trabajo. En otras ocasiones, era la propia compañía la que descubría que los contratados no cumplían con sus obligaciones laborales.

Para solucionar esta alta tasa de abandono, su centro de formación, Formaposte, gamificó la selección de personal con un simulador que replicaba el día a día en la empresa. Por un lado, esto le servía a la compañía para identificar a aquellas personas que encajaban mejor con la realidad del puesto laboral; por otro, los propios candidatos sentían en primera persona en qué consistía el trabajo. Gracias a este simulador gamificado, La Poste pudo identificar y descartar a aquellos candidatos que tenían más posibilidades de abandonar su puesto de trabajo en el futuro; el resultado es que en pocos meses las contrataciones fallidas pasaron del 25% al 8%.



### 3. Onboarding

El “aterrizaje” de nuevos empleados a la compañía, lo que se conoce como proceso de *onboarding* o inducción de personal, es otra de las responsabilidades más importantes del departamento de recursos humanos. Los recién contratados necesitan comprender el funcionamiento de la empresa, los valores de la compañía, su política de gastos, los horarios y las estrategias empresariales. Un buen *onboarding* es la única garantía de que los empleados van a alcanzar su máximo nivel de productividad en el menor tiempo posible.

El problema es que toda esta información suele ser abundante y aburrida. Los empleados empiezan a trabajar al mismo tiempo que hacen el *onboarding*, lo que complica todavía más su implicación en el proceso. Y es aquí donde entra la gamificación, que gracias a su capacidad para convertir lo aburrido en divertido puede garantizar una inducción de personal exitosa.



gamelearn

ADA

---

A principios de 2017, Gamelearn, líder mundial en videojuegos para formación corporativa, experimentó un gran crecimiento y tuvo que incorporar a cerca de 100 empleados en unos pocos meses. Para la compañía, muy interesada en mantener la cultura de la empresa y en transmitir sus valores, el modelo tradicional de *onboarding* (con charlas, vídeos o presentaciones PowerPoint) se convirtió en un auténtico quebradero de cabeza.

Para solucionar el problema, [diseñó el videojuego ADA](#), que traslada al empleado a un mundo postapocalíptico en el que tendrá que salvar a la humanidad. Mientras descubre qué ha pasado con el planeta tierra y escapa de las abejas robóticas que le persiguen, la protagonista del [juego](#) tendrá que leer sobre la historia de su nueva empresa, la política de viajes, los principios de la empresa o las reglas para el uso de equipos informáticos.

Esta experiencia gamificada consiguió motivar e implicar a los nuevos empleados, reducir costes y transmitir una imagen moderna e innovadora a los recién llegados. Todo ello asegurándose (gracias a los exámenes incorporados en el juego) que los empleados comprendían todo lo necesario para incorporarse a la compañía. Hoy, Gamelearn [comercializa ADA](#) y cualquier empresa (con una fácil personalización) puede utilizarlo en su propio proceso de *onboarding*.



#### 4 . Evaluación y remuneración

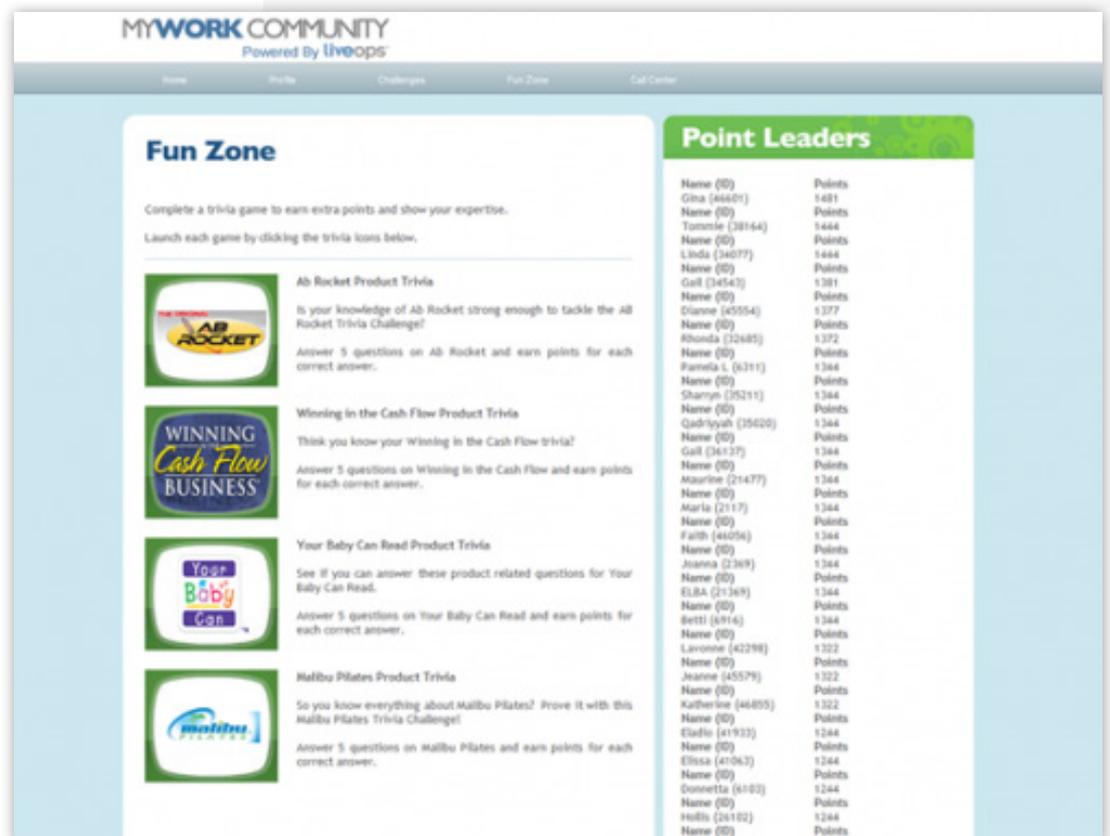
La forma de evaluar y recompensar a los empleados es otra de las áreas de recursos humanos que está experimentando una fuerte transición en los últimos años. Las compañías buscan ahora un modelo que tenga en cuenta los resultados y la experiencia en la compañía, pero que sea más flexible e inmediato (que no sea necesario esperar años para recompensar a un buen empleado) y que pueda servir para motivar e implicar a los trabajadores.

# liveops

Nitro Bunchball LiveOps

La empresa tecnológica LiveOps, que cuenta con más de 30.000 agentes telefónicos en todo el mundo, decidió lanzar una aplicación gamificada para poder evaluar el rendimiento de sus trabajadores con mayor exactitud, incentivarles a hacer cursos de formación y recompensarles en función de sus méritos.

La plataforma recibió el nombre de Nitro Bunchball LiveOps y entregaba puntos a los colaboradores de la empresa en función de las llamadas realizadas, las habilidades demostradas y los cursos de formación completados. A través de su sistema de puntos y clasificaciones, la plataforma animaba a los colaboradores a realizar el mayor número de tareas en el menor tiempo posible. Aquellos que obtenían los mejores resultados tenían más posibilidades de recibir después más trabajo (y por lo tanto ganar más dinero), gamificando así la evaluación y retribución de los colaboradores de LiveOps.



## 5 . Compliance (normas / reglas)

El conocimiento de las normas y reglas de una empresa, de un producto o de una industria (lo que en inglés se conoce como *compliance*) es otra complicada misión para los profesionales de recursos humanos. Los contenidos suelen ser áridos y llenos de consideraciones legales y técnicas. Esto es especialmente así en sectores como finanzas, farmacia o energía. Sin embargo, la importancia de que todos los empleados completen con éxito un proceso de *compliance* es fundamental: sólo entre 2009 y 2016, las instituciones financieras han recibido multas por valor de 321.000 millones de dólares por no respetar las reglas del sector<sup>4</sup>.

La ventaja de la gamificación es que puede convertir las cuestiones administrativas y el papeleo en una actividad divertida. Los juegos, en realidad, funcionan como un conjunto de normas y reglas que hay que respetar; cuando cometes un error, el juego te penaliza quitándote puntos o vidas. De esta forma, la gamificación puede no sólo servir para formar a los empleados en todo lo relacionado con *compliance*, sino también para identificar los lugares donde tienen más problemas (y por lo tanto, más riesgo para la compañía).



Travel Points

---

Seguir la política de viajes de la empresa es uno de los caballos de batalla de los departamentos de recursos humanos. Muchos empleados, por desconocimiento o por falta de motivación, dejan de seguir las reglas sobre con qué compañías viajar, qué tipo de billetes comprar, en qué hoteles alojarse o cómo presentar las hojas de gastos.

Para hacer frente a este reto, Google decidió implementar un programa gamificado, Travel Points. En él, los empleados recibían puntos por reservar billetes de avión y habitaciones de hotel por debajo del precio marcado por la empresa; después, esos puntos se podían utilizar para obtener otros beneficios en viajes futuros. Los empleados de Google podían ver quién tenía más puntos dentro de la empresa, lo que fomentaba la competitividad y les animaba a seguir las reglas para superar a sus compañeros. En seis meses, la empresa no sólo consiguió reducir sus gastos en viajes, sino que su zaumentó un 100%<sup>5</sup>.

## IV. Gamificación en formación y desarrollo

Si la gamificación ofrece numerosas ventajas al mundo de los recursos humanos, esto es especialmente así en el ámbito de la formación y el desarrollo. Al fin y al cabo, los juegos se han utilizado desde hace siglos para enseñar conceptos y practicar habilidades, tanto en escuelas y universidades como en las propias empresas. Hoy, gracias a las nuevas tecnologías, la gamificación ofrece nuevas oportunidades para seguir expandiendo y perfeccionando este tipo de formación.

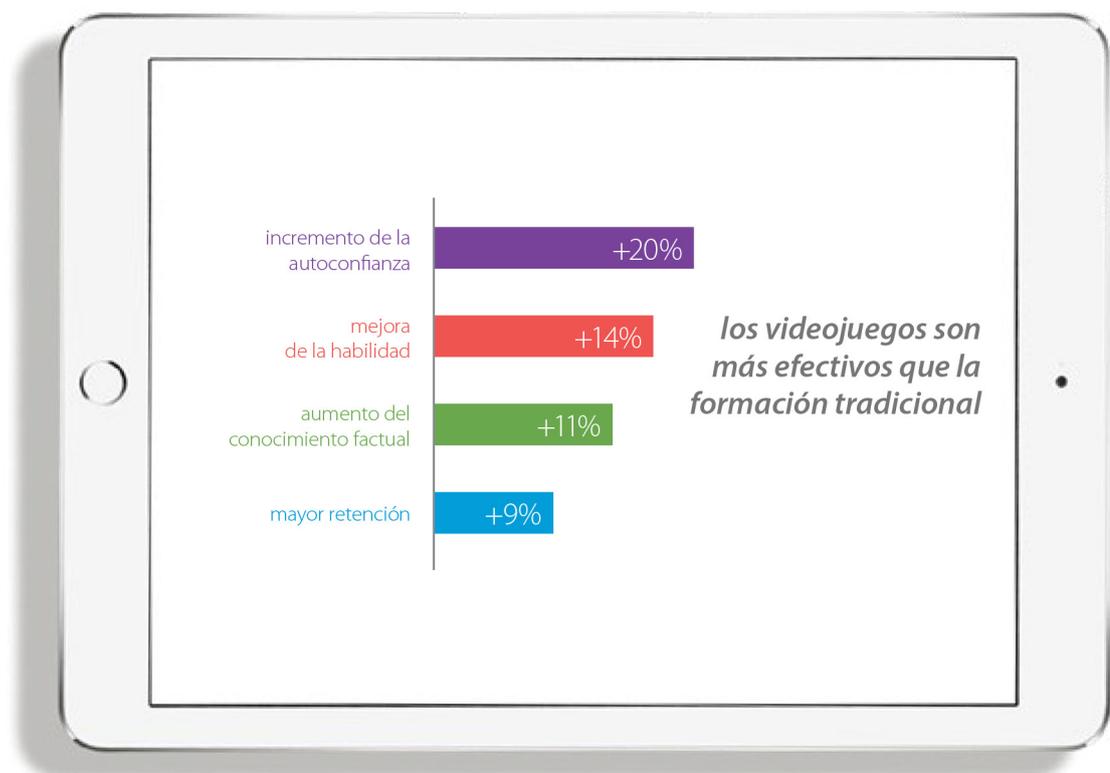
Para los profesionales de formación y desarrollo, la gamificación y los juegos serios (*serious games*) ofrecen al menos cuatro ventajas:

- 1. Una formación interactiva.** Gracias a su capacidad para motivar a los alumnos, las dinámicas de los juegos permiten interactuar desde el principio con los contenidos pedagógicos. Frente a una educación pasiva, la gamificación favorece la interacción constante y activa con los materiales educativos, lo que repercute en un conocimiento más profundo y duradero.
- 2. Aprender haciendo.** Las iniciativas de gamificación más sofisticadas, como casi todas las citadas en este *ebook*, incluyen simuladores que garantizan la práctica directa por parte del alumno. De esta forma, a través del juego y la simulación, los empleados no sólo memorizan y responden a preguntas tipo test, sino que pueden poner en práctica todo lo aprendido. Es lo que en inglés se conoce como *learning by doing* (aprender haciendo) y que científicamente ha demostrado conseguir mejores resultados pedagógicos.
- 3. Motivación.** El *engagement* y la motivación son dos grandes motores del aprendizaje. Cuando estamos motivados y emocionados, nuestro cerebro absorbe de forma mucho más intensa lo que aprendemos; pasamos más tiempo con los contenidos pedagógicos y volvemos una y otra vez al mismo curso. Y eso es precisamente lo que consigue la gamificación.

4. **Formación sin límites.** A todo lo anterior, hay que añadir la ventaja del *e-learning*: su capacidad para impartir la capacitación de forma homogénea a miles de empleados en todo el mundo. Las soluciones digitales ya no necesitan desplazar a los empleados a ningún sitio físico (con sus altos costes asociados), sino que pueden formar a sus empleados en Europa, Asia, África o América desde cualquier ordenador, tableta o teléfono móvil.

La utilización de la gamificación (y también los *serious games* o aprendizaje con videojuegos) en la formación es tan efectiva que es una de las áreas donde se han llevado a cabo más extensamente. Esto es así porque precisamente ataca uno de los grandes problemas del sector: la falta de motivación de los empleados para completar la formación. En los cursos *e-learning* tradicionales, sólo el 25% de los alumnos que comienza un curso *online* lo finaliza; eso significa que 3 de cada 4 dólares que se invierten en capacitación van a parar a la basura.

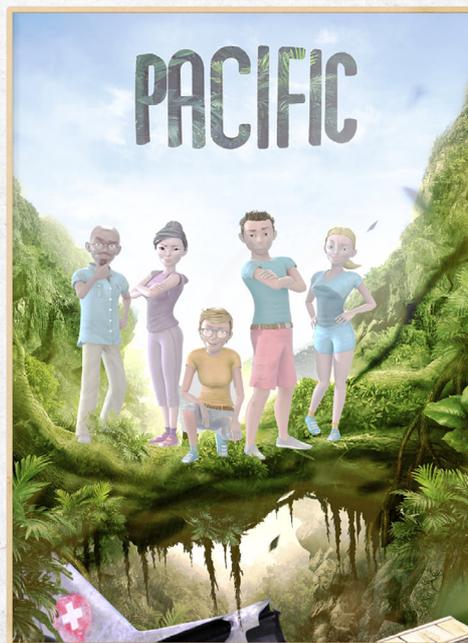
Para aprovechar todas las ventajas de la gamificación, las empresas están utilizando las dinámicas de los juegos de distinta forma. Aquí tienes tres ejemplos en los que puedes inspirarte:



## 1 . Gamificar tu LMS

Muchas compañías tienen toda su oferta de formación en sus LMS (Learning Management System). A menudo, los empleados pueden acceder a ellos cuándo y cómo quieran, apuntarse a las clases que consideren más oportunas y completar los cursos a su ritmo. El problema, sin embargo, es que muchos de ellos acaban desmotivados al utilizar unos LMS tradicionales, poco interactivos y aburridos.

Introducir una capa de gamificación en tu LMS puede ayudar a paliar este problema. Los empleados pueden recibir puntos por cada curso completado, competir en los *rankings* con sus compañeros de trabajo y obtener recompensas (acreditaciones, reconocimiento social, premios, bonus...) en función de sus resultados. Bien implementada, la gamificación puede conseguir que los empleados se comiencen a interesar por tu LMS, se apunten a más cursos y los completen en menos tiempo. Precisamente el sueño de los responsables de formación y desarrollo.



# Deloitte.

Deloitte Leadership Academy

Deloitte, una de las grandes consultoras y auditoras del mundo, siempre ha prestado especial atención a la capacitación de sus ejecutivos *séniors*. Al final y al cabo, ellos son los que tienen mayores responsabilidades y su desempeño afecta a toda la organización. Sin embargo, son precisamente los ejecutivos *séniors* (por cuestiones de agenda) los que suelen tener más problemas para completar los programas de formación.

Para atajar este problema, la empresa decidió gamificar su Deloitte Leadership Academy (DLA), un LMS centrado en promover el liderazgo dentro de la organización. A través de un sistema de puntos, *badges*, *rankings* y clasificaciones, Deloitte quería romper con las limitaciones de tiempo de los ejecutivos y animarles a hacer uso de la plataforma de formación. En los propios perfiles de los empleados se podían ver todos los *badges* conseguidos, las visitas al LMS o el número de documentos leídos. En tan sólo tres meses, el Deloitte Leadership Academy gamificado consiguió reducir en un 50% el número de ejecutivos que abandonaba el programa y aumentó en un 47% los usuarios que volvían todos los días a la plataforma<sup>6</sup>.



6. Badgeville (2015) Case Study : Deloitte. Disponible en: <https://badgeville.com/deloitte/> [10 enero 2018]

## 2. Capacitación de producto

Para todas las empresas, es fundamental que los empleados conozcan los detalles y funcionalidades de sus productos. Esto puede implicar un cambio en las políticas de precios, el lanzamiento de un nuevo servicio, una forma distinta de gestionar las reclamaciones o nuevas características técnicas de los productos. Si los empleados no saben explicar las virtudes de lo que venden, ¿cómo lo van a querer comprar los clientes?

*“Los videojuegos no solo sirven para aumentar el engagement y motivar a los empleados, sino que además son más eficaces y permiten un aprendizaje más profundo y duradero”*

*Ibrahim Jabary, CEO de [Gamelearn](#)*

El gran reto para los responsables de formación y desarrollo es conseguir llegar a todo el mundo de forma homogénea y que los empleados lean, entiendan y recuerden toda esta información.

---



Fit for the future

---

Coca-Cola era una de las empresas que se enfrentaba a obstáculos para informar a sus empleados de las virtudes de sus productos. El principal motivo era que los medios de comunicación estaban publicando todos los días noticias y reportajes sobre los nocivos efectos para la salud de sus bebidas azucaradas. La empresa había hecho un esfuerzo por explicar cuáles eran los ingredientes reales de sus productos (calorías, niveles de azúcar, aromas naturales...) y sus beneficios para la salud, pero esta información no conseguía calar entre los empleados.

Para solucionarlo, Coca-Cola encargó la producción de un videojuego (Fit for the future) que pudiera transmitir esta información de forma efectiva y que al mismo tiempo promoviera un estilo de vida saludable. En este juego serio, los empleados eran trasladados a una colonia en la que eran atacados con información falsa sobre

desmontando esos mitos y ofreciendo los datos verdaderos sobre las bebidas de la empresa. De esta forma, los jugadores conseguían puntos, la colonia podía seguir creciendo y aparecían en las clasificaciones por encima de sus compañeros de trabajo.

Esta iniciativa gamificada consiguió que finalmente la información calara entre los empleados de la empresa. Si antes los folletos informativos apenas eran leídos, gracias a este *serious game* cuestiones como las calorías de las bebidas o la cantidad de azúcar se convirtieron en un tema de debate diario entre los empleados.



### 3. Formación en habilidades directivas (*soft skills*)

Además de las capacidades y conocimientos técnicos, que a menudo suelen centrar las prioridades del departamento de recursos humanos, los empleados también necesitan estar formados en habilidades directivas o habilidades blandas (*soft skills*). Éstas incluyen cuestiones como el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, la negociación, la gestión del tiempo, la comunicación, el positivismo o el trabajo en equipo. Todas ellas son fundamentales para que los empleados funcionen dentro de la organización y para que toda la empresa incremente su productividad. Tanto es así, que el propio Foro Económico de Davos identificó diez de estas habilidades directivas como las más demandas por el mercado para el año 2020.

*“La flexibilidad que garantiza esta metodología dentro de un entorno en constante cambio y la apuesta por el aprendizaje experiencial demuestra que estamos ante uno de los métodos más eficaces de formación con un impacto real en los resultados estratégicos de la compañía.”*

*Miklos Szaszky | HR SSO Learning & Development Lead at Bombardier*

El problema, sin embargo, es que formar en habilidades blandas no es fácil. Los alumnos necesitan no sólo leer teoría y hacer exámenes tipo test sobre estos temas, sino sobre todo practicar las *soft skills* en su día a día. Muchas veces, estas habilidades requieren de un largo tiempo para poder ser interiorizadas y para cambiar los hábitos de los empleados. Hasta hace poco, la forma más común de entrenar estas habilidades era a través de técnicas de rol o la grabación de

---

## BOMBARDIER

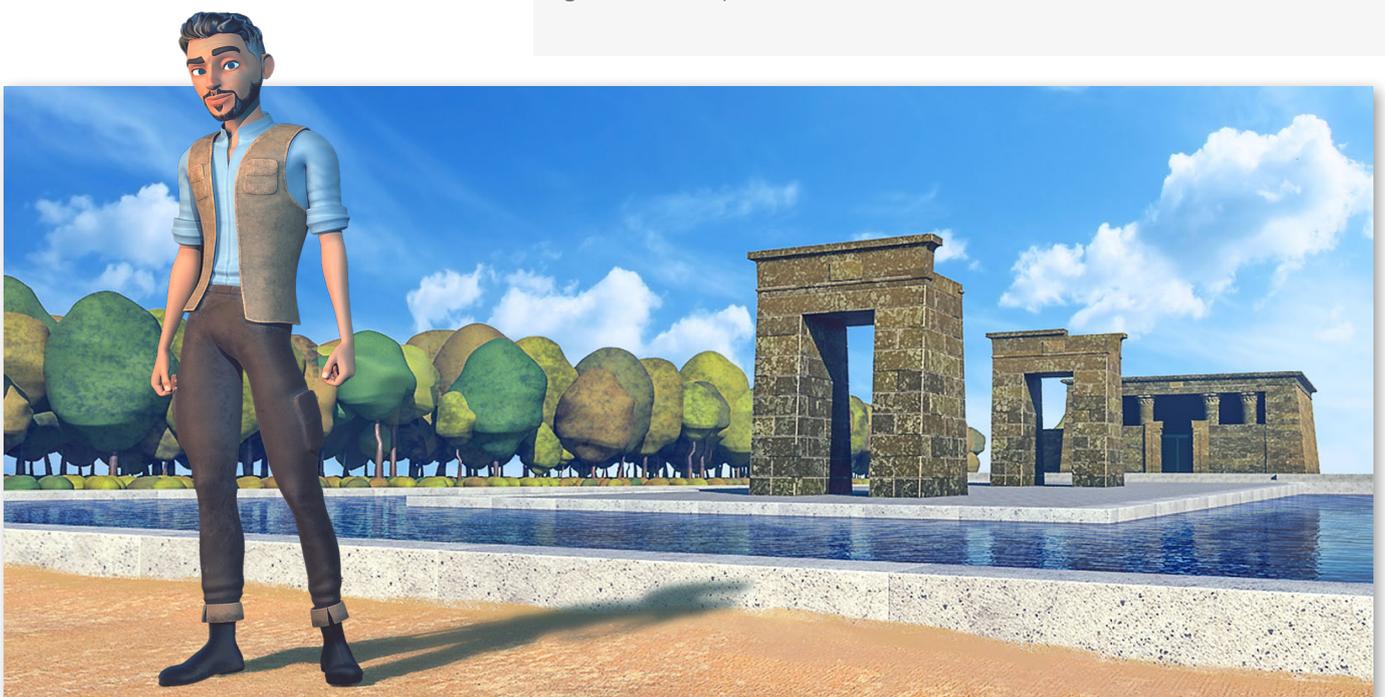
[Triskelion](#)

---

escenas y actores; sin embargo, estos métodos son muy costosos y difícilmente escalables (más todavía en varios países y con miles de empleados). Y es aquí donde las dinámicas de juego pueden ofrecer una solución.

Bombardier, la compañía canadiense de producción ferroviaria y aeronáutica, buscaba precisamente lanzar un programa de formación que no se centrará en las competencias técnicas (*hard skills*), sino en desarrollar el talento a través de habilidades como la gestión del tiempo, el liderazgo, la orientación a resultados o la flexibilidad. Su objetivo era mejorar el rendimiento y la productividad de sus empleados, y para ello decidieron apostar por el juego serio (serious game) Triskelion, desarrollado por la empresa Gamelearn.

Este videojuego, que recuerda a una aventura de Indiana Jones, ofrece trucos y técnicas para que los empleados puedan organizar su agenda, realizar sus tareas diarias de forma efectiva, gestionar el email o equilibrar su vida personal y profesional. Todo esto acompañado por un potente simulador en una experiencia gamificada y lúdica capaz de enganchar y motivar a los alumnos. Bombardier realizó esta formación entre 170 empleados, que en un 92% afirmaron aplicar lo aprendido en sus puestos laborales; además, la compañía consiguió reducir el tiempo en la firma de acuerdos de nivel servicio (ANS) e incrementar la productividad general de la plantilla.



## V. Conclusiones

Como has podido ver en este *ebook*, la gamificación es ya una realidad en cientos de empresas de todo el mundo. Las dinámicas de juego han demostrado ser capaces de incrementar el *engagement* entre los empleados, mejorar el *feedback* dentro de la organización, fidelizar a los clientes, aumentar la productividad y ahondar en su transformación digital. Por encima de otras consideraciones, la gamificación es capaz de poner en marcha uno de los grandes motores del ser humano: la motivación.

Aquellas compañías que todavía no se han subido al carro, lo hacen todavía influidas por mitos que hace tiempo han sido desmontados. Tradicionalmente, se ha pensado que la gamificación es muy difícil de implementar y que requiere de grandes inversiones, cuando lo cierto es que en los últimos años se ha dado un gran salto tecnológico y la industria se ha vuelto mucho más competitiva. Hace algunos años también se pensaba que la gamificación solo podía funcionar con jóvenes varones o que las empresas eran demasiado serias para esto, pero las cifras demuestran que los juegos triunfan también entre mujeres y personas mayores y que hasta las compañías más serias del mundo han obtenido excelentes resultados con la gamificación. Cada vez quedan menos excusas para mantenerse al margen.



A pesar de todo, no conviene tomarse la gamificación a la ligera. Los milagros no existen (ni en economía ni en recursos humanos ni en formación y desarrollo). Para desarrollar con éxito un programa de gamificación es necesario que esté bien alineado con los objetivos de la empresa, realizar una buena campaña de comunicación, contar con el apoyo de los directivos y diseñar una acción que apele a los instintos psicológicos de los empleados. Sólo así, tomándose en serio y dedicándole tiempo, la gamificación podrá alcanzar su mayor potencial.

Para el departamento de recursos humanos, las dinámicas de juego ofrecen un nuevo mundo de oportunidades. Ya sea a la hora de atraer talento, en la selección de personal, el proceso de onboarding o en los programas de compliance, la gamificación puede ayudarte a modernizar tu organización, a ahondar en la transformación digital y en definitiva a mejorar la gestión de las personas. Los ejemplos de PwC, Correos de Francia, Google o LiveOps son tan sólo una muestra de las múltiples formas en las que puedes utilizar la gamificación en tu empresa.

El universo de la formación y el desarrollo es todavía más proclive al uso de técnicas gamificadas. El aprendizaje es precisamente uno de los terrenos pioneros en el uso de dinámicas de juego (no sólo en la empresa, sino también en educación primaria o en universidades de prestigio), sobre todo por su ahorro de costes, su capacidad de interacción, el uso de simuladores y la posibilidad de romper cualquier frontera geográfica. Casos como el de Deloitte, Coca-Cola o Bombardier demuestran que aprender divirtiéndose no es sólo posible, sino necesario.

Después de haber visto todos estos ejemplos, ahora ya sólo te queda buscar la mejor forma de encajar la gamificación en tu organización. Piensa en qué áreas puedes mejorar y en qué impulsos psicológicos quieres tocar. No seas tímido.

¡Ha llegado el momento de jugar!

[www.game-learn.com](http://www.game-learn.com)

