

La Clave Está en los Juegos



La ludificación se usa cada vez más en el mundo empresarial para motivar a empleados y atraer clientes.



José Esteves
Profesor de Sistemas de información
IE Business School, Madrid, España



El sentido de implicación de los empleados es un valor en crisis. De hecho, a pesar de los millones de dólares invertidos durante años por las empresas para elevar la baja moral de sus empleados, el grado de implicación de los mismos sigue decayendo.

Una encuesta reciente de Gallup reveló que el 71 por ciento de los empleados no se implican en su trabajo, lo cual reduce su productividad. Dicha falta de implicación es endémica en todos los segmentos demográficos (edad, sexo, educación e ingresos).

¿Qué puede hacerse al respecto? Por lo general, los directivos tratan de mejorar la implicación de sus empleados pasando más tiempo con ellos o alentándoles a “esforzarse más,” pero estas estrategias resultan generalmente ineficaces. El grado de implicación de un empleado está relacionado con la medida en que el apoyo, la confianza, el reconocimiento, la misión y los valores logren motivarle e impulsar objetivamente las actividades e interacciones diarias que realiza.

Y es precisamente ahí donde la ludificación empresarial puede ayudar a las empresas a mejorar el grado de implicación de sus plantillas.

En pocas palabras, la ludificación empresarial consiste en adoptar una forma de pensar basada en la filosofía, las técnicas de diseño y la dinámica de los juegos con el fin de solucionar problemas e incrementar el grado de implicación de los empleados, de forma que esta se traduzca en las conductas deseadas en un contexto ajeno a los juegos.

Jugar una Partida

Para algunas personas, la sola idea de participar en juegos sociales es totalmente incompatible con un entorno de trabajo. No obstante, existe una importante diferencia entre jugar en el sentido más lúdico y jugar específicamente a un juego: mientras que el juego lúdico es básicamente una actividad entretenida con la que se persigue simplemente la diversión, con los juegos lo que se pretende es conseguir una serie de objetivos. Por tanto, jugar no debería ser una mera actividad lúdica, aunque esto no implica que los juegos carezcan de un componente recreativo.

Para los directivos escépticos, merece la pena señalar que la dinámica de los juegos viene utilizándose desde hace mucho tiempo para fomentar y mejorar el rendimiento y el grado de compromiso de empleados, vendedores, personal de atención al cliente, socios y proveedores. En realidad, el propio lugar de trabajo está ya lleno de juegos y elementos característicos de los mismos (subir de

La SCN utiliza diferentes medallas que indican los diferentes niveles de colaboradores activos (bronce, plata, oro y platino).

nivel, medallas, tablas de clasificación...): tómense como referencia conceptos como el empleado del mes, los mecanismos de gratificación por alcanzar objetivos, los pluses anuales o los planes de desarrollo profesional. Sin embargo, la mayoría de estos ejemplos no son más que sistemas de incentivos basados en recompensas extrínsecas que funcionan muy bien durante un corto período de tiempo. Por el contrario, la ludificación se centra en las motivaciones intrínsecas, las que surgen desde dentro (es decir, hacer algo porque uno quiere hacerlo).

Gracias a las nuevas tecnologías, como las redes sociales, la tecnología móvil y la geo localización, la ludificación puede diseñarse para incrementar la interactividad, el grado de colaboración, las acciones en tiempo real y el dinamismo.

Y además funciona. Empresas como IBM están rentabilizando su inversión mediante la ludificación de algunas de sus actividades empresariales. Con el fin de reducir el coste de sus proyectos internos, el Laboratorio Social de IBM incorporó características de juegos a su proceso de traducción de documentación, premiando con puntos a los empleados que ayudaran a traducir documentos. Los mejores empleados utilizaron los puntos acumulados para recaudar dinero para obras solidarias. Se consiguió mejorar la precisión, así como reducir el tiempo y los costes de realización de los proyectos internos, e IBM no solo ahorró millones en costes de traducción sino que consiguió mucho más: empleados más motivados y más contentos gracias a su alto nivel de rendimiento.

Buenas Prácticas de Juego

Entonces, ¿qué buenas prácticas podrían aplicarse al uso de los juegos? ¿Y de qué manera podemos diseñar mejor los juegos que utilizamos en nuestro lugar de trabajo?

Nuestro estudio analizó la forma en que 21 empresas utilizan la ludificación y comprobamos que esta ha pasado de ser una sola estrategia para fomentar la competencia, mediante recompensas y la gestión de gratificaciones, a

convertirse en una herramienta mucho más compleja y sutil que se implanta para influir en los empleados y cambiar su comportamiento.

A continuación mostramos tres formas en que las empresas pueden aprender de las actividades de ludificación de compañías con éxito.

I. Difusión del concepto del capital simbólico

Las gratificaciones monetarias son fáciles de implantar, pero tienen mucha menos repercusión y son más fáciles de olvidar. Por el contrario, la ludificación empresarial se centra en las gratificaciones no monetarias, ya que se enmarca dentro de un proceso que otorga a los empleados premios simbólicos de estatus. El estatus y el reconocimiento son elementos motivadores importantes para estimular la implicación de los empleados. El sociólogo francés Pierre Bourdieu definió estos símbolos de estatus como *capital simbólico* o la forma en que se conoce y reconoce a una persona y la materialización de su posición, buen nombre, honor, fama, prestigio y reputación. Pero el estatus de una persona solo tiene un efecto gratificante cuando otros tienen conocimiento del mismo. Por ello, es importante utilizar técnicas de juego que faciliten la difusión del estatus.

La compañía SAP decidió implantar un programa de reconocimiento de colaboradores para la “red de comunidades de SAP” (SCN, en sus siglas en inglés), una red social virtual que cuenta con más de 2,5 millones de profesionales. El objetivo de dicho programa era fomentar el espíritu de colaboración, el intercambio de conocimientos y el *networking*. La SCN es un claro ejemplo de la aplicación del concepto de capital simbólico a un contexto empresarial mediante la utilización de algunos elementos característicos de los juegos (puntos, niveles de estatus, medallas y tablas de clasificación). El programa de reconocimiento de colaboradores permite a los usuarios ganar puntos de la comunidad por cada aportación que hacen, que luego se convierten en un indicador de estatus en la comunidad SCN. Cada aportación (respuesta a preguntas, publicación de comentarios en blogs, aportaciones wiki, videos con contenido de e-learning) es premiada con una cantidad de puntos determinada y los miembros de la comunidad reciben puntos extra cuando valoran las aportaciones usando las opciones “me gusta”, “valorar” y “compartir”. Con estos puntos de reconocimiento se pretende animar a los colaboradores a aportar contenido de utilidad para la comunidad. La SCN utiliza diferentes medallas que indican los diferentes niveles de colaboradores activos (bronce, plata, oro y platino). Para alcanzar el nivel inicial de colaborador activo

de bronce los usuarios solo necesitan 250 puntos, pero a partir de ahí tienen que esforzarse mucho para conseguir la categoría máxima de colaborador principal en su especialidad. El objetivo final de los colaboradores es conseguir una excelente reputación y prestigio en la web de la SCN, aumentando su visibilidad en la comunidad, lo que puede repercutir positivamente en su carrera profesional. Ejemplo de ello es que los encargados de la selección y contratación de personal tienen en cuenta los puntos de la SCN en los CVs a la hora de seleccionar a los candidatos y de darles prioridad en las entrevistas.

Las puntuaciones de la SCN también se contabilizan por campo de especialización. Cualquiera que haya practicado algún deporte de competición conoce perfectamente el poder que tienen las tablas de clasificación en el seno de una organización. Estas tablas permiten a un candidato destacar ante sus competidores inmediatos.

Si los colaboradores forman parte del equipo de su empresa, los puntos acumulados de forma individual se suman a la puntuación global de la empresa y SAP publica una tabla de clasificación de las principales empresas que participan en la SCN para fomentar la competencia entre ellas. Cuando los clientes y socios de SAP buscan expertos dentro de la organización, se sirven de las clasificaciones individuales y de la empresa en la SCN para decidir con quiénes deben hablar. El impacto de las puntuaciones de la SCN ha tenido un efecto adicional en los sistemas de evaluación de empleados ya que hay empresas que actualmente incorporan dichas puntuaciones a la evaluación del rendimiento de sus plantillas para incrementar su grado de implicación con la SCN.

La ludificación de la SCN también promueve el compromiso de fomentar la adquisición de conocimientos y las competencias de los participantes mediante el intercambio activo de ideas y experiencias así como la mejora del nivel de redacción escrita de los usuarios.

SAP cuantifica el éxito de la SCN monitorizando el grado y la calidad de la implicación de las personas que pertenecen a la comunidad. La SCN cuenta con más de 1,2 millones de visitantes únicos por mes, con unos 3.000 *posts* publicados por día y 375 categorías temáticas distintas.

2. Centrarse en las motivaciones intrínsecas

Lo que actúa como fuerza motriz de las motivaciones intrínsecas (experiencias relacionadas con la competencia, la auto eficacia, el dominio, el reconocimiento y el estatus social) es el sentido de la diversión y no las

gratificaciones monetarias. Todo ello es, pues, lo que impulsa la implicación real y el sentido de pertenencia necesarios para conseguir una plantilla verdaderamente comprometida e innovadora.

La falta de motivación es una de las principales razones del fracaso en la adopción de algunas herramientas empresariales como CRM [siglas en inglés pertenecientes al concepto de gestión enfocada a la relación con el cliente]. Aunque se ha demostrado que la adopción de aplicaciones de CRM mejora sustancialmente las ventas y los ingresos de una empresa, todavía es frecuente encontrar cierta reticencia por parte del personal de ventas a la hora de incorporar estas herramientas a sus tareas cotidianas. Un proveedor líder de herramientas de ludificación Bunchball, ha creado el Nitro Flamethrower, que puede utilizarse con el sistema de CRM “salesforce.com”. Nitro va incorporado al sistema de automatización del personal de ventas y su cometido es mejorar la calidad de los datos y agilizar la entrada de datos – que a menudo es una fuente de conflicto entre el personal de ventas y sus superiores. Por ejemplo, se puede configurar Nitro para que premie al vendedor con 500 puntos por cada venta realizada. Con ello el vendedor puede controlar el total de puntos conseguidos y estar informado de los premios que otros han recibido. Se pueden organizar también competiciones a nivel regional o de grupo de trabajo entre los equipos.

Nitro ayuda a sentirse competente, a mejorar la percepción de la importancia de trabajar hacia resultados, y las relaciones interpersonales (sentirse conectado con los demás y tener un sentido de pertenencia, tanto a nivel individual como a nivel de comunidad) lo que permite generar fuertes motivaciones intrínsecas e incrementar el grado de implicación de los empleados.

3. Fomentar la *eudaimonia*

La ludificación empresarial ayuda a los empleados a conseguir las metas que se han propuesto en función de sus aspiraciones, que es lo que les mantiene motivados y centrados en su tarea. Dichas metas fomentan también lo que se conoce por *eudaimonia*. Esta palabra griega hace referencia a la sensación de felicidad que una persona siente cuando cumple con sus deberes morales. La ludificación del proceso de traducción de documentos de IBM es un buen ejemplo de fomento de la *eudaimonia*.

Por su parte, los empleados de SAP participan en un juego inspirado en un modelo eudaimónico que fomenta los desplazamientos en coche compartido entre los participantes. Los empleados consiguen puntos por introdu-

cir información coincidente con la de potenciales compañeros de viaje. Las ventajas son múltiples: con el juego se reduce el número de desplazamientos en vehículos, a la vez que se fomentan las relaciones sociales entre empleados, y con ello SAP ahorra dinero, ya que muchos de los vehículos que se usan son propiedad de la empresa.

Ver el Lado Oscuro

La ludificación empresarial puede parecer la panacea en lo que se refiere a incrementar el grado de implicación de los empleados, pero también tiene sus inconvenientes. Además de los problemas típicos asociados con la cantidad de tiempo que conlleva la ludificación, esta puede ser percibida como una nueva forma de controlar y presionar al empleado que se conoce como *exploitationware*. Por ejemplo, las tablas de clasificación son una forma eficaz de promover el reconocimiento, pero en algunos contextos pueden ser percibidas como una forma más de control y presión, ya que pueden afectar la reputación de los empleados así como su popularidad y credibilidad. El uso de tablas de clasificación podría de hecho afectar negativamente al personal de ventas, no ya por participar en el juego, sino por la presión social a la que pueden verse sometidos para seguir jugando, presión que proviene del hecho de que el empleado es consciente de que dejar de jugar afectará su reputación. Las tablas de clasificación y otros mecanismos de juego asociados con la presión de “presumir” de ciertos símbolos responden básicamente a la necesidad de un empleado de preservar su *estatus quo*, lo que puede tener efectos negativos en su comportamiento.

Algunas dinámicas de juego generan una enorme presión en los usuarios, incitándoles a aceptar continuamente peticiones para que participen en actividades que exigen gran cantidad de tiempo y dedicación. Por ello, una estrategia de ludificación mal diseñada puede, por desgracia, hacer caer a los usuarios en una red de obligaciones sociales, generando una presión social que constituye otra forma de violencia simbólica a la que subyace un propósito de dominación. El otro problema es que las aplicaciones diseñadas con las características de los juegos no son siempre divertidas. Algunas de ellas no son más que solo procesos de “obtención de puntos” que no sirven necesariamente para reforzar mejoras conductuales. Además, pueden incitar a hacer trampa para ganar puntos con mayor facilidad. Por ello, es importante no caer en la trampa de recompensar a los empleados excesivamente o con demasiada facilidad sin que exista una razón de peso. Finalmente, es importante que las soluciones de ludificación empresarial vayan actualizándose cada cierto tiempo, ya que es importante que los juegos mantengan su carácter innovador, de lo contrario el nivel de implicación disminuirá. ☞