

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Gamificación

"La esencia del juego no es el entretenimiento; es un diseño cuidado que responde a lo que se ha descubierto sobre psicología humana"

Kevin Werbach

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	3
El dato	4
Guía de Trabajo	5
La experiencia	6
Materiales	7
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	8

¿Qué es?

- ✓ La **gamificación** (derivación del inglés *game*) es la aplicación de las mecánicas y **dinámicas de los juegos** en ámbitos que originariamente no son lúdicos —como por ejemplo el marketing, la formación o la gestión de proyectos— con el fin de involucrar a la persona que participa y aumentar su motivación, concentración, esfuerzo y fidelización. Podríamos traducir la idea con la expresión **hacer lúdico**, de forma que una actividad aparentemente tediosa, un proceso complejo o un producto se haga más atractivo gracias a la apelación a la buena predisposición de las personas en relación al juego.
- ✓ Las **dinámicas motivadoras** de los juegos que pueden aprovechar las organizaciones son: los retos, los niveles, las recompensas, las comparativas (o clasificaciones) y el *feedback* constante. Los juegos incluyen un itinerario calculado de niveles que permiten inscribir los **objetivos a corto plazo** en un progreso gradual con **intencionalidad y sentido**. La gamificación incide en uno de los factores más importantes de la **planificación**: en el juego, el

progreso y los objetivos son **medibles**. Además los premios (en ocasiones tan abstractos como simples insignias o puntos) activan un círculo virtuoso de estímulo-recompensa.

- ✓ Dentro de la gamificación se inscriben los **serious games**, juegos diseñados con un propósito formativo que rebasa (pero no excluye) el simple entretenimiento para reforzar habilidades de gestión y visión estratégica. Es el caso de los juegos [3rd World Farmer](#) de la Universidad de Copenhague, un juego *online* para sensibilizar sobre los problemas del Tercer Mundo; [Escape from Diab](#) de Archimage, un videojuego para educar a los jóvenes sobre alimentación sana; o del [Triage Trainer](#), de Trusim un simulador que forma en la gestión de situaciones de emergencia.
- ✓ La gamificación se enmarca dentro de **tendencias contemporáneas** de fondo:
 - El *boom* de los **videojuegos para personas adultas**: la incorporación de toda una generación que ya no piensa que los videojuegos son una cosa de niños y la aparición de géneros específicamente destinados a público adulto ha hecho que por primera vez a la historia los videojuegos [superen en ingresos](#) a la industria del cine.
 - El **prestigio de los videojuegos** ha crecido tanto que ya son reconocidos como una forma de arte interactiva. Recientemente, el MoMA ha adquirido el código de 14 juegos históricos para exponerlos en el museo.
 - La ubicuidad de los **teléfonos móviles inteligentes** hace que muchas personas lleven encima una plataforma de juegos potencial.
 - La aparición de páginas que estimulan la **compartición pública** de objetivos y progresos, usando la publicidad y la competitividad (comparar resultados) como si de un juego se tratara. Por ejemplo, el portal de *fitness* social [Fitocracy.com](#)
- ✓ Los principales **beneficios** de la introducción de la gamificación en las organizaciones son:
 - Aumentar la participación de las personas usuarias o clientes.
 - Aumentar la fidelización a la marca y su atracción de talento.
 - Motivar a los equipos integrando sus progresos en dinámicas de juego.
 - Usarlos como herramientas de formación, gestión de proyectos o para un cambio de hábitos.
- ✓ Presenta, sin embargo, algunos **riesgos**:

- Aún está extendida la idea de que trabajo y diversión son conceptos antagónicos. Esto puede generar **resistencias** a la gamificación.
- Todo juego se rige por unas normas, pero si está mal diseñado, la persona usuaria puede, no sólo desentenderse, sino también **cuestionar las propias normas**.
- El estímulo de la competencia en el juego tiene que ser **amable**, buscando el progreso de los equipos, en ningún caso feroz e individualista. Si introducimos elementos de promoción o premios de gran valor, el juego empieza a no ser tan divertido.

Herramientas

Centrándonos en herramientas útiles para Recursos Humanos y dejando de lado el uso de la gamificación en marketing:

- ✓ **Formación:** la formación tradicional presencial ya hace tiempo que ha incorporado dinámicas de juego como técnica pedagógica: *role-play*, simulaciones, etc. El uso de simulaciones está muy extendido, por ejemplo, en servicios de emergencia. La gamificación supone la sistematización de esta aproximación mediante la introducción de elementos competitivos, sociales y de objetivos sucesivos y medibles (los tradicionales niveles de los videojuegos convertidos en herramientas de motivación). Pasamos así a hablar del *game-learning* o ***g-learning***, una fusión del *e-learning* con el concepto del simulador: el alumno puede aplicar los conceptos y recibir *feedback* inmediato. Los ejemplos más espectaculares son los **juegos inmersivos** tridimensionales para enseñar idiomas en un contexto que imita las interacciones reales. Es el caso del juego [Tactical Language & Culture Training](#) usado por el ejército norteamericano para enseñar la lengua y cultura árabes a sus tropas. A veces el propio juego consiste en aprender a crear juegos como en el caso de [Microsoft Kodu](#), un entorno sencillo que permite aprender conceptos de programación y ofrece a los formadores una vía para crear juegos a la carta según sus necesidades.
- ✓ **Atracción de talento:** los *business games*, simuladores que reflejan en un entorno virtual **procesos claves de un negocio**, permiten, además de mejorar el *branding*, tener una incidencia en los jóvenes que están en edad de elegir una carrera. Es el caso de la plataforma REVEAL de L'Oréal (donde la persona estudiante asume el rol de un/a mánager en prácticas) o del ejemplo de *Siemens* (que explicamos en este mismo documento en la sección de experiencias). *PwC Quest* está orientado a jóvenes en el último año de carrera y las personas participantes que superen varias fases ya sean virtuales o presenciales pueden acabar haciendo prácticas en la consultora.

- ✓ **Gestión de proyectos:** una dinámica de juego integrada en la planificación de un proyecto evita el autoengaño de pensar que un proyecto está avanzando cuando lo que realmente pasa es que nadie está evaluando su progreso (a diferencia de un juego, no tiene hitos intermedios ni niveles de logro). Un proyecto gamificado incluirá hitos, apelará al estímulo de **recompensas sucesivas** (la psicología ha demostrado que los seres humanos no se motivan por recompensas que están demasiado lejanas en el tiempo) e introducirá una representación gráfica atractiva del avance del proyecto. También se inscriben en este ámbito, los sistemas gamificados de **gestión del tiempo** (como la [técnica Pomodoro](#) o el [seguimiento de tareas](#)).
- ✓ **Cambio de hábitos:** es más efectivo un juego que una circular interna. *Volkswagen* consiguió que más personas subieran por las escaleras de una estación de metro en vez de por las escaleras mecánicas convirtiendo los peldaños en teclas de un piano. También es el caso de las herramientas de planificación personal. Convertir tu vida en un juego de rol (registrando tus progresos como si fueras un personaje de ficción con fortalezas y debilidades) es lo que hacen programas como [Epic Win](#) para iPhone o [Mindbloom](#).

El dato

Un estudio de *Gartner* predice que en 2015 el 50% de las organizaciones basadas en la innovación habrán gamificado alguno de sus procesos para estimular el ciclo de *feedback* o retorno de información. Según el estudio *Gamificación, expectativas y grados de adopción, en España*, con una muestra sobre 128 profesionales del marketing, la tecnología y responsables de negocio, el 52% de las personas entrevistadas tiene previsto introducir algún aspecto de gamificación en sus procesos.

Guía de Trabajo

¿CÓMO GAMIFICAR UN PROCESO?	
VOLUNTARIADO	La idea del juego es incompatible con la imposición u obligatoriedad.
REGLAS CLARAS	<p>Hay que definir unas reglas coherentes y justas. Se tiene que explicar que el juego no tiene como objetivo hacer una clasificación, sino mejorar un proceso.</p> <p>Es preferible que los equipos participen en la definición de reglas y hagan suyo el juego.</p>
OBJETIVOS DEFINIDOS	La progresión de objetivos se inscribe dentro de un itinerario con sentido y finalidad.
RETOS	El juego ideal saca a las personas participantes de su zona de confort, pero no las frustra con retos imposibles.
RECOMPENSAS	Son preferibles microrecompensas espaciadas a lo largo del proceso que una gran recompensa al final.
RETROALIMENTACIÓN	El progreso es medible y usa el estímulo de la publicidad y la comparación.
ESTÉTICA	Hay que cuidar las formas y hacer atractivo el componente gráfico del juego. Se puede optar por usar los servicios de una plataforma especializada (ver 'Materiales').
REINTENTOS	<p>El juego no tiene que "matar" a nadie. Tiene que ofrecer una vía de reenganche, de volver a participar.</p> <p>También tiene que poder reinventarse a él mismo, afinarse en una futura versión, optar por la iteración.</p>

La experiencia

BBVA

- ✓ *BBVA* ha puesto en marcha un programa piloto llamado [BBVA Game](#) que busca crear un espacio de interacción con su clientela *online*. El objetivo es combinar técnicas de fidelización con las dinámicas del juego para aportar valor a la persona usuaria.
- ✓ *BBVA Game* es un juego educativo que genera retención de clientes y aumenta la frecuencia de uso de la web. En su diseño han participado equipos de los departamentos de Marketing y de Innovación-Tecnología.
- ✓ El/la cliente puede ganar premios simplemente usando los servicios bancarios del portal de *BBVA*. Las operaciones más frecuentes se redefinen como retos que la persona puede aceptar y ganar puntos por realizarlos. También hay retos que se basan en la difusión viral en las redes sociales del propio de juego (y, por extensión, del banco).
- ✓ La persona cliente puede intercambiar los premios conseguidos por premios directos (por ejemplo, descargas de canciones o alquiler de películas) o usarlos como participaciones en sorteos mensuales (iPad, Nexus 7, etc.)
- ✓ *BBVA* también ha demostrado su interés por el fenómeno de la gamificación publicando un especial de la revista [BBVA Innovation Edge](#) donde recoge la historia del concepto y resume las experiencias de organizaciones como *Volkswagen*, *Deloitte*, *Google* e *IBM*.



- ✓ La multinacional alemana de productos informáticos de gestión empresarial *SAP* ha puesto en marcha dos iniciativas de gamificación:
 - [SAP Community Networks](#): las personas empleadas reciben puntos por las entradas de *blog* o ediciones de *wikis* de forma que su reputación va progresando en una escala de distintivos o *badges* hasta llegar a ser el contribuidor principal sobre una temática. De este modo se aprovecha el elemento competitivo para consolidar el conocimiento interno y fomentar la compartición de *know-how*. Pero el reconocimiento no sólo es virtual: las personas más influyentes parten de una posición líder en las promociones internas y en los aumentos de sueldo.

- Semilla de sostenibilidad: una iniciativa que visualiza el progreso en sostenibilidad, ahorro de energía y reducción de impacto ambiental mediante una flor que va creciendo por cada acción que toman las personas trabajadoras. También agrega datos de los proveedores y clientes. En un solo mes participaron más de 1.000 personas empleadas.

SIEMENS

- ✓ El juego virtual [Plantville](#) (inspirado en el popular *Farmville*) permite explorar la conexión existente entre cada sección de una planta de producción y el proceso de fabricación.
- ✓ Ofrece al jugador o jugadora poder ponerse en la piel de una persona de dirección de la planta y visualizar como las decisiones críticas impactan en indicadores clave de rendimiento (seguridad, calidad y producción). Cada indicador se configura a partir de una serie de parámetros. Así, el de calidad contempla las reclamaciones de garantía o el consumo energético.
- ✓ El juego, basado en un sistema de objetivos, presenta unos gráficos isométricos de gran calidad, produciendo la ilusión de estar supervisando la planta a vista de pájaro y viendo el proceso de producción.
- ✓ *Siemens* ideó el juego con una finalidad educativa, pensando en tener un impacto en los institutos y generar vocaciones entre la juventud para un futuro reclutamiento. La iniciativa fue merecedora del premio 2011 de la *Web Marketing Association*.

Materiales

Bibliografía básica

Gray, Dave, et al. *Gamestorming*. Bilbao: Deusto, 2012.

Kapp, Karl M. *The Gamification of Learning and Instruction*. Bognor Regis: John Wiley & Sons, 2012.

Werbach, Kevin. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton: Wharton Digital Press, 2012.

Materiales en línea

XIIª Sesión Plenaria. Los videojuegos como recurso para identificar competencias y habilidades. *Fundació Factor Humà*, 24/03/2009.

Dentro de nuestra XIIª Sesión Plenaria contamos en una de las dinamizaciones con la colaboración de Genís Roca, Josep Salvatella y David Alcubierre, de *Roca Salvatella*, además de Albert Murillo, Director del programa de Catalunya Ràdio *Generació digital*.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7503

Silverman, Rachel Emma. "Latest Game Theory: Mixing Work and Play". *The Wall Street Journal*, 10/10/2011 (Artículo consultado *online* el 19/10/2011).

Los juegos en el puesto de trabajo se erigen no sólo como una forma de motivar a los empleados, sino también como un buen canal de aprendizaje de nueva información y una forma de relación diferente entre compañeros. *The Wall Street Journal* pone algunos ejemplos de esta 'juguetización' en la empresa.

http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204294504576615371783795248.html?mod=WSJ_mgmt_MiddleSecondHighlights

Traducción disponible a factorhuma.org a:

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9064&Itemid=11

Blog de gamificacion.com

Blog de la consultora *Canales Corporativos* especializada en *social media* i gamificación. Habla del [Gamification World Congress](#) que se celebró el 20 de septiembre de 2012 en Valencia

<http://www.gamificacion.com/blog>

Badgeville, Bunchball y Bigdoor

Las tres plataformas líderes que ofrecen servicios de integración de la gamificación en webs, intranets y aplicaciones móviles. Entre las tres, Bigdoor ofrece un servicio inicial gratuito.

<http://www.badgeville.com/>

<http://www.bunchball.com>

<http://www.bigdoor.com/>

El cerebro bajo la influencia de los videojuegos

Conferencia de Daphne Bavelier, integrada en el programa *TED Talks*, sobre el efecto cognitivo de los videojuegos sobre las capacidades de concentración y aprendizaje.

http://www.ted.com/talks/lang/es/daphne_bavelier_your_brain_on_video_games.html

"Storytelling digital". *Fundació Factor Humà*, 07/06/2012.

Los mejores juegos narran, en su progresión cuidadosamente construida, una historia. El uso de técnicas de *storytelling* digital mediante la combinación de varios medios puede hacer más atractivo el juego.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9559