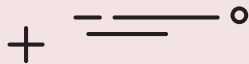
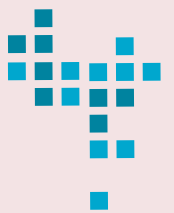
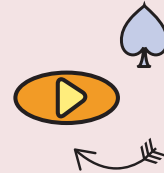
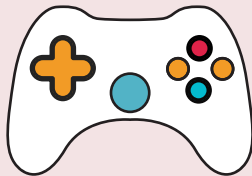
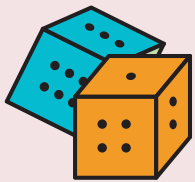
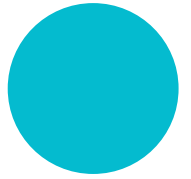


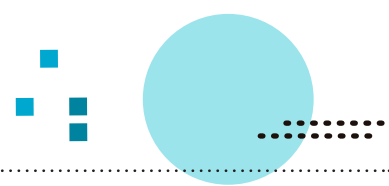
GAME ALL OVER

Virginia Borrajo
Matias Ponce



La importancia de incluir Gaming
en las organizaciones
para no perder el juego.



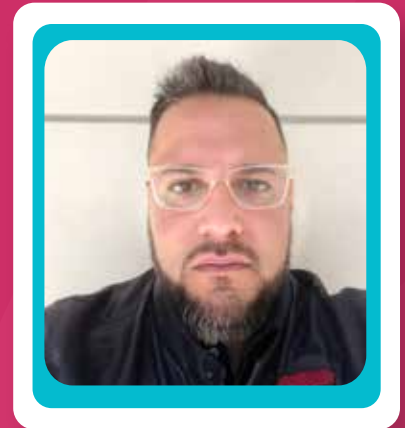


Virginia Borrajo

— PLAYER A —



Es Lic. en Psicología de la UBA con más de 10 años de trayectoria académica en esa universidad, siendo Prof. Adjunta de la Maestría de RRHH, Jefa de Trabajos Prácticos de la Materia de Psicología del Trabajo II y Coordinadora del módulo de Postgrado de Gestión del Rendimiento Humano, Talento y Potencial. Lideró equipos en empresas de tecnología a nivel Latinoamérica. Cuenta con una sólida experiencia en la implementación de programas de transformación cultural e Innovación Tecnológica, así como en gestión de programas de aprendizajes en entornos virtuales. Cursó en la Universidad Nacional de San Martín la especialización en Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos de E-Learning y Formación Virtual. En la actualidad lidera proyectos de Gestión del Talento y Desarrollo de Habilidades Digitales a través de herramientas de innovación tecnológica con sustento en prácticas de Gaming. Es co-autora del Ebook «Construcción de Equipos de Trabajo Virtual». Desarrolló el programa «Gaming Center», una solución de innovación para procesos de atracción y desarrollo de habilidades. Actualmente es socia del Estudio Locht.

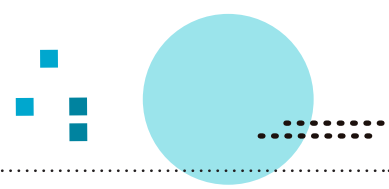


Matias Ponce

— PLAYER B —



Consultor con amplia trayectoria en gestión humana en las organizaciones. Se especializó en proyectos de Gestión del Cambio en la industria de tecnologías, donde trabajó en business transformation en sistemas de toda Latinoamérica. También desarrolló su expertise para entender el management en diferentes industrias durante procesos de cambio. En paralelo, cursó postgrados de Psicología Laboral y Management del Cambio en la Universidad de Buenos Aires, donde se desempeña como docente de Postgrado, al igual que en la Universidad Nacional de San Martín, en la Universidad Torcuato Di Tella y en Digital House. También trabajó en Perú, Ecuador y Colombia. Es autor de varios artículos sobre el cambio de comportamiento y la tecnología. Actualmente dirige Estudio Locht, consultora que se especializa en definir modelos de talento y de cultura en organizaciones que atraviesan procesos de transformación digital.



“Ningún jugador es tan bueno
como todos juntos”
Alfredo Di Stéfano.



Agradecemos

A nuestra FAMILIA por compartir nuestra pasión por el trabajo.

A LUCRECIA MENDES DA SILVA por su colaboración técnica y compilación.

A CAMILA DI SÁBATO por traducir los conceptos a un diseño atractivo.

1. Introducción	3
2. Conceptos claves para el abordaje.	5
2.1. ¿Qué es Talento?	
2.2. ¿Qué es Cultura?	
2.3. ¿Qué es Cultura Organizacional?	
2.4. ¿Qué es Cultura Digital?	
3. ¿Cómo construimos Cultura Digital?	14
4. ¿Por qué sumar Gaming al desarrollo de los talentos? Las ventajas de incluir lo lúdico.	21
5. ¿Cómo intervenimos desde el área de Gestión Humana?	23
6. Las ventajas de incluir Gaming en el desarrollo de talento y otras prácticas de Gestión Humana.	25
7. Casos de éxito.	26
8. Consideraciones finales.	29
9. Material de consulta.	30

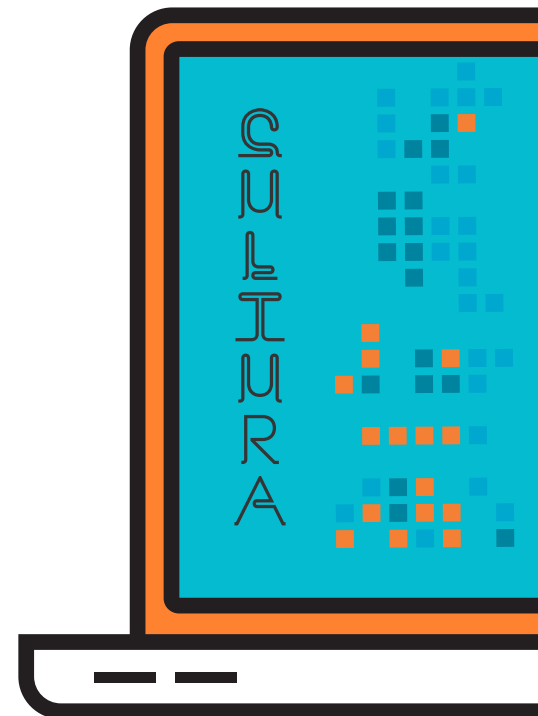
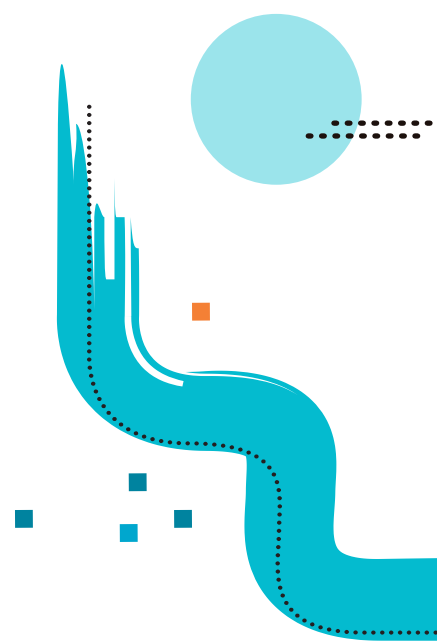
1. INTRODUCCIÓN

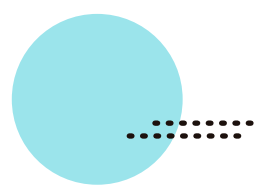
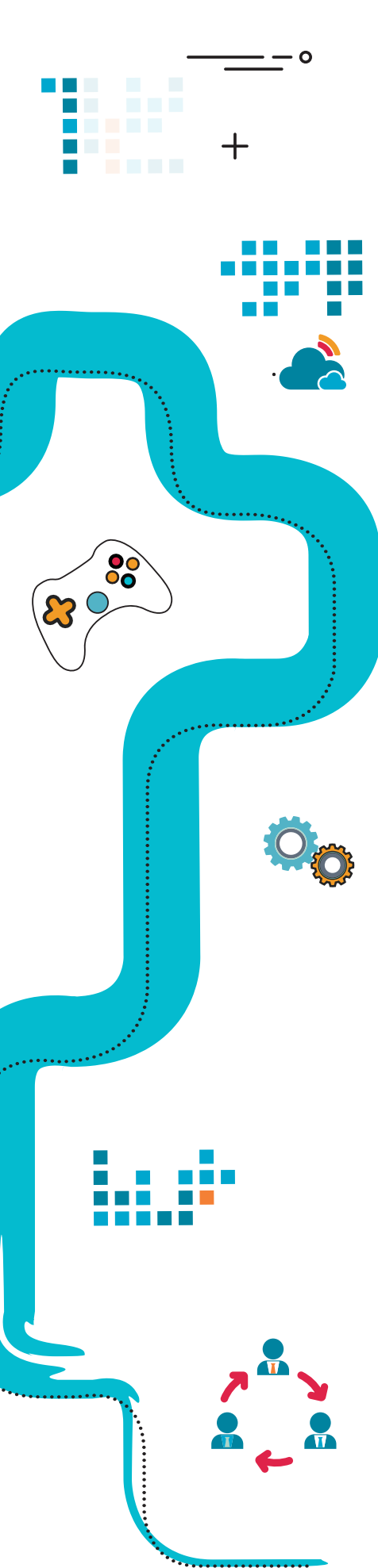
Actualmente, los profesionales de gestión humana nos encontramos frente a un mundo que avanza en términos tecnológicos y de nuevas posibilidades de abordar nuestras áreas de trabajo con herramientas innovadoras, digitales y de gran impacto en las personas de cada organización.

En el presente libro desarrollaremos los conceptos de Cultura Digital, Talento y Gaming, entendiendo que, en conjunto, acompañan el crecimiento de una organización y abren las puertas a numerosas posibilidades de acción en el marco de la gestión humana.

Frecuentemente encontramos en las organizaciones culturas que se sostienen y que al mismo tiempo se renuevan, incluyendo nuevas formas de mirar el contexto, de abrirse al mercado para poder subsistir dentro de un mundo que avanza a pasos agigantados en la digitalización y en el desarrollo de herramientas tecnológicas. Asimismo, el mundo de la gestión humana no puede obviar, ya que son las personas, en primer lugar, las que deben apropiarse de “lo nuevo” para sostener la tensión del mercado actual, valerse de todas las herramientas disponibles para ampliar su mirada, incorporar técnicas nuevas y ágiles de desarrollo de cada una de las áreas y de los procesos que acompañen el crecimiento y la estrategia sobre la cual cada organización da sus pasos.

Contar con nuevas tecnologías de gestión implica trabajar en una cultura que se aleje de las formas tradicionales de “hacer las cosas”, invita a asumir los desafíos de construir y trabajar en una Cultura Digital para adaptarse e incorporar la constancia de los cambios y las nuevas tecnologías. Además, estar permeable a las necesidades de las nuevas generaciones que se suman a las instituciones con una infinidad de posibilidades que la era de la inmediatez y la tecnología pone ante sus ojos.



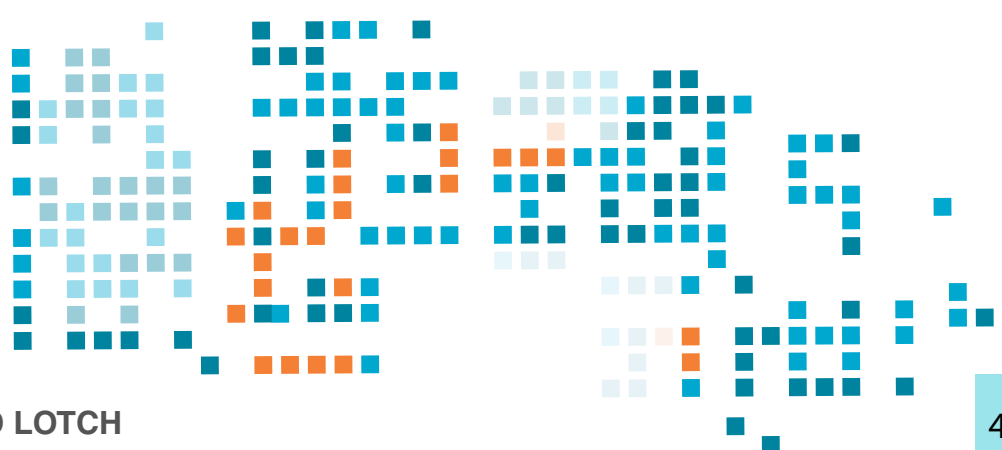


Entre los innumerables softwares y herramientas que cada día son desarrollados para poder medir, gestionar y accionar sobre los resultados obtenidos, elegimos trabajar con Gaming.

Gaming introduce una nueva forma de gestionar el talento de las organizaciones, ligado a la inmediatez, a la experiencia del cliente y a repensar las instancias de evaluación actuales, haciendo que sean amenas y brinden información al respecto de las competencias de cada jugador, en forma distendida, y con ello acerca un concepto que es inherente a la práctica de Gaming: las Competencias Digitales.

Si entendemos que las competencias son el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes para llevar adelante una tarea, las Competencias Digitales implican dar un paso más en esa definición y sumar un saber, relacionado con el manejo de la información a través de recursos tecnológicos.

De una forma sencilla, Howard Rheingold en “La competencia digital y el aprendizaje continuo”, define la Competencia Digital como la combinación de unas prácticas y unas maneras de hacer, a lo que llamamos Cultura Digital, y la adquisición de unas habilidades concretas para manejarse en el mundo digital, que llamamos capacidad para gestionar el conocimiento. Y sumado a ello, define el aprendizaje continuo como una necesidad de los profesionales de mantenerse actualizados y aprender, gestionando el conocimiento en red, con otros, buscando y seleccionando la información, dirigiendo su propio aprendizaje a través de lo que llama “Entorno profesional de aprendizaje”.



2. CONCEPTOS CLAVES PARA EL ABORDAJE

Previo a iniciar el análisis de por qué incorporar Gaming en las organizaciones y cuál es su vínculo con la cultura y el desarrollo del talento, consideramos necesario realizar las aclaraciones de los fundamentos teóricos de cada concepto.

2.1. ¿QUÉ ES TALENTO?

Si pensamos en el concepto de Talento, en su definición etimológica, encontramos que tiene miles de años de antigüedad y hace referencia a diferentes definiciones como ser “una medida de peso” para los griegos, “una unidad monetaria” y mucho más tarde comenzó a utilizarse como “una referencia al valor de una persona o a sus habilidades naturales” (Golik, M.; Blanco, R., “Talentología”2016).

Si bien no hay una definición universal del concepto, sino más bien un debate abierto, con expresas diferencias de pensamiento respecto del surgimiento del talento, hay una pregunta que subyace a su definición: ¿es innato o adquirido? Y a ella debemos sumar la importancia que el contexto tiene para el desarrollo de ese talento.

Sin un contexto propicio para desarrollarse, el talento de cada colaborador de una organización se pierde. Es decir, si detectamos el talento que tenemos dentro de una organización, es necesario además desarrollarlo y asignarle tareas de forma tal que la organización sea beneficiada de sus capacidades y pueda ver los frutos del desarrollo en su gestión y en su área de influencia o trabajo.

Trabajar con el talento de las organizaciones implica utilizar herramientas para poder detectarlo, medirlo, desarrollarlo y comunicarlo, además de motivarlo y fidelizarlo.



2.2. ¿QUÉ ES CULTURA?

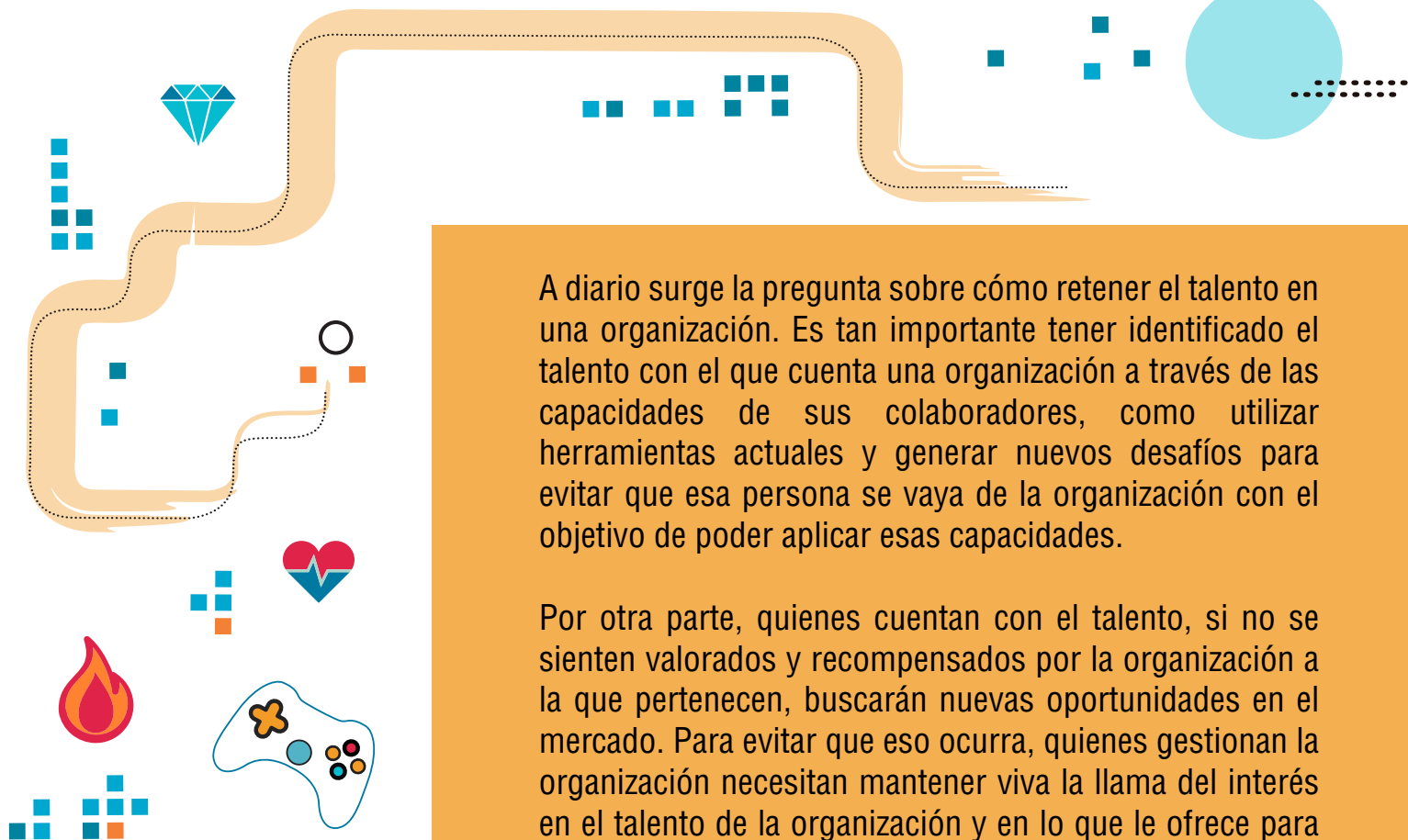
Según la UNESCO, “Cultura: es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones.”

Levy Strauss en su texto “Antropología estructural” (1958) concibe una cultura en tanto se comparte un sistema de signos, de símbolos por todos sus integrantes; y esa mirada estructuralista del concepto implica que la historia no es tan importante, sino que la importancia de una cultura radica en descubrir como esos signos y símbolos se articulan entre sí otorgándole sentido.

Cualquiera sea la cultura de la que hablemos, aun considerando las vastas acepciones que fueron desarrolladas para definir el concepto, entendemos que la esencia de la cultura es la de ser particular a un grupo; y sobre ello podemos hablar de infinitudes de culturas con las que a diario nos encontramos.

En cada grupo social en el que nos relacionemos, encontraremos particularidades, diferencias con otros, que lo hacen único, que definen su cultura. De acuerdo a si nos involucramos o no en ellas, y de qué forma lo hacemos, vamos a poder entenderlas y compartir su sistema de creencias y significados; o bien el mismo grupo excluye a quienes no se adaptan en forma natural.

Cada cultura identifica a sus miembros, les da un marco de pertenencia y los organiza dentro de un mundo culturalizado. Se transmite y varía al hacerlo, y con eso va mutando de generación en generación, sumando nuevos conocimientos y adoptándolos, para poder sobrevivir entre todas las otras culturas.



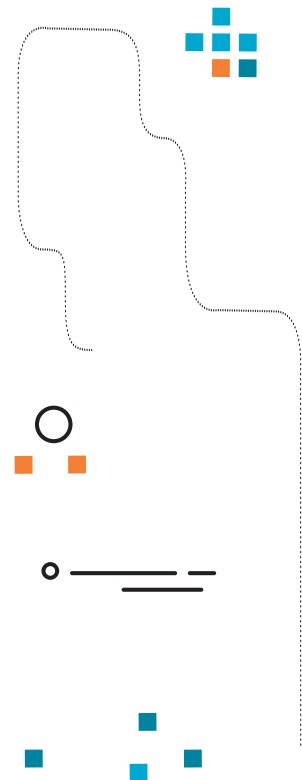
A diario surge la pregunta sobre cómo retener el talento en una organización. Es tan importante tener identificado el talento con el que cuenta una organización a través de las capacidades de sus colaboradores, como utilizar herramientas actuales y generar nuevos desafíos para evitar que esa persona se vaya de la organización con el objetivo de poder aplicar esas capacidades.

Por otra parte, quienes cuentan con el talento, si no se sienten valorados y recompensados por la organización a la que pertenecen, buscarán nuevas oportunidades en el mercado. Para evitar que eso ocurra, quienes gestionan la organización necesitan mantener viva la llama del interés en el talento de la organización y en lo que le ofrece para su crecimiento y desarrollo profesional.

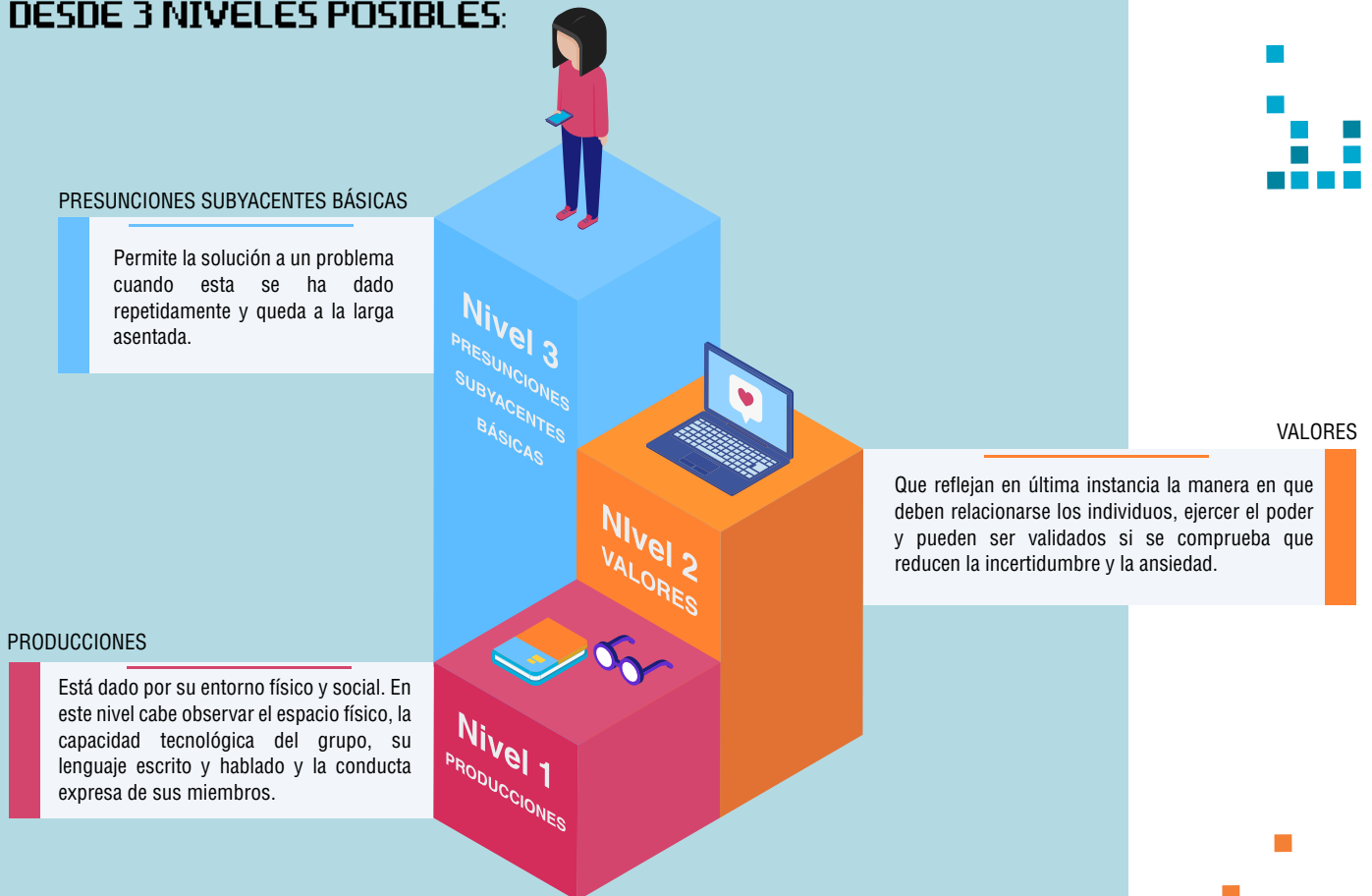
2.3. ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

Hablar de cultura es hablar de identidad, y eso es lo que las organizaciones construyen. La Cultura Organizacional, es decir las creencias, valores y tradiciones de cada organización, dan lugar a la identidad de la organización, a su definición y a su vez generan sentido de pertenencia a sus miembros. Esa cultura está construida por las personas que la componen, ya que son ellos quienes brindan a la organización sus propias creencias y valores. El conjunto de ellos más la visión, la misión, los objetivos y los valores de la organización, dan forma a la cultura organizacional.

Ya en 1988 Edgar Schein, introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar el significado que para la organización tiene el concepto de cultura: "(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna". En este sentido, marca un límite entre la cultura de una organización y otro más allá de que puedan o no compartir la misma rama de actividad, grupo corporativo, etc.



EDGAR SCHEIN PROPONE ANALIZAR LA CULTURA DESDE 3 NIVELES POSIBLES:



Si estos 3 niveles no se analizan junto con los supuestos básicos de cada organización, no podrá comprenderse la información obtenida de ellos.

La cultura organizacional es atravesada por sus miembros de una forma natural, y es comprendida y aceptada por todos. Las normas de una organización, pueden estar o no escritas, ya que quienes conviven en ella, se apropian, las construyen y las dan a conocer a quienes se incorporan a ella a través de la experiencia misma dentro de la organización.

Para iniciar una transformación, cualquiera que sea, en una cultura ya establecida, es necesario no sólo comprenderla, sino también trabajar con sus integrantes, brindarles herramientas para afrontar el cambio cultural y las resistencias que se harán presentes.

En palabras de José Luis Roces (Cultura Innovadora, 2017): “La efectividad cultural demanda la existencia de dos procesos convergentes y coherentes: el de alineamiento y el de integración. Cuando ocurre uno sin el otro la transformación cultural no es efectiva”.




2.2. ¿QUÉ ES CULTURA DIGITAL?

Las organizaciones de hoy necesitan construir Cultura Digital en sus organizaciones para sostener la tensión entre su actividad y el contexto que requiere agilidad, herramientas tecnológicas e incorporar lo digital para naturalizarlo como una forma de trabajo, una necesidad de actualización constante en el modo de hacer y pensar.

Cultura Digital es poder construir una nueva forma de ver las organizaciones, una forma de sumar en la agenda y en las tareas diarias lo digital, como herramienta y como estrategia de desarrollo y crecimiento.

La Cultura Digital es definida por Deuze, M. (Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. The Information Society, 2006) como un “conjunto de valores, prácticas y expectativas acerca de la manera en que las personas se comportan e interactúan en la sociedad red”.

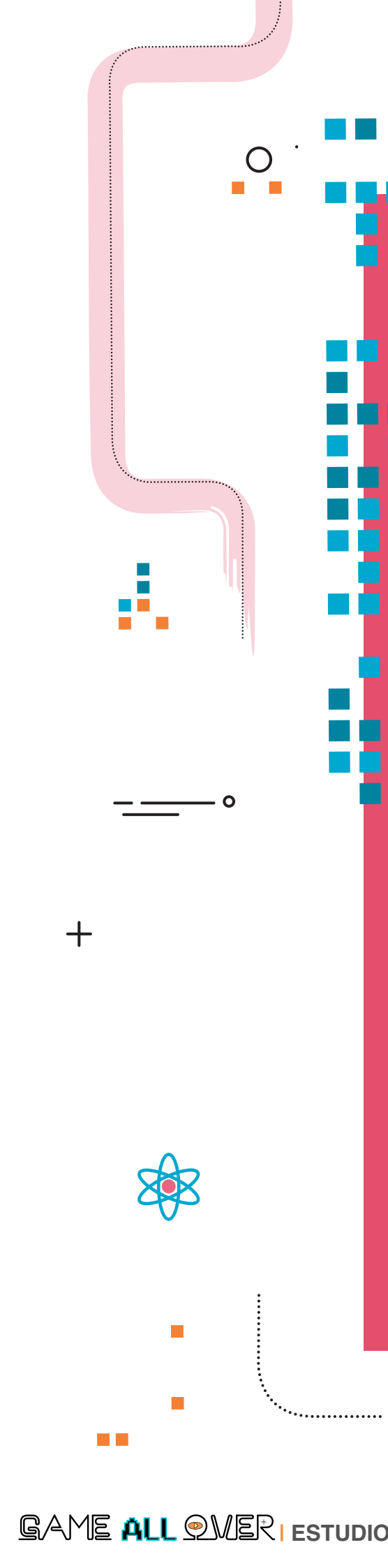
Implica alinear las organizaciones al mercado actual, que avanza no sólo en herramientas, sino que construye y cuenta con profesionales cada vez más actualizados, desarrollados y con competencias digitales como forma de pensar y hacer. Estos profesionales tienen acceso a mayor conocimiento y, por ende, se mantienen más competentes frente a más conocimiento, mantenerse competentes frente al resto de las organizaciones que aún dudan del potencial que “lo digital” podría aportar a su gestión.



Hay diferentes modos de innovar y construir Cultura Digital en una organización. Teniendo en cuenta la estrategia, los procesos, la oferta y la entrega de los productos o servicios que cada organización ofrece. Y desde la mirada de quienes llevamos adelante la Gestión Humana, también nos atraviesan esos frentes entendiendo que la forma en la que nos ocupemos de cada área puede ofrecer a los colaboradores nuevas maneras de pensar el trabajo, que incorporen no sólo herramientas, sino también un “pensamiento digital”.

Construir Cultura Digital no implica solamente incluir herramientas digitales, tecnológicas, o hardwares excesivamente costosos, es necesario cambiar la forma en la que miramos y la forma en la que miran cómo accionamos. Es de gran importancia construir una lectura digital de cada proceso, pensando en la agilidad, la inmediatez y los valores de la Cultura Digital que podemos aplicar y ampliar teniendo en cuenta las posibilidades de la organización a la cual pertenecemos. Es decir, pensar puntualmente qué podemos incluir en el contexto actual de la organización en la que estamos de cara al futuro para que el desarrollo y la inclusión de lo digital sea gradual. Proponer modificaciones inmediatas es condenar al fracaso el proyecto de digitalización de la cultura.

Un proceso de gestión de cambio de la cultura puede llevar mucho tiempo y la estrategia de cambio tiene que ser pensada teniendo en cuenta a quién va a estar dirigida cada acción que realicemos, de forma de que no sea una imposición, sino una construcción en conjunto, donde la Cultura Digital sea una necesidad de la organización para sostenerse en el mercado, para crecer, para adquirir nuevas herramientas y gestionar en forma distinta cada área y proceso que se lleve adelante.



Si la cultura es sostenida por la relación entre sus integrantes, signos, símbolos, creencias y tradiciones, incorporar Cultura Digital implica que cambien sus formas de hacer y eso es lo que debe construirse informando los beneficios de incorporarla y, a su vez, la necesidad de repensar cómo se hacen las cosas hoy y qué oportunidades de mejora se pueden estar perdiendo.

¿De qué tratan los valores de la Cultura Digital mencionados anteriormente? José Luis Roces, en su libro “Cultura Innovadora” (2017), los presenta como lo siguiente:

- * Interés en la innovación.
- * Tolerancia a los riesgos y errores.
- * Confianza y respeto por las personas.
- * Desarrollo Personal.
- * Colaboración y Alianzas.
- * Aprendizaje continuo.

Contar con ellos y hacerlos valer, hace una organización innovadora. Deben estar alineados al comportamiento de sus líderes y formalizarse en normas, procedimientos y sistemas de reconocimiento. Esto es necesario en parte para poder ver sus efectos positivos y negativos dentro de la organización y, por otro lado, porque la coherencia entre ellos suele verse reflejada en el equilibrio del clima laboral.

Estos valores generan que la organización se realice preguntas, se cuestione y los construya teniendo como base el último valor: “Aprendizaje continuo”. Es decir, aprender con cada paso, que los nuevos conocimientos generen mayor capacidad de análisis y aprovechamiento de todo el desarrollo realizado en el camino a la digitalización de la cultura.

De todas las preguntas que puede hacerse una organización que quiera construir Cultura Digital e iniciar un proceso de cambio para lograrlo, apropiándose en el recorrido de los valores digitales, hay una que es esencial: ¿Cuento con las personas indicadas para llevar a cabo esta transformación? ¿Tengo el pool de talento necesario para iniciar un proyecto con tan alta demanda de tiempo y de análisis?

Algunas prácticas que se pueden realizar para desarrollar los valores digitales son las siguientes:

Construir equipos de trabajo interáreas, es decir, que haya un intercambio entre colaboradores que tengan y que no tengan las competencias digitales necesarias para iniciar el proceso, para que el intercambio de miradas y de formas de trabajo sea productivo. Que del intercambio entre ellos se construya aprendizaje.

Armar redes de trabajo, por ejemplo, a través de un proyecto específico, dejando por fuera las jerarquías organizacionales, que propicien el aprendizaje y espacios de trabajo y revisión de procesos buscando oportunidades de mejora.

Equipos de BrainStorming: quienes sean detectados como portadores de competencias y valores digitales pueden adquirir un rol de líderes de transformación digital, proponiendo nuevas ideas de gestión para incorporar herramientas digitales que a su vez impliquen generar ideas de acción y de construcción de la mirada digital.



Por otra parte, para trabajar y generar una Cultura Digital, hay competencias que no pueden faltar. Lo novedoso no son los nombres de las competencias que ya conocemos, sino las formas en las que deben hacerse presentes.

- * CONOCIMIENTO DIGITAL.
- * GESTION DE LA INFORMACIÓN.
- * CIUDADANO DIGITAL.
- * TRABAJO EN RED.
- * APRENDIZAJE EXPONENCIAL.
- * INTRAPRENEUR.
- * EXPERIENCIA DEL CLIENTE.
- * LIDERAZGO EN RED.

Todas ellas deben ser abordadas desde el conocimiento de entornos digitales, comunicando, generando trabajo en red y gestionando la información de manera digital. Supone comprender el mundo en forma digital y sobre ello construir los nuevos lineamientos de la Cultura Digital.

Los beneficios de contar con personas al interior de la organización que hayan desarrollado competencias digitales están relacionados con la creación de experiencias de valor añadido para los clientes, mejora de la calidad y promoción de la excelencia, además de impulsar la innovación y la mejora continua.

3. ¿CÓMO CONSTRUIMOS CULTURA DIGITAL?

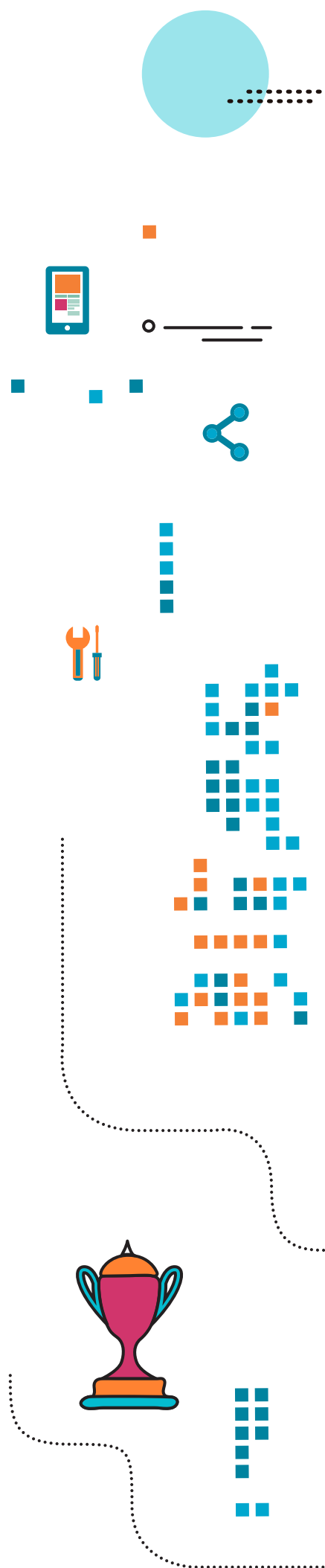
Como mencionamos anteriormente, la cultura contiene los procesos, la forma de trabajo, las creencias, los hábitos, las relaciones y, por sobre todo a las personas que lo sostienen. El conjunto de ellos es la identidad de la organización y sobre lo cual vamos a construir una nueva cultura incorporando lo digital, que implica un cambio en la forma de ver y accionar de quienes son atravesados por ella.

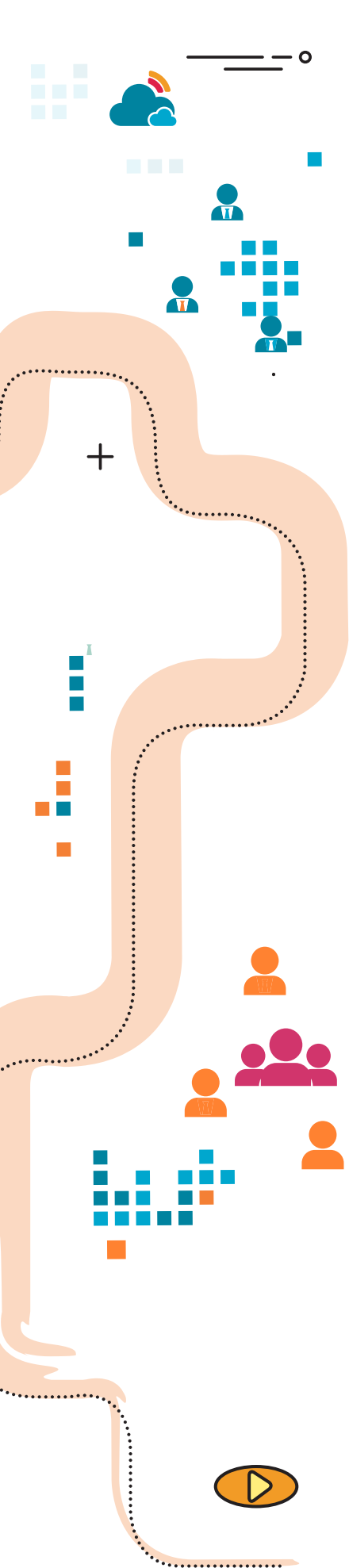
Cualquier construcción que queramos realizar sobre una cultura significa iniciar un proceso de cambio, que sin lugar a dudas tendrá todos los condimentos inherentes a la cultura sobre la cual reescribiremos. Pero a su vez, implica revisar el ADN de esa cultura, sus raíces y limpiar de ella los aspectos que no acompañen el crecimiento que la organización quiere realizar.

¿Qué es un proceso de cambio? Es un recorrido que realiza una organización con el fin de modificar lo establecido previamente, sean las formas de trabajo, sus costumbres o su cultura. Para el cual va a necesitar contar con agentes internos y externos para acompañarlo, entendiendo que, aún quienes lideren el cambio, están inmersos en una cultura y tal vez en ese mismo camino tropiecen con sus propias creencias acerca del proceso.

En el apartado anterior planteábamos una pregunta inicial: ¿Contamos con el talento necesario para iniciarlo? Un proceso de cambio cuenta con varias aristas que debemos abordar entendiendo cuál es el fin de realizar ese proceso y sabiendo de antemano que vamos a necesitar pilares fuertes que lo acompañen para alcanzar el éxito.

El éxito en las organizaciones y la obtención de resultados no están siempre vinculados a la forma actual de llevar adelante los procesos, sino que además es necesario que quienes la componen tengan visión a futuro y de contexto. Con esta última forma de ver, nos referimos a detenerse a observar qué pasa alrededor en otras compañías, otras formas de trabajo que el mercado advierte y enseña. Y así, conociendo nuevas tendencias y nuevas formas de gestión e intercambiando con profesionales de otras compañías, se puede iniciar un proceso de cambio que genere en quienes integran la organización la motivación para acompañar y ser parte del cambio.






Sabemos que hoy no son solamente las nuevas tecnologías y las herramientas de gestión las que hacen que las organizaciones se transformen en semilleros de desarrollo e impulsen su crecimiento. Diferentes empresas de la misma rama o actividad pueden acceder a iguales o similares herramientas técnicas. Por eso, entender que son las personas y sus formas de gestionar, de construir, de desarrollarse, de mantenerse en constante aprendizaje y de afrontar nuevos retos y cambios, lo que hará la diferencia y, a su vez, generará que la experiencia del cliente y la posición de la marca sean más fuertes.

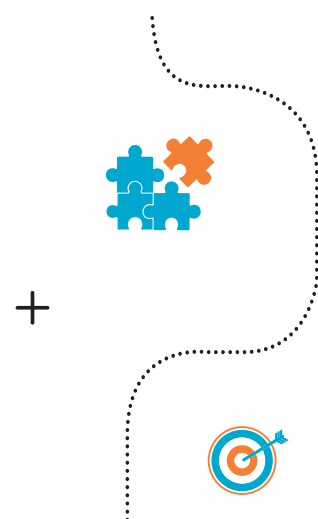
Para lograr el éxito de la transformación, y de cualquier proceso de cambio, es necesario que quienes formen parte de él cuenten con capacidad de aprendizaje, de retos a atravesar, de resistencias por parte de quienes no entiendan el porqué de la necesidad del cambio y, sobre todo, si no se comprende que modificar las formas de ver y de cómo se harán las cosas no tiene que ver en algunos casos con la falta de éxito y de resultados en la organización, sino que forman parte de una estrategia de cambio y actualización.

Para iniciar un proyecto de Change, hay que tener en cuenta inicialmente si contamos con el talento necesario para llevarlo adelante y construir con ese talento un equipo de Líderes que pueda trabajar en él, construir en red, entendiendo que es un camino incierto, de mucho por descubrir, retos y pocas certezas de cómo funcionará el cambio a implementar. Ya que de eso se trata, de transitar un camino paso a paso, que dará como resultado final una transformación, aún si resulta mal.


¿Por qué? Porque quienes participen no finalizarán de igual modo que como ingresaron al proyecto y enfrentaron el desafío. Las diferentes experiencias, las situaciones atravesadas, las conversaciones dejan aprendizaje. Esta es precisamente una de las capacidades que necesitamos de los líderes: que cuenten con la capacidad de “Aprendizaje continuo”, que ayuden a sus colaboradores a modificar la forma de ver en la organización para acompañar el cambio.



Por ello también hablamos de líderes y no de un solo líder con características jerárquicas, para propiciar el espacio de trabajo en conjunto, donde cada uno de ellos tome un rol dentro del proyecto y, a la vez, compartan con los otros el conocimiento adquirido y evalúen en conjunto los próximos pasos pertinentes para avanzar hacia el objetivo.



Además de contar con líderes y compromiso compartido para iniciar un proceso de cambio, hace falta que existan procesos de crecimiento y procesos limitantes. Peter Senge en “La Danza del Cambio” toma de la biología una metáfora donde ve a las organizaciones como un sistema vivo, como una planta: “Nadie la impulsa, pero hay muchos que cultivan el Jardín”. Es decir que, si analizamos el crecimiento de una planta, vamos a ver que hay partes en las que el crecimiento se encuentra con limitantes como, por ejemplo, el espacio de la maceta y ahí, es necesario que haya quien se encargue de cambiarla a una maceta más grande para que continúe el desarrollo. Con las organizaciones ocurre lo mismo, alcanzar el éxito organizacional tendrá que ver con moverse entre esos procesos para conseguir los objetivos de cambio pensados, enfrentarlos, superarlos y continuar creciendo.



Llamaremos retos del cambio a estos desafíos que quienes lideren el proyecto tendrán en cada etapa. Vamos a encontrar retos iniciales relacionados con falta de tiempo, de comprensión del objetivo por el cual se inicia el cambio y la negación, si anteriormente hubo casos en los que se hayan implementado programas que fracasaron, y que a su vez hayan dejado experiencias negativas en las personas de la organización que formaron parte.

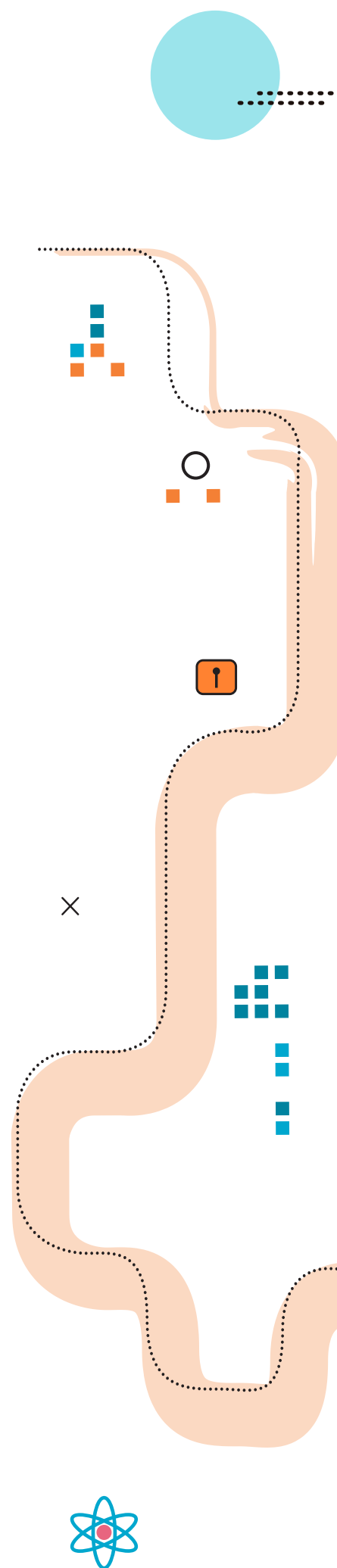
Luego encontraremos los retos de sostener la transformación, donde observaremos el temor o las ansiedades de quienes llevan adelante el proceso y de quienes no están involucrados desde el liderazgo del proyecto, pero a quienes el cambio impactará de igual modo en el recorrido. La evaluación del proyecto también forma parte de este tipo de retos, donde se hace necesario reconocer y apreciar los avances, así como luego comunicar esos avances como una estrategia de evaluación y de validación de los resultados obtenidos en cada instancia.

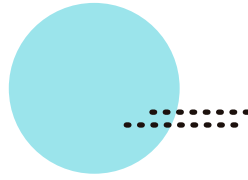
Además, la experiencia en el campo organizacional también nos deja otras enseñanzas al respecto de cómo ocurren los procesos de cambio relacionados con la forma en que los colaboradores entenderán el recorrido hacia el cambio. Habrá quienes acompañen el programa y lo afronten con naturalidad y confianza; y quienes se encargarán de criticarlo y se negarán a participar de las actividades o acciones propuestas. Para que el proceso fluya con este último grupo, vamos a necesitar mostrar con pruebas y resultados; involucrarlos e informarles los avances, de forma tal de lograr que sea un objetivo en común y contar con el compromiso de toda la organización.

Por último, hay un grupo de retos que atravesarán el proyecto en forma continua, son los de rediseñar y repensar. Aquí es donde vamos a necesitar contar con estrategias de poder, de comunicación y de propósito del proyecto, que puedan alinearse a las necesidades de cada etapa, definiciones y acciones que el proceso de cambio implique.

Al ir transitando el camino del cambio, además de los retos, se irán construyendo nuevas prácticas y, a su vez, se irán eliminando prácticas que quedarán obsoletas, por no acompañar la nueva estrategia de la organización. Esto implica que también en ese camino de superación, habrá crisis.

¿Crisis de qué o para qué? Para responder esta pregunta, necesitamos entender que atravesar una crisis nos brindará información de cómo las personas se sienten en el proceso de cambio y de qué forma son resueltas, qué herramientas ponen a disposición o desarrollan para afrontarlas. Transitarlas, además, requiere un desaprendizaje, una nueva comprensión y volver a aprender las prácticas anteriores para incorporar las nuevas, eso dará el pie para la transformación, construir nuevas opciones, y les permitirá asimismo ser protagonistas del nuevo mundo que han generado en la organización transformada, actualizada, digitalizada y abierta a incorporar otras nuevas formas de hacer las cosas, porque ya está interiorizado en quienes formaron parte de la experiencia trabajar constantemente en generar nuevas estrategias de desarrollo organizacional en los diferentes niveles, así sea en los equipos de trabajo, en áreas de gestión y a nivel compañía.





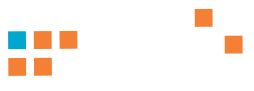
Tenemos el equipo que liderará el proceso, nos informamos de los retos, y las posibilidades de crisis, pero ¿qué otras características tienen que tener los líderes del proceso de cambio?

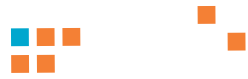
Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. definen al Liderazgo adaptativo como “la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen”. Prosperar es utilizado en el mismo sentido que en la biología evolutiva. Esto significa conservar el ADN que garantiza la supervivencia de la especie; descarta o reorganiza el ADN que ya no es relevante para las necesidades actuales de la especie y crea estructuras de ADN para dotar a la especie de la capacidad de desarrollarse de nuevas maneras y en entornos más desafiantes. Las adaptaciones exitosas permiten que los sistemas vivos lleven lo mejor de su historia al futuro.

Para estos autores, la práctica del liderazgo implica diagnosticar y accionar sobre el sistema organizativo o social en el que se opera y hacia uno mismo. Diagnóstico y acción, que empiezan con la recogida de información y con la identificación del problema (el qué), la interpretación (el por qué) y las distintas posibilidades; y a la acción, en una serie de intervenciones sobre la organización, la comunidad y la sociedad (el ahora qué).

Se necesita también un liderazgo que separe lo que ocurre en el plano técnico de lo que ocurre en el plano adaptativo, es decir qué problemas son de conocimiento, de operación y cuáles de resistencias o de la forma de ver los problemas que surjan.

Los problemas adaptativos implican modificar las creencias, los hábitos y tolerar la pérdida de “la forma de hacer las tareas”. Un liderazgo adaptativo, una cultura adaptativa, gestionan el conflicto, no temen a los errores que en el proceso se vayan sucediendo, escuchan y sacan a la luz los problemas para poder resolverlos. Es esperable que quienes lideren el cambio, obtengan la capacidad de liderar en red, dejando por fuera las líneas jerárquicas y construyendo con otros de forma tal que el intercambio realizado entre gerentes y analistas, jefes y administrativos y todas las otras variaciones de vínculos posibles de acuerdo a cada estructura organizacional, sean dejados de lado, así como los egos y las cadenas de mando, para construir en forma amplia, en red, la manera actual de gestionar en la organización.





Los posibles modelos de cambio en torno a la digitalización de la cultura pueden ser enmarcados en tres momentos:

INICIACIÓN: Diseño de la Estrategia - Liderazgo del Cambio - Comunicación de la visión - Prueba Piloto.

1.

2. TRANSFORMACIÓN: Éxitos de corto plazo - Cambios estructurales, sistemas y desarrollo de capacidades - Evaluación, reconocimiento.

CONSOLIDACIÓN: Consolidar Mejoras - Liderazgo para la continuidad - Integración y Cambio.

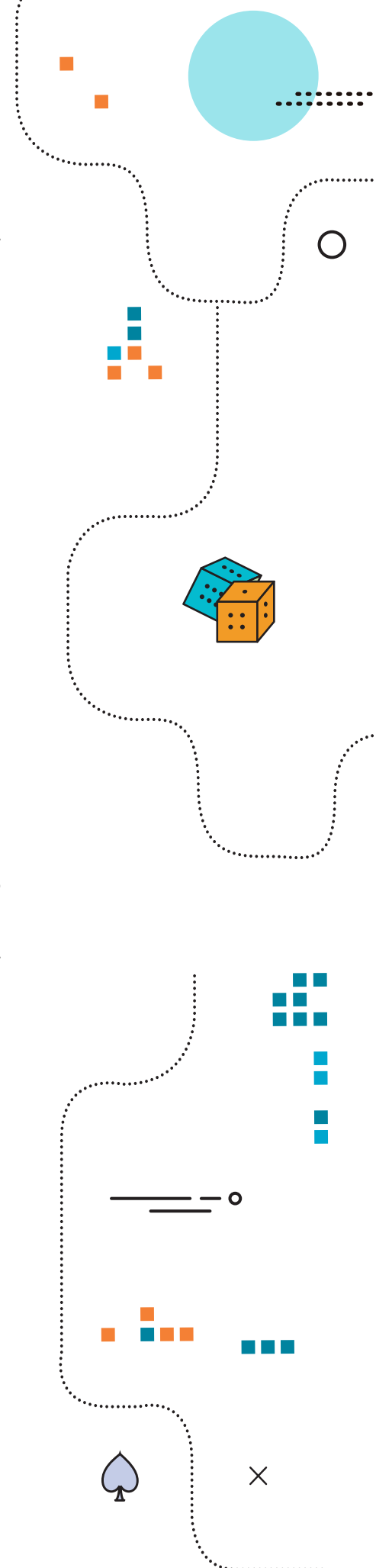
3.


Los tres momentos deben ser abordados desde pequeños pasos de reestructuración de la cultura y las estrategias hacia entornos digitales.

Por otra parte, así como encontramos los lineamientos y los valores que permiten la construcción de Cultura Digital, también encontramos trabas para la innovación y la construcción de una nueva “forma de hacer” en las organizaciones. Toda transformación implica asumir riesgos y prepararse para los avatares que se irán presentando.

Los limitantes que suelen aparecer en las organizaciones los presenta, de alguna manera producto de su experiencia en diferentes empresas, José Luis Roces:

- * La cultura que no permite la innovación.
- * La falta de permisos para asumir riesgos controlados.
- * La poca colaboración entre áreas.
- * La excesiva orientación de corto plazo.
- * El liderazgo que no estimula la innovación.
- * La escasez de recursos financieros.
- * Los proyectos mal gestionados.
- * La falta de reconocimiento o premios adecuados.
- * La errónea interpretación de las necesidades de los clientes.





Organizaciones exitosas en la construcción de Cultura Digital, tienen en cuenta las oportunidades que las tecnologías digitales ofrecen, desde la fluidez en su avance a las habilidades de interacción y de aprendizaje en conjunto que la misma habilita. Toda innovación necesita además de un contexto facilitador para ello. En su utilización y aprovechamiento intervienen infinidad de transacciones de información, dinero, conocimiento y procesos, y es lo que hace que junto a ellas se pueda pensar en el futuro de los empleos que hoy conocemos.

¿Por qué? Porque permite pensar distinto, crear mayor efectividad en las diferentes tareas que hoy realizamos, cualquiera sea el área en la que nos desarrollemos.

Un cambio cultural y la construcción de Cultura Digital exceden a las estrategias de negocio y sus operaciones intervinientes requieren remover las bases sobre las cuales la organización se ha construido y reinventarlas con vista a futuro. En organizaciones tanto públicas como privadas, la competencia en el mercado es influida por la innovación y nuevas prácticas. Para evitar ser vulnerables deberán cambiar, asumir el proceso de construcción de una Cultura Digital que les permita sostenerse en forma sustentable, rentable y competitiva, contando con líderes preparados para ello como lo indicamos en los párrafos anteriores, y una forma de trabajo “en red” para aprovechar al máximo el conocimiento y las habilidades de cada uno de los miembros de la organización.

4. ¿POR QUÉ SUMAR GAMING AL DESARROLLO DE LOS TALENTOS? LAS VENTAJAS DE INCLUIR LO LÚDICO.

Venimos recorriendo el camino de lo que implica un proceso de cambio y los pasos a seguir para resolver las crisis que puedan surgir en el proceso, y qué herramientas son necesarias para construir Cultura Digital que a su vez acompañe el desarrollo del talento en las organizaciones.

GAMIFICACIÓN

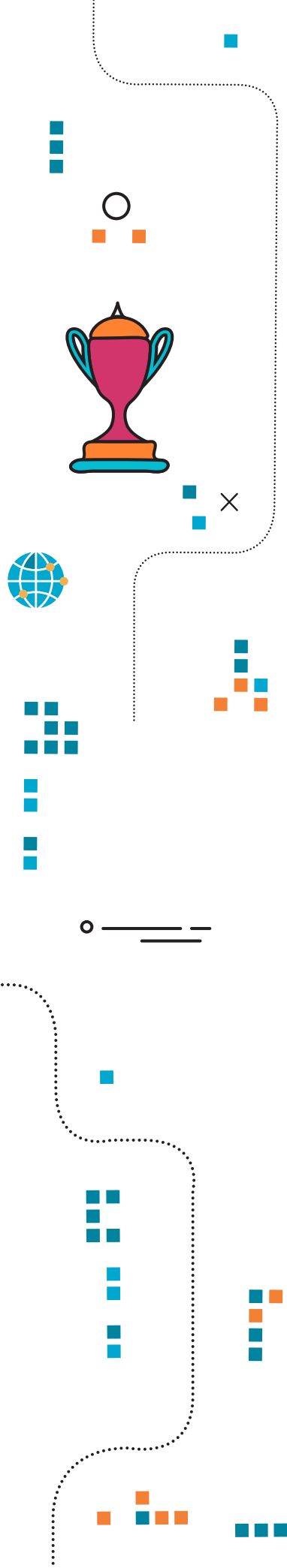
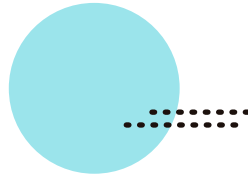
es una técnica que tiene que ver con sistemas interactivos basados en el juego, que pretenden motivar y comprometer a los usuarios finales mediante elementos de juego.

(Seaborn & Fels, 2015).

Si como mencionamos anteriormente trabajamos en una Cultura Digital y entendemos que hoy el desafío es incorporar nuevas formas, ágiles e inmediatas de gestión, y pensamos en la inclusión de entornos lúdicos a áreas que no son lúdicas como el trabajo, necesitamos experimentar un camino conocido por todos, pero muy poco andado en los cambios de la gestión humana.

En la gestión de personas, sin tener en cuenta las brechas generacionales, contamos con un gran abanico de opciones que nos brindan la posibilidad de incluir no sólo estrategias de juegos físicos y mentales, sino que además podemos sumar el mundo de los videojuegos, las pantallas, la conexión a internet, los dispositivos móviles y otras tantas herramientas de índole tecnológico, que permitan incluir la inmediatez y la innovación como nuevas competencias requeridas en las organizaciones crecientes.

Si bien entendemos que no todas las organizaciones pueden disponer de las mismas herramientas en cuanto a costos, todas podrían obtenerlas y utilizarlas como un medio innovador en cada uno de sus procesos, con variables menos costosas, pero de igual impacto. Al hablar de ello, hablamos también de la importancia de cada cultura, en particular en el interior de una organización y la necesidad de trabajar entendiendo cual es la cultura que tenemos y a cuál queremos llegar, teniendo en cuenta los tiempos que el mercado impone.



Todas las opciones de Gaming disponibles tienen como fin desarrollar actividades que cuenten con dinámicas relacionadas a lo motivacional para participar de las experiencias. Entre ellas encontramos juegos de logro, de reconocimiento y de recompensa, donde las personas jugarán teniendo como una posible motivación los objetivos que el juego propone y la finalidad de pasar por esa experiencia de juego. Así como proponen dinámicas, incluyen diferentes mecánicas que son las diversas acciones, comportamientos y mecanismos de control que se ofrece al jugador dentro de un contexto de juego (Hunicke, LeBlanc y Zubek, 2004).

También hay componentes del juego que son características o elementos concretos asociados a las dinámicas y mecánicas de juego (Gené, 2015).

Deseos Humanos

	Premio	Estatus	Logro	Auto-expresión	Competición	Altruismo
Puntos	■					
Niveles		■				
Desafíos			■			
Bienes virtuales				■		
Clasificaciones					■	
Regalos						■

■ Deseo primario que satisface un determinado componente o mecánica de juego
 □ Otras áreas afectadas

Figura 1. Relación entre los componentes y dinámicas de juego y los deseos humanos
 Fuente: BBVA (2012). Gamification: the business of fun. *Innovation Edge* (p. 18)

Además, hay perfiles de jugadores. Se han propuesto diversos modelos acerca de los tipos de jugadores a partir de teorías de la personalidad basados en la psicología social; sin embargo, los resultados han sido inconsistentes (Orji, Vassileva y Mandryk, 2014). Desarrollar talentos trae aparejado trabajar con la motivación de quienes son los colaboradores, y el juego es una herramienta que acompaña, como mencionamos anteriormente, las diferentes aristas motivacionales de cada colaborador entendiendo que además de atravesar una experiencia amena de desarrollo, emprenderá el juego motivado por sus intereses personales y a su vez nos brindará un perfil que luego podremos analizar y cotejar con otras prácticas, para evaluar el potencial de cada colaborador del cual queremos conocer su talento y desarrollarlo en instancias posteriores.



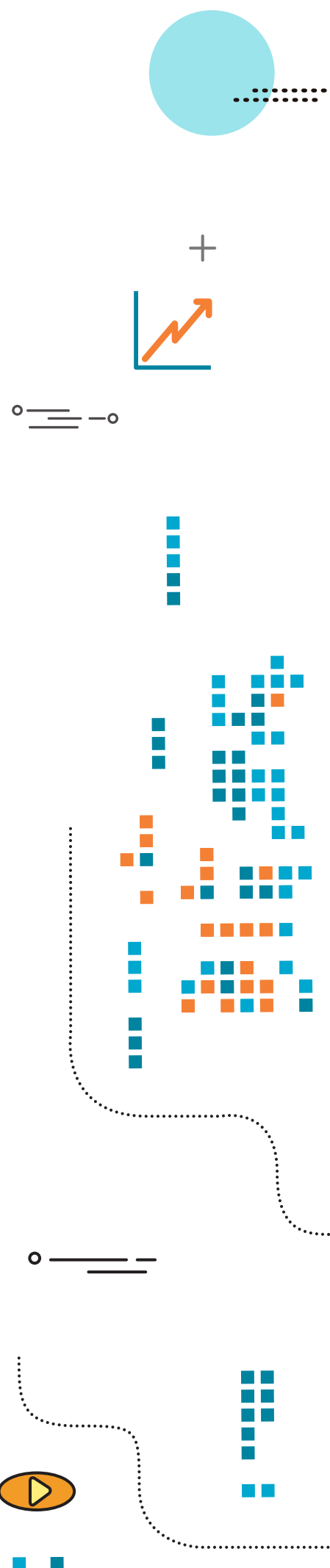
5. ¿CÓMO INTERVENIMOS DESDE EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA?

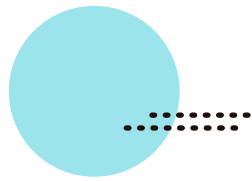
Gaming puede ser incorporada en diferentes áreas de gestión humana, entre ellas destacamos: Atracción, Desarrollo y Capacitación. Además, permite que quien tenga acceso a la información obtenida de las actividades realizadas, construya indicadores para medir la efectividad en cada área y contar con un termómetro para analizar la efectividad y el impacto de haber aplicado herramientas no lúdicas en los procesos.

Gaming aplicado a las organizaciones trae una nueva mirada, mejorando la experiencia del cliente interno y externo. ¿Cómo? Si pensamos en aplicar Gaming para la Atracción de talentos que queremos incorporar a la organización, hacerlo a partir de una primera experiencia digital a través de un juego o una trivía, sin lugar a dudas, reducirá no sólo los tiempos de los procesos, ya que la persona podría realizarlo en su casa, en un medio de transporte o en cualquier lado donde cuente con el acceso a la herramienta, sino que además aumenta la predisposición del colaborador para participar de los próximos encuentros según el procedimiento interno que la organización requiera.

Pasar por una experiencia de Gaming significa que, antes de generar un primer encuentro con un posible colaborador de la organización, uno ya puede contar con información al respecto de sus competencias y fit cultural, sin haber invertido tiempo alguno más que en el análisis de los datos obtenidos a través de la herramienta.

Desde el área de Capacitación no sólo es eficiente el método como una práctica en sí misma, sino que permite hacer un mix de información entre capacitaciones presenciales y capacitaciones online a través de un juego con diferentes episodios o con un desarrollo que permita ir realizando sesiones de capacitación, incorporando el entorno lúdico en la formación de los colaboradores. Hay muchas investigaciones realizadas con actividades de Gaming aplicadas en entornos educativos ya que permiten vincular a las nuevas generaciones nacidas en la era digital con los programas pedagógicos clásicos.

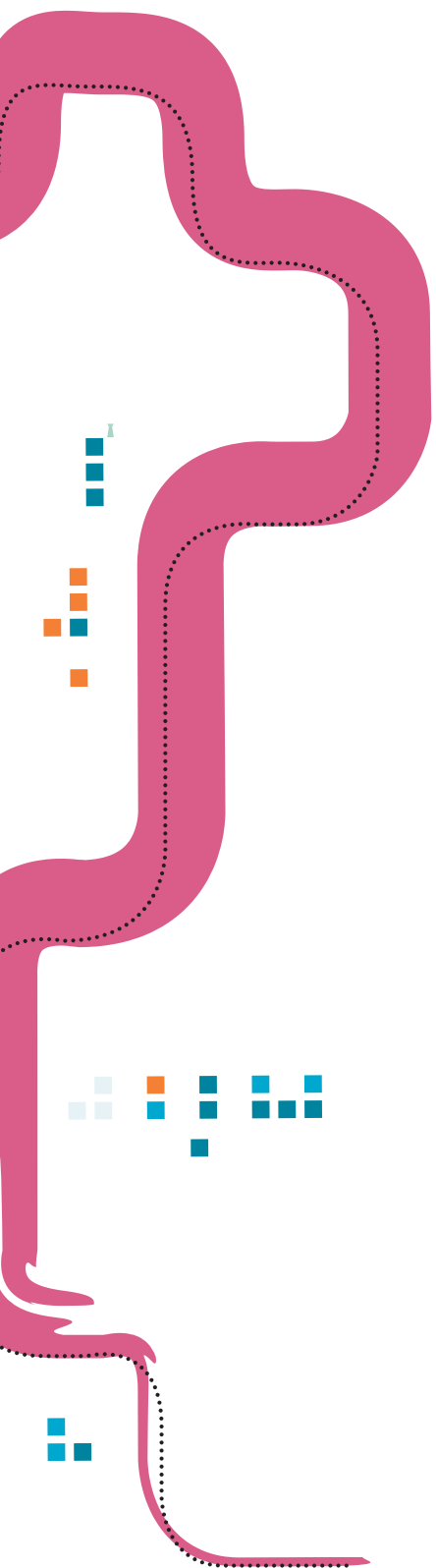




Lo mismo ocurre con las capacitaciones de los colaboradores en las organizaciones, los sistemas de capacitaciones extensas, jornadas de 8 horas de capacitación, pizarras y libros de lectura extensos o desactualizados, no son atractivos para los jóvenes que se incorporan al mundo laboral, así como tampoco en las personas de otras generaciones. No aportan un plus novedoso a la formación en nuevas competencias de gestión humana.

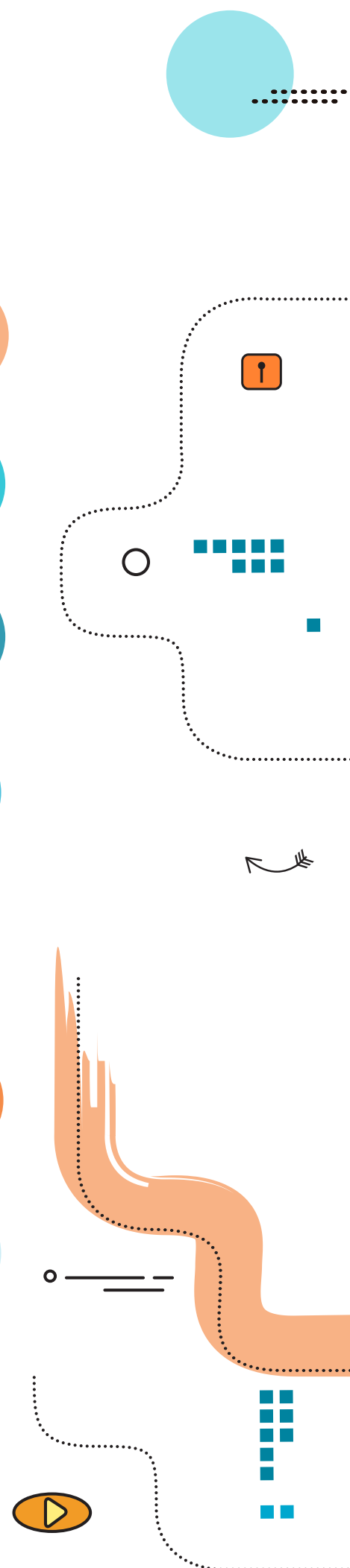
Por otra parte, en lo que respecta al Desarrollo de talentos, la experiencia de Gaming brinda una nueva oportunidad de motivar a los colaboradores que ya han pasado por diferentes instancias de desarrollo, pero con experiencias tradicionales. Utilizar una experiencia digital como forma de construir y afianzar nuevas competencias, impacta no sólo en su experiencia de cliente sino también que habilita a que el desafío de desenvolverse en un entorno desconocido en el ámbito de la organización lo vuelve interesante y logra atravesar dificultades tecnológicas que en sí mismas se conviertan en desarrollo y aprendizaje.

Además, una experiencia de Gaming en desarrollo que involucre personas de diferentes brechas generacionales podría incorporar una visión de trabajo en red, colaborativa, entre los que sean aficionados a los entornos digitales actuales y quienes los desconozcan por completo.



6. LAS VENTAJAS DE INCLUIR GAMING EN EL DESARROLLO DEL TALENTO Y OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA.


1. Las herramientas lúdicas en procesos de evaluación hacen que quienes son evaluados dejen de percibir esa mirada evaluativa, para sumergirse en el juego y desempeñarse en forma natural, brindándole apertura a los observadores acerca de sus competencias.
2. Incluir Gaming o trivias digitales en los procesos de gestión humana borran los límites de las brechas generacionales, ya que la variedad de actividades permite seleccionar juegos que sean intuitivos y no requieran un know how previo, o tener cierta edad, para poder jugarlos.
3. Si tenemos en cuenta la experiencia del cliente (interno o externo), las herramientas lúdicas brindan una mirada innovadora sobre la gestión que las organizaciones llevan a cabo.
4. Gaming aporta además la posibilidad de llevar adelante procesos con tiempos más reducidos.
5. La diversidad de juegos permite realizar experiencias de aprendizaje colaborativo en la que los miembros de un equipo puedan aplicar sus conocimientos a la vez que compartirlos con los otros para alcanzar los objetivos.
6. Es un facilitador de aprendizaje.
7. Incrementa el compromiso en las actividades.
8. Como en todo juego, hay reglas y objetivos a cumplir y se presentarán situaciones que impliquen toma de decisiones o resolución de conflictos.




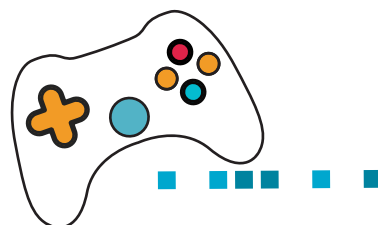
7. CASOS DE ÉXITO MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE GAMING COMO HERRAMIENTA DE ATRACCIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS.

En diferentes estudios académicos e investigaciones realizadas, se resalta el alto impacto de los Personal Learning Environments (PLE), entornos personales de aprendizaje que permiten el desarrollo de herramientas y capacidades orientadas a construir Cultura Digital y desarrollar competencias, que no requieren un soporte de personal de capacitación para aplicarlos, sino que son prácticas que se podrían complementar o no con instancias de capacitación grupales, por ejemplo para compartir aprendizaje en red.

Tanto en América como en Europa, se realizaron investigaciones y prácticas de Gaming de las cuales se obtuvieron los siguientes casos de éxito:

 Lawley Insurance, empresa especializada en seguros de propiedad y accidentes, beneficios para los trabajadores y consultoría en gestión de riesgos, organizó un concurso de dos semanas de duración para limpiar el sistema de ventas en su CRM bajo el eslogan “Clean Up the Pipeline!”. Mediante la gamificación aumentó de tal manera el rendimiento que consiguieron crear en el sistema el mismo número de actividades en dos semanas que en los siete meses y medio anteriores (Engelhardt, 2012).

 Deloitte es una de las mayores consultoras internacionales especializada en llevar a cabo prácticas de negocio responsable y rentable. En 2008 lanzaron “Deloitte Leadership Academy” (DLA), programa de formación que ha aplicado la gamificación en más de 20.000 ejecutivos desde su implantación. Algunos de los componentes que plantea DLA son misiones, insignias y tablas de clasificación para aumentar el compromiso de los participantes retándolos para la consecución de objetivos dentro de los programas de formación. Los comentarios de algunos clientes es que la DLA se ha convertido en adictiva. Después de tres meses desde su implantación, ha habido un aumento del 46,6% de usuarios que vuelven a la plataforma todos los días y un 36,3% que ingresan cada semana (Deloitte Digital, 2012; Meister, 2013).





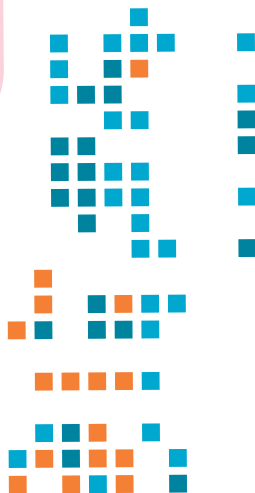
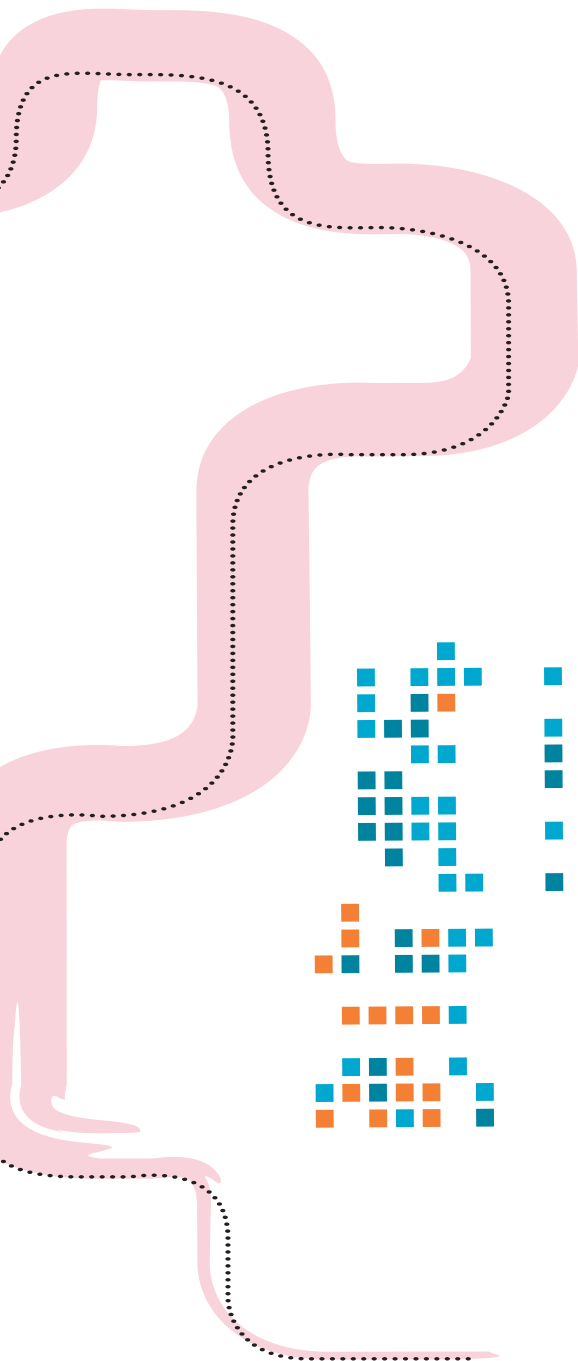
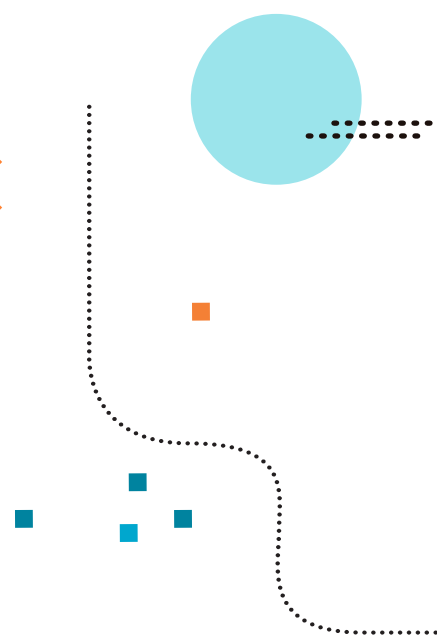
💡 Accenture, multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing, usó la gamificación para cambiar conductas y motivar a introducir una serie de hábitos en sus empleados. Uno de los proyectos que llevan a cabo es “Accenture Land”, dinámica basada en preguntas y respuestas relacionadas con la propuesta de valor de la compañía a sus empleados. El objetivo que se plantea es que los participantes construyan su propia ciudad y para ello deben superar diferentes niveles que se lanzan de forma semanal durante un mes (Gallego & De Pablos, 2013). Los responsables de la iniciativa aseguraron que el clima laboral mejoró en un 7%, la fidelización de los empleados en un 5% y la rotación disminuyó un 2% (Fernández, 2011).

💡 Microsoft, el grupo de Ross Smith fue pionero en la aplicación de juegos para la revisión de la calidad y logró transformar un proceso de pruebas de rutina aburrido en una experiencia interesante y agradable. De esta manera, fue como se creó Language Quality Game, un juego que reclutó a miles de empleados de Microsoft de todo el mundo para que estuvieran invirtiendo sus tiempos libres en verificar los productos de Windows 7. El proceso consistía en dar puntos por cada error de idioma detectado y ofrecer algunas tablas de clasificación donde hubo exposición del éxito de cada empleado (Werbach y Hunter, 2014).

💡 Siemens, un juego visual tipo FarmVille permite a los jugadores conocer las conexiones que hay entre cada sección de una planta y el proceso de fabricación.

💡 Kiabi, compañía de moda francesa, para el proceso de captación de talento online o digital recruitment de su primera flagship store en Barcelona, propone a los candidatos inscribirse a través del sitio web donde comienzan de forma lúdica la aventura de este proceso de selección innovador. Tras esta fase on-line, los candidatos preseleccionados podrán participar en un evento nunca visto, sin pasar por las etapas de selección habituales y compartiendo la filosofía “Happy Culture” de Kiabi (<https://gestionet.net/portfolio-item/kiabi-job-experience/>).

Además de estas experiencias en Gaming para colaboradores, hay una gran variedad de juegos generados con el fin de que los clientes tengan una mejor experiencia a la hora de adquirir un servicio. Esto nos lleva a pensar que la Gamificación puede ser aplicada dentro de las organizaciones en forma estratégica para los diferentes sectores financieros, comerciales y técnicos, siempre que el foco esté puesto en mejorar la experiencia del cliente tanto interna como externamente.



8. CONSIDERACIONES FINALES

Todo cambio de cultura requiere un proceso de cambio en el cual es indispensable contar con el talento necesario en las organizaciones, trabajar con aprendizaje continuo como una de las capacidades fundamentales de los líderes que lo lleven adelante, así como presentar la posibilidad de liderar en forma adaptativa a los cambios que se vayan sucediendo.

Si pensamos en un cambio de cultura hacia un camino de Cultura Digital, precisamos además contar con herramientas de gestión que incluyan no sólo nuevas experiencias de Atracción, Desarrollo y Capacitación de talentos como es el Gaming, sino que también requerimos que la organización entera tenga un alto nivel de compromiso de cambio para afrontar los retos que el mismo proceso irá presentando en diferentes oportunidades.

Incluir Gaming para las diversas prácticas organizacionales, además de generar la utilización de nuevas tecnologías o herramientas digitales, permite el desarrollo de nuevas competencias e inclusive fomenta el trabajo en red del cual hoy se valen las organizaciones que se encuentran en la vanguardia de las transformaciones digitales y en la búsqueda constante de nuevas y mejores herramientas de gestión para sus estrategias de negocio.



9. MATERIAL DE CONSULTA

<http://www.inquiriesjournal.com/articles/821/evolution-of-the-gaming-experience-live-video-streaming-and-the-emergence-of-a-new-web-community>

<http://www.scielo.br/pdf/rbce/v39n3/0101-3289-rbce-39-03-0226.pdf>

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742017000300012&lang=es

<http://www.redalyc.org/html/675/67500705/>

<http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n83/0120-4807-unih-83-00133.pdf>

<http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v19n1/1607-4041-redie-19-01-00001-a.pdf>

Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The Information Society*, 22(2), 63-75.

Antropología estructural (1958) Lévi-Strauss.

Mariela Golik, María Rita Blanco, (2016) Talentología.

Schein, E. (1988) Cultura Organizacional.

Roces, J. L. (2017) Cultura Innovadora.



GAME ALL OVER



 **Estudio Locht**
TU TRABAJO, TU IDENTIDAD, TU LUGAR



www.estudiolocht.com.ar