

# #LiderazgoDigitalYa

Existen muchas herramientas digitales disponibles para gestionar a las personas en las organizaciones. Algunas recaban y procesan datos, y otras empujan a jugar en la empresa.

POR VALERIA FRATOCCHI



# L

a buena noticia es que la tecnología nos trae herramientas que tienen una ductilidad fascinante —con adaptabilidad “overnight”—, la confiabilidad y validez de la minería de *big data* y un acceso a nuestros clientes internos en una lógica “one to one”.

La mala noticia es que liderar en la cultura digital exige inversión de muchos recursos en estas tecnologías y un cambio de *mindset* que a los directores puede incomodarlos y —a partir de eso— quedar paralizados en un análisis laberíntico o resistirse activamente al cambio con máximas de otros tiempos.

No es fácil, es cierto; pero se ha abierto un mundo nuevo en el que la relación con las personas de la organización se reconfigura a partir de un nuevo vínculo en el cual todos quedamos incluidos y podemos participar en una lógica ganar-ganar de cocreación de valor.

## El gran hermano

Del lado más duro, *HR analytics* nos abre un espacio de conocimiento con el que no habíamos soñado ni en nuestras más floridas fantasías. Se ha inaugurado una era en la que no tengo que preguntarle nada a mi colaborador, simplemente lo dejo hacer y analizo su comportamiento, todo queda registrado, todo es trazable, todo alimenta un *big data warehouse* que luego me permitirá entender al individuo, al equipo, a la organización, depende de cómo segmente los datos y cuántas variables quiera cruzar.

Conozco qué sucede y, en tiempo real, mido y detecto desviaciones. Con un buen historial incluso empiezo a incursionar en el terreno de la anticipación predictiva y

VALERIA FRATOCCHI

Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; psicóloga, Universidad Católica del Uruguay; GloColl, Harvard Business School; Case Writing Workshop, Harvard Business School; profesora de Comportamiento Humano en la Organización en el IEEM.



así sigue el nivel de sofisticación que van ganando las decisiones de Recursos Humanos, cuando cuenta con información cierta y la analiza de manera compleja. Empieza a gestionar sobre correlaciones conocidas y puede apartarse de especulaciones y los modelos teóricos.

ción; *Leadership analytics* asegura la confidencialidad y transparencia del *feedback* a los líderes en cada momento; y hasta podemos hacer un *crowdsourcing* de desempeño apoyados en *performance analytics*.

### El buen hermano

Pero hay otro enfoque, igualmente importante y complementario: el del buen hermano, el que siempre está ahí, el que juega con nosotros. Tal como ha señalado Elena Gómez del Pozuelo<sup>1</sup>: "La transformación digital pasa por poner al cliente y al empleado en el centro de la estrategia". Así es que, gracias a la tecnología, el *employee centricity* es hoy una posibilidad viable y no un discurso de buenas intenciones. En la vertiente *soft* de la relación con mis colaboradores, hoy puedo saber y, sobre todo, crear el *engagement* que aporta al negocio y a la cultura que deseo modelar y tengo el permiso de hacerlo, porque en el nuevo formato organizacional la visión compartida se logra desde la transparencia. Todos conocemos la hoja de ruta y no hay agenda oculta. Aquí es donde entra la gamificación y cuando digo "entra", en realidad "ya entró". Vino para quedarse y los casos de éxito, así como las lecciones aprendidas de los que no funcionaron, están disponibles para el que quiera investigar más sobre el asunto.

Para la gamificación de procesos hoy contamos con las redes sociales como he-

PARA LA GAMIFICACIÓN DE PROCESOS HOY CONTAMOS CON LAS REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTAS PARA PROPONER A NUESTRA GENTE LAS MISMAS ACTIVIDADES QUE SIEMPRE FUERON NECESARIAS PARA CAPTAR TALENTO, DESARROLLAR COMPETENCIAS, INSTALAR INCENTIVOS...

Hoy *Capability analytics* nos muestra las brechas de capacidades en la organización para poder diseñar planes de desarrollo; *Churn analytics* identifica los *drivers* de rotación en cuanto a perfil, madurez profesional y situaciones; *Corporate Culture analytics* toma el pulso de los valores presentes en el discurso organizacional y su alineamiento con la cultura deseada; *Recruitment analytics* nos dirá de dónde vienen los *top performers* que hemos contratado y qué evaluaciones son más relevantes en el proceso de selec-

<sup>1</sup> Elena Gómez del Pozuelo ha ocupado puestos de dirección en diferentes asociaciones de *marketing* y del sector digital de España. Actualmente, es presidenta de Adigital y cofundadora y presidenta de bebedeparis.com y womenalia.com.



## Querés dejar de usar lentes?

Si tenés presbicia y cumplís ciertas condiciones, esto puede convertirse en una realidad con la cirugía Facorefractiva.

En Visión Echagüe nos comprometemos a guiarte y proponerte caminos en el proceso, para brindarte la información que necesitás y ayudarte a tomar la decisión que te permitirá reducir al mínimo tu dependencia de los lentes.

**Elegí cómo querés ver el mundo.**

**VE**  
Visión  
Echagüe

**Un Mundo Para Ver**



EL JUEGO ES ESE ESPACIO PARA EL “COMO SÍ”, PARA ENTRAR SOSLAYADAMENTE EN LA FICCIÓN Y DARLE PERMISO A NUEVAS REGLAS Y PROPUESTAS, PARA IDENTIFICARSE CON UN PERSONAJE Y MIMETIZARSE CON UN ROL EN UNA SITUACIÓN.

ramientas para proponer a nuestra gente las mismas actividades que siempre fueron necesarias para captar talento, desarrollar competencias, instalar incentivos, etc... pero con otra perspectiva. Es un planteo en el cual perseguimos el mismo objetivo de productividad, calidad y satisfacción del cliente que siempre nos inspiró y nos remuneró; pero trabajamos en una lógica en la que cuidamos que el proceso a estos objetivos sea un espacio disfrutable que valga la pena transitar.

Desde la Dirección de RR. HH., accedemos a cada colaborador y a cada equipo de trabajo y, conscientes del valor que aportan a cada proceso del negocio y a los objetivos, trabajamos para crear experiencias memorables asociadas a sus días en la organización, con una visión más humana del mundo del trabajo y más precisa de la contribución de cada quien.

Esto exige ciertos recaudos, pues esta interacción personalizada presupone el compromiso necesario de seguridad y privacidad de la información personal; en un nivel de preocupación comparable al que amerita la información de la empresa, pero tiene un retorno que es igualmente interesante.

¿Qué es esto de la gamificación? “Es la adaptación e integración de las dinámicas y mecánicas de los juegos en entornos no lúdicos con el objetivo de influir en el comportamiento y motivación de las personas”. (Deterding *et al.*, 2011; Seaborn y Fels, 2015). En otras palabras, es trasladar a otro contexto, típicamente más adulto y productivo, la actividad preferida por el ser humano desde que nace: el juego.

El juego es ese espacio para el “como si”, para entrar soslayadamente en la ficción y darle permiso a nuevas reglas y propues-

tas, para identificarse con un personaje o avatar y mimetizarse con un rol en una situación, donde ocurren cosas con buen equilibrio de desafíos y estímulo, quedando “enganchados” hasta el final, en esa victoria que buscamos con algo de estrategia y bastante de ensayo y error.

El juego es el mecanismo por excelencia para aprender haciendo y ese aprender no se olvida. Se adquiere y queda “marcado a fuego”, un poco porque la persona es la que dirige su proceso de aprendizaje según sus tiempos y preferencias y otro poco porque todo es tan disfrutable que queda sellado a fuerza de buenos momentos y dopaminas.

La gamificación de procesos puede ser más o menos compleja y, en función de qué hagamos, los costos de desarrollo cambiarán significativamente siendo menores en el caso de las trivias y aumentando cuando se trata de videojuegos, por ejemplo.

Hablando de costos, seguro surgen los “peoros” y las explicaciones del presupuesto que no tenemos y la falta de tiempo para estas cosas. Además, al hablar de esta revolución digital, se repite la tendencia afianzada en los últimos años de echarle la culpa de todo a los *millennials*. Estos nativos digitales son “los sospechosos de siempre”, también en el empuje gamificador. No falta quien declare con cierta exasperación “al final no entienden que esto es un trabajo, no es Disney”, “si no fuera por ellos, ni hablábamos de jugar en horario de trabajo”.

Salgo al cruce de estos intentos inútiles de negar lo que muestra la evidencia cuando se trata de adopción de comportamientos digitales en todos los grupos etarios y sociales. Es cierto que estas nuevas generaciones están formateadas por la tecnología y que se distinguen de las anteriores por su

particular forma de vincularse; pero si coincidimos con quienes sostienen que “Un juego bien diseñado es un misil guiado que se dirige al corazón motivacional de la mente humana” (Werbach y Hunter, 2013), deberemos admitir que todos preferimos el entretenimiento del juego al tedio insípido.

La gamificación gatilla motivadores muy potentes como la autonomía, la superación personal, el propósito, el desarrollo laboral y la interacción social. Pensemos en juegos interactivos, que reconfiguran la anterior unilateralidad del relacionamiento persona-organización, y es meridianamente claro por qué todos preferimos el “ida y vuelta” a la recepción pasiva. No es cuestión de ser *millennial*, es cuestión de ser humano. Porque si, además, la propuesta viene con una estética cuidada, seguro será más atractiva que el viejo *memo* de cinco páginas con párrafos tupidos de letra pequeña y contenido posiblemente rebuscado y reiterativo.

En otras palabras, si hay un buen diseño del *engagement* deseado, si nace desde la definición del negocio y si se adapta a distintos niveles de *expertise* de los usuarios, todos somos *gamers* potenciales y esperamos con expectativa el comienzo de la partida. ●

REFERENCIAS

Kevin Werbach, Dan Hunter. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, 30 octubre de 2012.

Kevin Werbach, Dan Hunter. *Gamificación*, Editorial Pearson, 2013.

Katie Seaborn, Deborah Fels. *Gamification in theory and action*. International Journal of Human-Computer Studies archive volume 74 Issue C, febrero 2015.