

## Prólogo

La palabra “juego” da mucho juego. Cuando la buscamos en el diccionario de la Real Academia Española, aparecen más de 60 significados diferentes. Comparado con el vocablo “trabajo”, que suma un total de 17 acepciones, gana en polisemia la primera. Y en esta virtud radica su principal riesgo. Relacionamos jugar con distraerse y, a menudo, lo asociamos con la infancia o con la estulticia, pero permítanme un matiz: a toda persona adulta se le pide que trabaje. Es decir, que tome parte en la consecución de un objetivo siguiendo unas determinadas reglas (de la organización, del mercado o de la economía). ¡Qué curiosa coincidencia, encaja perfectamente en la definición de jugar! Lo dice el diccionario, trabajar es jugar.

Tal vez por eso, el uso del juego en la empresa, conocido como *gamificación*, ha llegado al ámbito empresarial para quedarse, sea como medio para la participación, sea como instrumento de formación, sea como estrategia de motivación. Casi todos tenemos algún juego en nuestros dispositivos digitales y no solo con el fin de divertirnos sino también para entrenar o desarrollar habilidades. Entre otras razones, porque numerosas investigaciones demuestran que aprendemos más cuando disfrutamos y que nuestra mente es más permeable cuando manifestamos emociones placenteras que cuando está sometida a presión. Lo dice la ciencia, jugar es, entre otras cosas, desarrollar capacidades.

Pero, tal como afirman los autores de este libro, sobre *gamificación* existen ya bastantes manuales; la novedad de este tratado está en que nos enseña a jugar con filosofía *lean*, ligera. Nos muestra cómo utilizar la *ludificación* en nuestros procesos organizativos con el mínimo coste posible y el máximo ajuste a sus objetivos. He pasado muchos años empapada de *lean*,

una cultura de producción que procura el máximo valor para el cliente utilizando los recursos estrictamente necesarios. Tuvo su origen en la japonesa Toyota para optimizar los procesos fabriles a comienzos de los años cuarenta y en la actualidad se ha generalizado a todos los sectores económicos. Descubrirán en las siguientes páginas que gamificar con filosofía *lean* es crear un producto que involucre a los clientes para conseguir el máximo resultado con el mínimo coste posible. Es el juego esbelto, sin michelines.

Este libro cuenta con dos autores extraordinarios: David Hernantes, ingeniero experto en *lean* y estrategia con gran experiencia empresarial, y Jacobo Feijóo, experto en juego y aprendizaje. Con este último coincidí en un maratón de innovación sanitaria y pude descubrir a ese jugador que cumple las reglas sin prescindir de la creatividad; enseguida me hice fan de sus libros. Aunque de ambos se podrían decir muchas más cosas, la breve descripción que he dado me permite afirmar que forman un par muy complementario para conseguir un libro técnico, ameno y bien narrado; dos características básicas que no siempre coinciden. En primer lugar, es técnico porque facilita una metodología y una estructura que permite entender y aplicar un proceso de *lean gamification*. Proponen objetivos, analizan dificultades y aportan soluciones desde un punto de vista práctico. En segundo lugar, la narrativa es amena porque cuentan su propia experiencia como si se tratase de una aventura, con un lenguaje para todos los públicos y ejemplos que permiten transferir su conocimiento a cualquier otro desafío empresarial.

Para finalizar, vuelvo al principio y quiero proponerles una nueva visita al diccionario que define el verbo “jugar” como hacer algo con el fin de entretenerse, divertirse o desarrollar determinadas capacidades. Créanme que este libro les servirá para entretenerse y, cómo no, desarrollar su capacidad de trabajar con sistemas de *gamificación* productivos y libres de desperdicios. Disfruten la aventura.

**Belén Varela**

*Autora del libro "La Rebelión de las Moscas" (Ediciones B, 2012)  
es directora en la actualidad de RH Positivo, Organizaciones Optimistas.  
Es profesora en la Universidad de La Coruña.*

## **INTRODUCCIÓN**



El incremento progresivo que está teniendo el uso de la *gamificación* o *ludificación*, ha permitido salir a la luz a un conjunto de libros técnicos que tratan de explicar la esencia y las herramientas de las que esta se vale para su aplicación en empresas, sanidad o educación.

Sin embargo, tras estudiar todas esas publicaciones, observé que trataban con especial atención determinados aspectos como el divulgativo, el educativo, el empresarial (para *marketing*), el psicológico (para RRHH), el teórico... pero que ninguno abordaba la *ludificación* desde una perspectiva de producto, de manera que pudiera crear mejores productos gamificados<sup>1</sup> desde el primer momento. Además, pocos o ninguno contaban experiencias reales en primera persona que hiciesen comprender bien a los lectores cómo construir un sistema gamificado. Más bien hablaban de casos de éxito reconocidos que los autores habían ido recopilando. Siempre que terminaba de estudiarme uno de esos libros, pensaba: “Ha sido estupendo pero, ¿cómo hago yo para diseñar un sistema gamificado desde cero que tenga utilidad real?”. Esa pregunta hacía que volviese a buscar, de nuevo, más información. Pero no había manera: mi sensación de estar en punto muerto era permanente y mi humor, cada vez más pésimo.

Por suerte ocurre que, como decía el cantautor Sabina: “cuando menos te lo esperas, el diablo va y se pone de tu parte”. Un día, inesperadamente, un gran grupo empresarial, presente en más de 15 países, me reclamó para participar como gamificador en un nuevo producto que estaban conceptualizando<sup>2</sup>. Habían empezado a ensamblar todo un universo completo ludificado para visibilizar y potenciar el talento de sus empleados.

En ese proyecto tuve la enorme fortuna de coincidir con un estupendo equipo de trabajo. Enseguida me di cuenta de que eran empleados

---

1. En *lean gamification* consideramos un producto gamificado como aquel en donde la motivación humana es la pieza clave del éxito.

2. A partir de ahora, y a efectos prácticos, denominaremos a este grupo Internacionalía S.A.

especiales, muy distintos del empleado clásico del sector. Tenía ante mí unas personas de actitud inconformista, apasionada, firmes creyentes en el trabajo en equipo, dispuestos a esforzarse y a trabajar en ideas innovadoras. Después de toda esta aventura os puedo decir, sin dudarlo, que este tipo de empleados, emprendedores y disruptivos, son los activos más valiosos que cualquier organización puede tener.

Aunque al principio me mostraba muy escéptico, terminé por quedarme sorprendido ante la filosofía de apoyo al talento y a la innovación por la que apostaba Internacionalia S.A. Jamás hubiese imaginado que nos facilitaría, como lo hizo, todos los medios que necesitábamos, mostrando un apoyo incondicional y sólido desde el principio. Fue una actitud muy inteligente por su parte y, a día de hoy, con esa forma de pensar está logrando una completa transformación cultural, hecho inimaginable hasta ahora en un entorno tan tradicional.

Uno de los padres del producto era David, coautor de este libro. David, intraemprendedor y experto en el desarrollo de productos digitales, estaba experimentando con la aplicación del método *lean startup* en Internacionalia S.A. Ya desde las primeras reuniones de cocreación, ambos nos dimos cuenta de que nuestras visiones y conocimientos de desarrollo de producto y *gamificación* podían complementarse a la perfección evolucionando las técnicas actuales. El resultado fue esta obra: *LEAN GAMIFICATION*.

Finalmente, después de mucha experimentación, trabajo y esfuerzo, el producto resultante de aplicar *lean gamification* estaba desplegado en más de 10 geografías. Su índice de recomendación de cliente NPS<sup>3</sup> era de 68 puntos y todos lo consideraban como un caso real y disruptivo de éxito. Entonces fue cuando David y yo recordamos la imposibilidad que teníamos para encontrar fuentes por las que guiarnos antes de habernos conocido. Por ese motivo decidimos escribir este tratado, para enseñarte lo que

---

3. NPS= Net Promoter Score. Como referencia, indicaremos que el NPS de Apple es de 72.

sabemos y evitar que pases por nuestro calvario. Confiamos que nuestro esfuerzo te sirva para hacer más sencillo tu trabajo y también confiamos que sepas enseñar a otros, como nosotros estamos haciendo contigo.

Nuestra obra va dirigida principalmente a todos aquellos innovadores, desarrolladores de producto, consultores, emprendedores, gamificados, intraemprendedores o formadores que deseen llevar a buen término a su empresa, producto o servicio, mediante el uso de un nuevo sistema que optimiza el esfuerzo y el resultado. Hemos querido, pensando en ellos, hacer un manual muy práctico y de inmediata aplicación, que escape de teorías y se fundamente en datos contrastados y en la experiencia real. Con *lean gamification* podrás satisfacer las necesidades de tus clientes y motivarlos suficientemente para que usen tu solución, pues hemos logrado integrar la *gamificación* en el desarrollo del producto.

Pero esto no evita que el libro sirva también para todas aquellas personas que quieran aprender nuevas tendencias y estar al ritmo del mundo sin quedarse atrás. Hemos empleado, a propósito, un lenguaje accesible y literaturizado, escapando de conceptos muy teóricos o farragosos, para así integrar a aquellos que por primera vez llegan a este tipo de soluciones empresariales. Muchas profesiones (como los médicos, profesores, técnicos de RRHH, etc.) tendrán en sus manos una guía que les permitirá satisfacer con éxito las demandas de sus clientes, pacientes, empleados o alumnos a la vez que los motivan.

Es importante advertirte, sin embargo, que esta obra queda matizada por dos características:

- **Es práctica.** Tanto a David como a mí nos gusta aprender haciendo las cosas, no somos teóricos. Procuramos ser resolutivos, prácticos y que pueda comprendernos cualquiera que carezca de nuestros conocimientos o experiencia. En este libro encontrarás recursos de inmediata aplicación, y haremos todo lo posible para que te resulte muy sencillo interiorizar nuestro método. Recuerda siempre nuestro lema: práctico, práctico, práctico.

- **Es de nivel medio.** Es verdad que todo esto lo comprenderás más rápido si tienes referencias previas sobre qué es la *gamificación* y cómo se desarrollan productos usando *lean startup*. Un lector lego que llegue por primera vez a este universo podría avanzar un poco más lento que los lectores experimentados. Y cuando algo cuesta demasiado, se deja de lado. Si perteneces a esta categoría de lectores, te recomendamos comenzar con otras obras de tipo más introductorio. En la bibliografía que adjuntamos al final del libro podrás encontrar referencias que te ayudarán. Pero tampoco queremos asustarte. Hubo lectores que sin tener ninguna noción previa sobre *lean* o *gamificación* pudieron acabar este libro sin problema. Sigue nuestra forma de pensar: experimenta y juzga por ti mismo. Lee unas páginas del libro y decide tú mismo su nivel de dificultad.

Nada más que añadir. Como ya te adelantamos, “práctico, práctico, práctico”. Vamos al turrón.