



# Libro Cómo cambia el juego

## Los videojuegos y su efecto en el futuro de los negocios

David Edery y Ethan Mollick  
FT Press, 2008  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Los videojuegos son tan comunes que probablemente no los vea como una plataforma de lanzamiento a la siguiente frontera de innovación, pero David Edery y Ethan Mollick le harán pensar nuevamente en ello. Los autores ilustran la manera en que un creciente número de organizaciones utiliza mundos virtuales para promocionar sus bienes y servicios, entrenar a sus trabajadores y atraer futuros empleados. Lo sorprenderán al narrar lo rápido que los videojuegos han progresado desde la primera aparición de *Pac-Man* y *Space Invaders* en las áreas de juego de las boleras. *BooksInShort* aplaude los estudios e investigaciones de los autores y su habilidad para iluminar este tema para la audiencia corporativa. Cualquier persona relacionada con la innovación tecnológica o el entrenamiento y gerencia de personal podría aprender bastante jugando. Los videojuegos son un negocio serio y generan grandes cantidades de dinero.

### Ideas fundamentales

- Muchos negocios están comenzando a incorporar los videojuegos al trabajo.
- No hay evidencia definitiva que relacione a los videojuegos con comportamientos violentos u obesidad infantil.
- Las compañías utilizan la publicidad “en juego” y “alrededor del juego” para promover sus productos.
- Los “advergames” o anuncios tipo juego, incorporan al anunciante en la acción.
- Los juegos de simulacro han confirmado su efectividad al ayudar a los doctores a reducir los errores médicos.
- Muchas compañías utilizan los videojuegos para reclutar posibles empleados.
- Los videojuegos para entrenamiento en el trabajo deben ser entretenidos e informativos; encontrar el balance adecuado entre estos dos elementos es el reto.
- Los videojuegos enseñan las tres habilidades fundamentales para un “mundo interconectado”: trabajo en equipo, pensamiento sistemático y aprendizaje virtual.
- Las compañías inteligentes aprovechan sus relaciones con “comunidades de usuarios” apasionados y grupos de interés.
- Los videojuegos pueden ayudar a responder a problemas complejos enlazando a mucha gente.

### Resumen

#### La nueva onda de los videojuegos

Los videojuegos no son sólo para niños – o incluso sólo para adultos que disfrutan comportarse como niños. Muchos negocios están comenzando a reconocer los beneficios de incorporar videojuegos en sus prácticas diarias. Las compañías pueden utilizar juegos para promover sus productos y servicios, mejorar las relaciones con el cliente, reclutar empleados talentosos y aumentar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, los cirujanos que utilizan videojuegos con simulacros como parte de su formación en la escuela de medicina cometen menos errores en el mundo real. Microsoft utiliza los juegos para atraer empleados como voluntarios para realizar tareas aburridas pero necesarias.

“Los juegos, y especialmente los videojuegos, no solamente encajan en el sitio laboral sino que además pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso”.

Los videojuegos generan más ingresos que los “ingresos de taquilla de Hollywood”. El gran éxito de Microsoft *Halo3* generó ingresos de US\$170 millones de dólares

en los Estados Unidos a un día de su lanzamiento, sobrepasando así el debut de la película *Spider-Man 3* y el lanzamiento de la novela *Harry Potter and the Deathly Hallows*. Los videojuegos permean aspectos múltiples de la sociedad, y aún así muchos gerentes encuentran inaceptable el concepto de “juegos” en el trabajo. No obstante, el uso apropiado de los videojuegos tiene un enorme potencial de entrenamiento y puede asegurar el éxito organizativo. Los videojuegos fomentan rasgos muy valiosos en el trabajo, como el trabajo en equipo, innovación y habilidades para resolver problemas. Casi cualquier persona ha jugado un videojuego – ya sea póquer en una PC o bolos en un Nintendo Wii. Esto es importante porque “los juegos deben jugarse para entenderse por completo, o por lo menos, deben observarse cuidadosamente”. Millones juegan juegos de manera casual, mientras millones más participan apasionadamente. Juegos como *World of Warcraft* tienen una multitud de suscriptores que pagan y pasan horas creando estrategias y ejecutando planes de batalla elaborados mientras trabajan en equipo con otros jugadores alrededor del mundo. *World of Warcraft* requiere que los jugadores realicen labores rutinarias repetidamente – algo que es típicamente difícil de reforzar en el trabajo. Los videojuegos populares también fomentan el crecimiento de las comunidades en línea, donde los jugadores motivados interactúan creativamente e incluso desarrollan nuevo contenido. Cualquier compañía daría la bienvenida a ese tipo de iniciativa en los empleados.

“Más que cualquier otra industria, las compañías de videojuegos han tenido éxito en aprovechar los aspectos positivos de la innovación de los usuarios”.

A pesar de la ventaja de los juegos, algunos críticos, como la Asociación Norteamericana de Psicología, consideran a los videojuegos como medios para promover la violencia y contribuir a la obesidad infantil. Sin embargo, otras organizaciones, como la Asociación Norteamericana de Sociólogos, establecen que no existe una relación entre los videojuegos y la violencia y el crimen. De hecho, investigaciones de la Junta Británica para la Clasificación de Películas sugieren que las películas y la televisión causan más hostilidad en los espectadores que los videojuegos. Además, ninguna evidencia indica que los niños con sobrepeso pasan más tiempo jugando videojuegos que viendo TV o navegando en Internet. Actualmente, algunos observadores esperan que la consola de Nintendo Wii, la cual requiere de participación física activa, pueda ayudar a combatir la epidemia de obesidad en los Estados Unidos.

## Beneficio para los anunciantes

Las compañías inteligentes han aprendido a tomar ventaja de la poderosa publicidad que se ofrece dentro de los videojuegos. Los jugadores ven *banners* (anuncios publicitarios para Internet) cuando visitan sitios Web para jugar juegos gratuitos. Estos “anuncios alrededor de los juegos” son similares a aquellos que se presentan antes de una película, en espectáculos televisivos o en periódicos. No son innovadores, pero alcanzan grandes audiencias y son relativamente fáciles de diseñar y ejecutar. Los “anuncios en los juegos” tienden a ser más llamativos y efectivos. El paisaje de un videojuego puede incluir carteles anunciando refrescos o automóviles populares. En *Tom Clancy's Splinter Cell: Pandora Tomorrow*, el personaje principal utiliza un teléfono celular Sony Ericsson. Algunos anunciantes van un paso más allá y hacen sus productos parte integral de la trama de un videojuego, así como el éxito *E.T.* incorporó los dulces Reese's Pieces. La publicidad dentro del juego requiere consideración y planeación cuidadosos. Su marca debe ser la adecuada. Usted quiere que los jugadores asocien positivamente sus productos, así que evite promover su marca en el sitio virtual de un terremoto masivo o un accidente nuclear.

“En cualquier juego, los jugadores son recompensados por aprender las reglas del juego y aplicar esas lecciones apropiadamente”.

Los “*advergames*” (anuncios tipo juego) son lo máximo como medio de publicidad para los juegos. Las compañías de juegos pueden diseñar juegos alrededor de productos en particular y ponerlos a la disposición del público de manera gratuita. Chrysler, por ejemplo, gastó “cerca de un millón de dólares” en el 2001 en un juego donde los jugadores manejaban Jeeps fuera de ruta a través de una jungla. Las ventas de vehículos superaron las expectativas por más de un 300%. Las compañías de cereales y restaurantes de comida rápida también han aumentado sus ventas con juegos interactivos. Los mundos virtuales, como *World of Warcraft*, animan a los jugadores a seguir “enganchados con la marca”. En *Virtual Laguna Beach* y *vHills*, basados en los éxitos televisivos de MTV Network, los visitantes pueden comprar ropa como la que visten los personajes. Dichos “*adverworlds*” (mundos de anuncios) fomentan conexiones con productos de la vida real y deberían promover el comportamiento interactivo entre los jugadores.

## Los juegos hacen divertido el aprendizaje

Los videojuegos proveen más que sólo entretenimiento. Pueden informar, educar e instruir. Por ejemplo, un hombre sin entrenamiento médico fue capaz de dar primeros auxilios en un accidente automovilístico porque aprendió los procedimientos correctos jugando el videojuego *America's Army*. Un creciente número de organizaciones utiliza ahora los videojuegos para entrenar empleados y reclutar talento. Las compañías estadounidenses invirtieron más de US\$46 mil millones en entrenamiento corporativo en el 2006, pero gastaron sólo un porcentaje mínimo de esto, US\$150 millones, en juegos de entrenamiento. Parte del problema es que los videojuegos de educación inicial eran primitivos y aburridos, así que los educadores los desatendieron y creyeron que podían tener un impacto pequeño en el aprendizaje. Sin embargo, estudios recientes demuestran que los empleados responden más favorablemente al entrenamiento mediante video que a la instrucción en aula.

“Las comunidades de usuarios innovadores aparecerán en torno a su producto, quíralo o no”.

Idealmente los videojuegos deberían motivar a los empleados a entrenar voluntariamente, así que los diseñadores luchan por crear juegos que sean tanto entretenidos como efectivos. Sun Microsystems, que se enorgullece de ser una organización de punta, enseña a miles de empleados, muchos de ellos en el hogar, sobre la cultura de su empresa con un videojuego llamado *Rise of the Shadow Specters*. El juego ubica a los empleados de Sun en una ciudad virtual que ha sido invadida por alienígenas. Mientras luchan contra el enemigo y restauran la ciudad, los jugadores aprenden sobre los valores, cultura, divisiones de negocios y tecnologías de la compañía mientras reciben el claro mensaje, “Sun es una compañía muy buena para la cual trabajar”.

“Aunque muchas compañías no lo reconozcan, la innovación del usuario es una de las fuentes más importantes de las innovaciones más avanzadas”.

La diversión es fundamental en cualquier juego de entrenamiento, pero la instrucción es la meta final. Las compañías utilizan juegos selectos para enseñar a los empleados tres habilidades esenciales que se requieren para destacarse en un “mundo interconectado”:

- **“Trabajar en equipos”** – El punto hasta el cual se comunican e interactúan los miembros de un equipo afecta grandemente el resultado de los proyectos creativos. En *Everest*, los jugadores trabajan en equipos de cinco para superar enfermedades, climas terribles, choques de personalidad y metas conflictivas para escalar la montaña más alta del mundo. Los juegos pueden atravesar las jerarquías y enseñar organización, asertividad y representación. Para maximizar la

experiencia del juego, tenga un “observador externo” que critique el desempeño de los jugadores.

- **“Pensar en sistemas”** – Los gerentes a menudo malentienden las consecuencias de sus acciones y subestiman la importancia de las relaciones personales. Por ejemplo, un vendedor en el campo puede colocar órdenes adicionales sin preocuparse por la capacidad de producción de la compañía. Dos profesores de la Facultad de Negocios de Harvard diseñaron *Uptick*, un juego que muestra a los estudiantes cómo afectan los bienes de mercado las teorías de inversión.
- **“Aprender de las experiencias virtuales”** – Evidencia abrumadora sugiere que los profesionales se benefician ampliamente tras jugar juegos de simulacro. Los doctores se desempeñan mejor, los choferes tienen menos accidentes y los empresarios negocian más eficientemente con sus colegas y clientes.

## El juego de reclutamiento

Durante los últimos años, el sitio Web del ejército norteamericano ha promovido el juego ampliamente popular *America's Army*, el cual mejoró significativamente la imagen del ejército entre los jóvenes varones candidatos. El juego, gratuito en el sitio, ubica a los jugadores en el campo de batalla – pero sólo después de haber completado el entrenamiento adecuado. Escenarios de entrenamiento básico y avanzado, incluidos los simulacros, ilustran la realidad de la vida en el ejército y pueden alentar o desalentar a posibles soldados a enlistarse.

“Son más los eternos jugadores que se han unido a la fuerza laboral, así que la idea de utilizar juegos para enseñar ya no parece tan extraña”.

Para reclutar mediante juegos, usted debe presentar una imagen realista de su compañía para atraer candidatos de su audiencia meta. Los juegos efectivos para el reclutamiento son difíciles de diseñar y deben lograr un balance entre ser divertidos y lograr objetivos corporativos. El gigante francés de cosméticos L'Oréal utiliza un juego en línea, *e-Strat Challenge*, para probar el acumen de negocios de miles de estudiantes a nivel mundial que buscan carreras en la industria de la belleza. Trabajando en equipos de tres, los jugadores manejan compañías virtuales de cosméticos que compiten entre sí. Deben medir producción, investigación, mercadotecnia y decisiones de diseño. Por último, L'Oréal invita 16 equipos a París para la ronda final y otorga al equipo ganador un “viaje gratuito a cualquier lugar del mundo”. L'Oréal ha contratado 200 empleados mediante *e-Strate-Strat* y 400 más utilizando otros juegos.

## La pasión por la innovación

Ya sean videojuegos, cartas de béisbol, dosificadores de Pez o Corvettes, a la gente le encanta intercambiar ideas con aquellos que comparten su pasión. Los videojuegos inevitablemente generan comunidades de usuarios cuyo entusiasmo crea una plataforma para mejorar la comunicación y la innovación de contenidos. Los aficionados de *Battlefield 1942* voluntariamente invirtieron más de 1.000 horas modificando el popular juego. Por otro lado, hace años una comunidad de ingeniosos usuarios (conocidos como “adictos al teléfono”) descifraron cómo “manipular” el sistema para obtener llamadas de larga distancia gratuitas de AT&T. Dicho robo es exactamente la razón por la cual muchas empresas ven a las comunidades de usuarios como amenazas. La persecución legal de AT&T de estos *hackers* meramente los envalentonó, resultando en una larga y dañina batalla legal. Las compañías de videojuegos son excepcionales en su disposición para adoptar comunidades de usuarios. Muchos de quienes desarrollan de juegos asignan gerentes para observar comunidades de usuarios y alentar la innovación positiva, en vez de la negativa. Negocie honestamente con sus grupos de usuarios. Otorgue buenas herramientas y foros de discusión en línea para que se mantengan comprometidos e interesados. No necesita revelar cada secreto, pero provea un medio para que los usuarios accedan a su producto.

## Respuestas en el ciberespacio

Los juegos tienen el potencial de descubrir las respuestas a dilemas altamente complicados. Los “juegos de innovación distribuidos” pretenden despertar el poder creativo de los individuos para resolver problemas fuera de la compañía – o incluso de una industria. La gente que no está en un campo en particular puede ver las cosas de diferente manera y proponer soluciones innovadoras. En el juego *Foldit*, los jugadores intentan manipular piezas de una proteína en figuras que serán más efectivas contra ciertas enfermedades. Aunque se podría pensar que los científicos son los que obtendrían las puntuaciones más altas, el diseñador del juego Seth Cooper dice que los jugadores más exitosos “no tienen formación biológica alguna o incluso académica”. Cooper y sus colegas planean seguir aprovechando los esfuerzos voluntarios de los jugadores talentosos mediante el diseño de juegos que provoquen ideas para ayudar a desarrollar “biocombustibles y vacunas”. En el 2007, *World Without Oil* invitó a jugadores para lidiar con las consecuencias de una escasez de petróleo. El juego demostraba cómo los participantes manejaban la crisis sin esperar ayuda del gobierno. Dichos videojuegos tienen un potencial extraordinario para conectar a la gente mediante cooperación, creatividad e inteligencia. Muchas organizaciones ya se están beneficiando de ese poder, pero están todavía rascando la superficie. La revolución real de los videojuegos vendrá más adelante.

## Sobre los autores

**David Edery** es el gerente mundial del portafolio de juegos para el Xbox Live Arcade de Microsoft. **Ethan Mollick** estudia innovación y proyectos empresariales en la industria de los juegos en la Sloan School of Management del MIT.

---

---