

# Case Study Sareb

## Sareb utiliza la formación con videojuegos para consolidar su cultura corporativa y desarrollar las soft skills de sus empleados

La empresa rebajó la rotación un 27% en tres años, contribuyendo a conseguir los resultados de la compañía.



- **Empresa:** Sareb.
- **Industria:** Servicios financieros e industria inmobiliaria.

- **Datos del programa:**

Periodo: **2017-2018**

Empleados: **290** 

- **Retos:**

Complementar las altas capacidades técnicas de los empleados desarrollando sus *soft skills* para mejorar así los resultados estratégicos de la empresa.

Consolidar una cultura corporativa única, innovadora y atractiva que seduzca a los empleados, aumente su *engagement* y sea capaz de retener y atraer talento.

Ofrecer una formación que actualice las capacidades de los empleados, les aporte valor e incremente su empleabilidad futura.

- **Solución:**

La plataforma de formación con videojuegos de Gamelearn.

- **Resultados:**

- 98%** Ratio de finalización.
- 93%** Ratio de recomendación.
- 98%** Ratio de aplicabilidad.
- 27%** Reducción de la tasa de rotación.
- 28%** Incremento en el compromiso de los empleados con la compañía.



### Sareb: la apuesta por el capital humano

La Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria, más conocida por su acrónimo, Sareb, es una entidad creada en 2012 con el objetivo de ayudar al saneamiento del sector financiero español y, en concreto, a las entidades que arrastraban problemas debido a su excesiva exposición al sector inmobiliario. Se trata de un instrumento clave en el saneamiento bancario español, gestionando desde su creación activos por valor de 50.781 millones de euros.

Desde el departamento de recursos humanos (cuyo nombre ha sido cambiado a Gestión de Personas), la empresa ha hecho un enorme esfuerzo por situar al empleado en el centro de la compañía. Para ello se han buscado formas de ofrecer valor a los empleados, aumentar su empleabilidad futura y desarrollar todas las habilidades necesarias en el siglo XXI. Esta apuesta por el talento y por el capital humano ha sido identificada por Sareb como una de las estrategias clave para lograr los objetivos de la empresa.

*“La utilización del videojuego hace que el empleado pueda llevar muy fácilmente lo aprendido a su puesto de trabajo. Lo identifican muy rápido en su día a día y les ayuda a cambiar la forma de hacer las cosas”.*

Gloria Arias Martínez | *Directora de Gestión de Personas de Sareb*



## El gran reto: retener talento en una empresa con fecha de caducidad


Debido a la forma y fecha de su creación (por un Real Decreto Ley publicado por el gobierno en 2012), Sareb es una empresa especial que se enfrenta a retos muy particulares. A la hora de lanzar este programa de formación, estos eran los más relevantes:

- 1. Desarrollo de *soft skills* para alcanzar los resultados de la empresa.** Desde su nacimiento, Sareb ha contado con profesionales del más alto nivel y gran capacidad técnica (abogados, economistas, gestores, expertos en el sector inmobiliario, etc.). La empresa, sin embargo, se dio cuenta de que podía reforzar estos conocimientos con el desarrollo de habilidades directivas o *soft skills* (como pueden ser el liderazgo, la productividad, la comunicación, la negociación o la gestión del tiempo). De esta forma Sareb buscaba aumentar todavía más el talento de la organización y avanzar así en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- 2. Atraer y retener talento.** De acuerdo a las leyes establecidas en su propia creación, Sareb dejará de existir en el año 2027. Para entonces, todos los activos deben estar vendidos y la compañía y sus empleados echarán el cierre. Esto supone un gran reto a la hora de gestionar y desarrollar el talento de la empresa, potenciar el engagement entre los empleados y retener a los trabajadores.

*“Todo esto influye en mejorar el negocio y su eficacia, que es el principal objetivo de cualquier organización. Te ayuda a conseguir los resultados en tiempo y forma”.*

Gloria Arias Martínez | *Directora de Gestión de Personas de Sareb*

- 3. Consolidación de una cultura empresarial única.** Debido a su carácter temporal, su corta existencia y la urgencia con la que se crea Sareb, ésta nace como una empresa sin cultura propia. De hecho, uno de los objetivos de la compañía ha sido luchar contra la idea preestablecida de que “la cultura de Sareb es que no hay cultura”. Precisamente por esto la empresa buscaba consolidar una cultura empresarial única y diferente, basada en la innovación y la apuesta por el talento.



“En lo que tiene que ver con gamificación, a nivel internacional, Gamelearn es calidad; calidad puesta al servicio de las personas para su aprovechamiento en el día a día”

Federico Delgado Martín | *Director de Organización y Gestión del Cambio en Sareb*

“El empleado ve que la compañía quiere desarrollar y quiere invertir en su formación, con las mejores y más novedosas herramientas. Y esto ayuda a disminuir la rotación”.

Gloria Arias Martínez | *Directora de Gestión de Personas de Sareb*

## Solución: una plataforma de game-based learning flexible, atractiva y de calidad

Para enfrentarse a estos retos, Sareb decidió apostar por la plataforma de Gamelearn, líder mundial en el desarrollo de videojuegos para la formación corporativa. Esta plataforma ofrecía al menos cuatro ventajas:

1. **La mejor formación en *soft skills*.** Los juegos serios (*serious game*) de Gamelearn están pensados para desarrollar las habilidades directivas más demandadas por el mercado. Sareb puso a disposición de sus empleados cuatro de sus videojuegos, todos ellos pensados con una o dos *soft skills* principales:

- **Merchants**, *serious game* de negociación y resolución de conflictos.
- **Pacific**, *serious game* de liderazgo y gestión de equipos.
- **Triskelion**, *serious game* de productividad y gestión del tiempo.
- **2100**, *serious game* de atención al cliente.

Además de estas habilidades principales, estos videojuegos trabajan en total 26 *soft skills* (entre ellas la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación eficaz, el pensamiento analítico, la planificación, la resolución de problemas o la innovación y creatividad), lo que suponía un enorme valor añadido para los empleados de Sareb.

2. **“Aprender haciendo” (learning by doing).** Para el desarrollo de estas habilidades, la plataforma de Gamelearn incorpora en sus videojuegos potentes simuladores que garantizan la práctica directa. De esta forma los equipos de Sareb aprenden haciendo, a través del prueba-error, teniendo que tomar decisiones desde el primer momento. Este aprendizaje experiencial (*experiential learning*) facilita el desarrollo de *soft skills* y permite después aplicarlas en el día a día.

3. **Flexibilidad total.** Al tratarse de un formato *online*, disponible para ordenadores, tabletas y *smartphones*, la plataforma de Gamelearn permite a los alumnos realizar la formación cuándo y dónde quieran. Los empleados pueden así decidir entrar a los *serious games* desde su casa, en el transporte público o en el trabajo, facilitando el equilibrio con sus exigentes obligaciones laborales.

↓ 27%

27% de reducción de la tasa de rotación

↑ 28%

Incremento de un 28% en el compromiso de los empleados con la compañía

*“Por lo general, la formación online es poco participativa, no implica al empleado. Nosotros queríamos ir un poco más allá. Queríamos innovar, queríamos diferenciarnos y queríamos pasárnoslo bien.”*

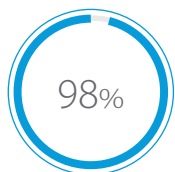
Federico Delgado Martín | *Director de Organización y Gestión del Cambio en Sareb*

**4. Innovación y engagement.** La apuesta por los videojuegos, un formato innovador vinculado a la transformación digital de las empresas, ofrecía a los equipos de Sareb una oportunidad diferente de desarrollarse como personas y como profesionales. Esto le servía a la compañía precisamente para consolidar una cultura corporativa basada en la innovación y en el talento, pero también como herramienta para aumentar el *engagement* de los empleados y su compromiso con la empresa.

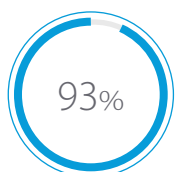
## Resultados: una plantilla más comprometida y capaz de lograr los objetivos de la empresa

El resultado de esta iniciativa gamificada ha sido todo un éxito en Sareb. A diferencia de otros cursos de formación, que suelen enfrentarse a altas tasas de abandono, en el caso de los videojuegos de Gamelearn el 98% de los empleados completó la formación. Además, el 93% afirmó que lo recomendaría y el 98% dijo que era aplicable a sus puestos de trabajo.

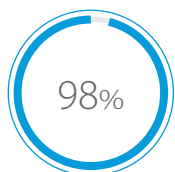
Ratio de finalización:



Ratio de recomendación:



Ratio de aplicabilidad:



Por otro lado, Sareb también logró aumentar la motivación y el compromiso de sus empleados con la empresa, logrando reducir la tasa de abandono y aumentando su capacidad de retener talento. Si en 2015 la tasa de rotación era del 9,9%, en 2016 había descendido al 8,7% y en 2017 al 7,2%. Además, según las encuestas anuales realizadas por la empresa, mientras que en 2015 el 60% de los trabajadores de la compañía estaban comprometidos con la compañía, en noviembre de 2017 la cifra se había elevado al 77%.

Todo esto ha servido para mejorar los resultados de la empresa. Con profesionales mejor formados y más preparados, en particular en el área de las *soft skills*, Sareb ha logrado en los últimos años alcanzar sus objetivos estratégicos. Frente a un volumen de negocio en 2016 de 3.886 millones de euros, en 2017 la cifra había aumentado hasta los 3.923 millones de euros. Además, la compañía incrementó el volumen de cancelación de deuda en un 110%, cancelando deuda por importe de 4.137 millones de euros en 2017.

*“El juego deja huella. Deja mucha más huella incluso que la formación presencial. Los propios empleados nos dicen que recuerdan mejor las cosas en este entorno tan divertido y tan diferente.”*

Federico Delgado Martín | *Director de Organización y Gestión del Cambio en Sareb*

# Anexo

---

## Tres claves para garantizar el éxito: comunicación, seguimiento y reconocimiento

A la hora de lanzar este programa de formación con videojuegos, Sareb llevó a cabo una serie de medidas para garantizar su éxito. La estrategia se dividió en tres etapas:



### 1 - Comunicación y lanzamiento

Sareb decidió dividir a sus empleados en dos grupos y cada año lanzar una formación en abril y otra en septiembre.

Antes de poner en marcha los cursos, los empleados se reunieron con sus managers varios meses antes (en enero) para identificar aquellas *soft skills* que eran más relevantes para sus puestos de trabajo y que más les podían ayudar en su día a día. En estas “entrevistas de desarrollo” se identificaron las prioridades personales y profesionales de cada empleado. Con posterioridad y sobre esas necesidades de formación manifestadas durante la entrevista, es Gestión de Personas la responsable del *matching* entre cada necesidad de formación en *soft skills* y el *serious game* que mejor se adapta a las necesidades de cada persona.

Además, la compañía también involucró a los responsables más seniors de la empresa e incluso al propio director. La idea era, en función de las necesidades del negocio y de los objetivos estratégicos de la compañía, identificar aquellas habilidades que podían tener un mayor impacto en el éxito de Sareb. De esta forma se estaba vinculando, ya desde el principio, la realización de la formación con la consecución de unos objetivos de negocio concretos para la empresa.



“El departamento de comunicación es un socio y un aliado estratégico para divulgar todo lo que ocurre con la formación”.

Federico Delgado Martín | *Director de Organización y Gestión del Cambio en Sareb*



El mismo día en el que comenzó la formación, Sareb organizó un gran evento presencial al que acudieron cerca de 100 empleados. En este evento:

- Se explicó en qué consistía la formación (dificultad, características, tiempo necesario, contenidos) y las ventajas de la gamificación.
- Se hizo una presentación de cada uno de los juegos, poniendo los tráilers de todos los *serious games* para despertar curiosidad entre los empleados.
- Se puso un límite de tiempo de 6 semanas para completar la formación.
- Se explicó cómo acceder a la plataforma de Gamelearn y cómo utilizar la página de ayuda.
- Se les asigna un “tutor virtual” que les ayuda en las resoluciones de incidencias técnicas o dudas a la hora de jugar y obtener un óptimo aprovechamiento del mismo.
- Al mismo tiempo en el que se realizó esta sesión de información, los empleados recibieron el primer email que les daba acceso a los juegos.

## 2 - Seguimiento

Una vez que se puso en marcha la formación, los responsables de Sareb se encargaron de hacer un seguimiento continuo y personalizado de las clases y los alumnos. Entre los elementos más importantes de este seguimiento destacan:

*“Te permite conectarte desde cualquier sitio, en cualquier lugar, las 24 horas del día... disminuye la interrupción y no permite poner la excusa de: ‘no puedo asistir al curso’”.*

Gloria Arias Martínez | Directora de Gestión de Personas de Sareb

1. **Apoyo de los HR Business Partners.** Los empleados cuentan con el apoyo personal, directo y cercano de un HR Business Partners, que se encarga de monitorizar el progreso de los empleados, recibir *feedback* sobre la formación, darles consejos, motivarles y echarles una mano en caso de que encuentren algún problema.
2. **Seguimiento semanal.** Todas las semanas, los HR Business Partners y los responsables de formación hacen un análisis de cada clase y de cada juego para identificar posibles problemas y solucionarlos cuanto antes.

- 3. Emails recordatorios.** Para mantener siempre en la cabeza de los empleados la necesidad de completar la formación y ofrecerles todas las oportunidades, el equipo de Sareb se encargó de enviar varios emails recordatorios explicando las ventajas de los *serious games*, su atractivo visual y todas las habilidades que podían aprender con los juegos.
- 4. Fomento de la competencia sana.** Todos los juegos incluyen *rankings* y clasificaciones, lo que puede convertirse en una herramienta muy útil de competición. A través de recordatorios, comentarios o incluso bromas, los responsables de Sareb utilizaron la competencia sana para motivar a los empleados a completar la formación.
- 5. Apoyo del proveedor.** Sareb se apoyó también en la experiencia y las recomendaciones del equipo de Customer Success de Gamelearn, una compañía que ha trabajado con más de 1.500 empresas en 50 países. El proveedor pudo aconsejarle sobre la mejor forma de comunicar la formación, cómo fomentar la competición entre los empleados o cómo implementar el juego sin problemas técnicos.

### 3 - Reconocimiento

Como punto final a la formación, el equipo de Sareb reconoció el esfuerzo de los empleados que obtuvieron las mejores puntuaciones en cada uno de los juegos. Para ello se llevaron a cabo dos iniciativas:

- 1. Comunicación interna.** Apoyándose en el departamento de comunicación de Sareb, se publicaron varias notas de prensa sobre la formación con videojuegos y sobre los ganadores en cada uno de los juegos. Esta información se mandó por email y se dio a conocer en la intranet de la compañía.
- 2. Premios.** Además, se hizo una ceremonia en la que se entregó a los ganadores un detalle: una comida o cena junto a su pareja en un restaurante distinguido. El reconocimiento fue todavía más significativo porque la persona que entregó los premios fue el propio presidente de la compañía, Jaime Echegoyen.

