

# Trabajo Fin de Grado

Gamificación en el sector bancario: Un estudio aplicado a la formación de  
nuevos empleados en Ibercaja

Gamification in the banking sector: A study of new employees' training in  
Ibercaja

Autora

Eva Pons Ventura

Directora

Sara Catalán Gil

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado trata sobre una de las técnicas que ha ganado una mayor atención en los últimos años: la gamificación. En primer lugar, se analizan las diferentes definiciones proporcionadas sobre el concepto de la gamificación, los elementos que la componen, sus principales características y las ventajas del uso de la misma. Asimismo, se presenta una clasificación de la gamificación en función del contexto en el que se aplica, distinguiendo entre gamificación interna (para empleados), gamificación externa (para clientes) y gamificación para el cambio de comportamiento (para la sociedad en general). A continuación, el trabajo se centra en el concepto de gamificación interna, explicando en qué consiste, las aplicaciones que tiene y por qué esta técnica está siendo especialmente útil para los empleados pertenecientes a la denominada ‘Generación Z’. Posteriormente, se analiza el caso de la aplicación de la gamificación en la formación de empleados de Ibercaja y se lleva a cabo una investigación de mercado, a través de la técnica de entrevistas en profundidad, para conocer las percepciones de los empleados de Ibercaja pertenecientes a la Generación Z sobre la plataforma de formación gamificada. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio, con las ideas más importantes.

## **PALABRAS CLAVE**

Gamificación, Gamificación interna, Digitalización, Generación Z, Formación de empleados

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project deals with one of the techniques that has gained greater attention in recent years: gamification. First, the different definitions provided on the concept of gamification, the elements that compose it, its main characteristics and the advantages of using it are analysed. Likewise, a classification of gamification is presented according to the context in which it is applied, distinguishing between work gamification (for employees), external gamification (for clients) and gamification for behaviour change (for society in general). Next, this study focuses on the concept of work gamification, explaining what it consists of, the applications it has and why this technique is being especially useful for employees belonging to the so-called 'Generation Z'. Subsequently, the case of the application of gamification in the training of Ibercaja employees is analysed and a market research is carried out, through the in-depth interview technique, to know the perceptions of Ibercaja employees belonging to Generation Z about the gamified training platform. Finally, the main conclusions of the study with the most important ideas are presented.

## **KEYWORDS:**

Gamification, Work gamification, Digitalization, Generation Z, Employee training

## **INDICE DE CONTENIDOS**

1. Introducción y objetivos.....	5
2. La gamificación.....	7
3. Gamificación interna y Generación Z.....	11
4. El caso Ibercaja.....	13
5. Estudio de mercado.....	21
5.1. Objetivos del estudio de mercado.....	21
5.2. Metodología.....	21
5.3. Análisis de resultados.....	22
6. Conclusiones.....	26
Bibliografía.....	27
Anexos.....	28
Anexo I. Guión de la entrevista.....	28
Anexo II. Email solicitando colaboración en el estudio.....	29
Anexo III. Transcripción de entrevistas.....	30

## **INDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Figura 2.1. Elementos de la gamificación .....	8
Figura 4.1. Página de Inicio de Formación.....	14
Figura 4.2. Apariencia de los cursos obligatorios de Ibercaja en la web .....	16
Figura 4.3. Cursos voluntarios Ibercaja.....	17
Figura 4.4. Elementos gamificados de la plataforma Paraninfo.....	19
Figura 4.5. Informe de conocimientos y habilidades tecnológicas.....	20

## **1. INTRODUCCION Y OBJETIVOS**

En los últimos años, la gamificación, el uso de elementos de juego en contextos no lúdicos, se ha posicionado como una herramienta que cada vez tiene más influencia en los distintos ámbitos y sectores, ya que logra impulsar a las personas y las motiva para llevar a cabo determinados comportamientos.

Según un estudio de MarkandMarkets (2018) reflejado en el artículo digital de Carriba (2018), se trata de un mercado que no ha dejado de crecer exponencialmente en los últimos años y el que se prevé que siga aumentando. Además, en el mismo, se comenta que Deloitte, una de las primeras empresas en aplicar gamificación, aseguró que el 25% de los procesos de las compañías pasarán a incluir dinámicas de gamificación en los próximos años. También hace referencia a Gartner, otra gran empresa que afirmó que ese porcentaje se elevará hasta el 50% en aquellos procesos relacionados con la innovación y que el 70% de las compañías que conforman la *Global 2000 list* ya emplea la gamificación en alguno de sus procesos (Carriba, 2018).

Uno de los ámbitos en los que se está aplicando la gamificación es en el seno interno de las empresas, ya que la gamificación presenta numerosos beneficios para el trabajador al aumentar su productividad y su motivación a la hora de trabajar y hacerle más fácil el aprendizaje conceptual y técnico (Meneses, 2019). En concreto, esta técnica está siendo especialmente útil para que las empresas logren motivar a los empleados de la Generación Z, ya que, en su mayoría, prefieren trabajar con medios tecnológicos, les aporta mayor facilidad, concentración y motivación.

Ibercaja Banco es un ejemplo de una organización que aplica la gamificación en la formación de sus empleados. La formación de empleados necesita continuamente ser actualizada conforme el sector lo hace, y para ello, Ibercaja utiliza la plataforma Paraninfo, que recoge una amplia variedad de cursos gamificados para todos los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es analizar la técnica de gamificación y profundizar en su uso para la formación de empleados. Este objetivo general puede, a su vez, dividirse en los siguientes objetivos específicos:

- Explicar el concepto de gamificación, los elementos de la gamificación, sus principales ventajas y los contextos en los que se aplica.

- Profundizar en el concepto de gamificación interna y sus diferentes aplicaciones, así como en la importancia de esta técnica para la Generación Z.
- Analizar el caso de Ibercaja, uno de los grupos bancarios más importantes de Zaragoza, que está aplicando gamificación para la formación de empleados.
- Conocer la opinión de los trabajadores de Ibercaja pertenecientes a la Generación Z sobre el programa de formación gamificado.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se conceptualiza la gamificación. En segundo lugar, se profundiza en el concepto de gamificación interna y la importancia que tiene para la Generación Z. A continuación, se presenta el caso Ibercaja y se realiza un estudio de mercado para conocer la opinión de sus trabajadores más jóvenes sobre la plataforma Paraninfo. Por último, se presentan las principales conclusiones del Trabajo de Fin de Grado.

## 2. LA GAMIFICACION

El término ‘gamificación’ tiene su origen en Nick Pelling, quien en 2002 se refiere a la misma como “la aplicación de metáforas de juego para tareas de la vida real que influyen en el comportamiento y mejoran la motivación y el compromiso de las personas que se ven implicadas” (García Y Renobell, 2013, p.1). En otras palabras, la gamificación se basa en aplicar a actividades, tareas, y entornos elementos comunes de los juegos, de tal manera que se motive al usuario a realizar dichos cometidos de forma más entretenida.

Sin embargo, no es hasta casi una década después cuando la gamificación comienza a atraer una mayor atención y surgen las primeras definiciones de gamificación, que se siguen utilizando hasta la fecha. Una de las más utilizadas es la proporcionada por Deterding et al. (2011), quienes definen la gamificación como el “*uso de mecánicas de juego en un contexto no lúdico*” (Lab, s.f.).

Según el artículo de Emil lab, otros autores definen esta técnica como el “*proceso relacionado con el pensamiento del jugador y las técnicas de juego para atraer a los usuarios y resolver problemas*” (Zichermann y Cunningham, 2011), como el “*uso de elementos de juego y técnicas de diseño de juegos en entornos no lúdicos*” (Werbach y Hunter, 2012) como una “*herramienta que utiliza la mecánica, la estética y el pensamiento del juego, para llamar la atención de las personas y atraerlas, motivar la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas*” (Kapp, 2012) o como una “*herramienta para iniciativas de marca a través de elementos y mecánicas de juego*” (Zichermann y Linder, 2013).

De las anteriores definiciones, se pueden extraer dos características fundamentales: (1) la gamificación consiste en el uso de elementos de juego y (2) la gamificación se aplica en contextos no lúdicos.

En lo que respecta al uso de elementos de diseño de juegos, Werbach y Hunter (2012) clasifican los elementos de juego en tres categorías. De más a menos abstractas, éstas son:

- *Dinámicas*: se refieren a los aspectos globales a los que un sistema gamificado debe dirigirse, tales como los efectos, motivaciones y deseos que se buscan generar en el participante.

- *Mecánicas*: son una serie de reglas que rigen el funcionamiento del juego y logran motivar a los participantes.
- *Componentes*: son aquellos elementos de juego concretos que se aplican.

La figura 2.1. recoge algunos ejemplos de dinámicas, mecánicas y componentes de juego.

**Figura 2.1.** Elementos de la gamificación



*(Fuente: Creación propia a partir de Werbach y Hunter (2012))*

A través de la aplicación de estos elementos de juego en diferentes actividades, tareas o contextos, se logran los siguientes resultados según Mulkeen (2018):

- Aumenta la implicación de la persona. Como se basa en juegos y éstos aumentan los niveles de dopamina, se provoca un aumento de la atención y la motivación. El cerebro se activa de forma que la persona mejora su aprendizaje.
- Mejora la retención de conocimientos. La liberación de dopamina genera la retención de conocimientos.

- Causa feedback inmediato. Cada persona sabe el progreso que está teniendo y corrige los errores que comete. Impulsa así sus ganas de avanzar hacia niveles más avanzados.
- Mejora el trabajo en equipo. La cooperación y la independencia ganan fuerza.
- Crea un aprendizaje entretenido. Se aprende a través de un juego, interactuando.
- Genera adicción. Al cumplir los objetivos o pasar de nivel, nuestro cerebro responde haciendo que nos sintamos bien con nosotros mismos y queramos repetir esa acción.
- Mejora la competitividad. El hecho de que haya otros usuarios jugando provoca que se cree una especie de competición entre unos y otros, fomentando su uso.

Por otro lado, en lo relativo a los contextos no lúdicos en los que se aplica gamificación, en la última década ésta se ha aplicado en contextos tan diversos como el ámbito educativo, el reciclaje, o el sector bancario, entre otros.

En el ámbito educativo, la gamificación se ha introducido en las clases a través de juegos, aplicaciones y plataformas web. Un caso que se está aplicando en las aulas es el “*escape room*”. El docente se encarga de preparar una sala con pistas para resolver enigmas y problemas. De ese modo, incentiva al desarrollo de las habilidades mentales y el pensamiento crítico mediante la creatividad de los alumnos. Se les puede motivar mediante la adjudicación de puntos por logro conseguido o por clasificaciones, por ejemplo (Andrés, 2019).

En cuanto a la gamificación en una actividad como es el reciclaje, Barcelona ha apostado por la aplicación “RecirUP”. Con ella, el proceso de reciclaje tiene un carácter divertido a través de la gamificación. Son contenedores inteligentes que interactúan con los usuarios y permiten la monitorización de su estado, la obtención de métricas y la optimización de las rutas de recogida. Para su uso, los usuarios deben disponer de una cuenta en la página web y aplicación de la plataforma. Al separar correctamente los residuos, se reciben byns, unos puntos virtuales, que se pueden donar a ONGs, canjear por promociones en negocios locales o descuentos en productos sostenibles (Serra, 2019).

Por último, un caso de gamificación en el sector bancario es el de la entidad BBVA. La Fundación Microfinanzas de BBVA ha creado un juego digital interactivo que consiste

en que el usuario debe ayudar a una emprendedora rural a alcanzar una serie de objetivos interactuando con ella. De esta forma, se consigue que los empleados puedan ponerse en el papel de los asesores, que son los encargados de atender a los emprendedores en su día a día para ofrecerles desde microcréditos hasta educación financiera o capacitación, ahorro y microseguros (Baeza, 2019).

Éstos son solo algunos ejemplos de los múltiples contextos en los que la gamificación puede aplicarse. Para simplificar, Werbach y Hunter (2012) proponen clasificar la gamificación en función de a quién va dirigida, distinguiendo entre:

- *Gamificación interna.* Es aquella dirigida a los empleados de una organización y tiene como objetivo motivarles para llevar a cabo determinados comportamientos deseables para la empresa, como aumentar su rendimiento, formarse en nuevas competencias, o mejorar la comunicación interna, entre otros.
- *Gamificación externa.* Es aquella dirigida a los clientes de una organización y tiene como objetivo mejorar su experiencia con la empresa y motivarles a llevar a cabo determinados comportamientos que son beneficiosos para las marcas, como favorecer que se hable bien de la marca, motivar la participación en programas de lealtad, mejorar la experiencia de los clientes, etc.
- *Gamificación para el cambio de comportamiento.* Es aquella dirigida a la sociedad en general y tiene como objetivo generar hábitos beneficiosos para los usuarios, como fomentar el ejercicio, el reciclaje, reducir la huella de carbono, o motivar el aprendizaje, entre otros.

### 3. GAMIFICACION INTERNA Y GENERACIÓN Z

La gamificación interna tiene lugar en el seno de la empresa e incluye aquellas acciones gamificadas dirigidas a empleados. En este contexto, diversos estudios han demostrado el potencial de la gamificación para favorecer el aprendizaje, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, mejorar el rendimiento y la productividad y favorecer determinados comportamientos, entre otros (Juan y Bennoun, 2017).

De ahí, que cada vez más empresas apliquen gamificación en diferentes procesos internos. A continuación, se presentan diferentes ejemplos:

- *La captación de nuevo talento:* “Inditex Challenge” es un método de selección de los candidatos que se presentan para el puesto de las tiendas del grupo Inditex. Los candidatos tienen que realizar una serie de pruebas gamificadas. De esta forma, Inditex puede evaluar determinadas competencias y habilidades que son claves para la compañía.
- *La formación de empleados:* “Caixa Popular Learning” es una aplicación desarrollada con la finalidad de formar a los empleados de la compañía. Para aumentar la motivación, se cuenta con dinámicas gamificadas como desafíos, duelos y rankings.
- *El desarrollo de competencias:* “Juegos Edufinet” es una herramienta gamificada desarrollada por Unicaja que busca reforzar y asentar los conocimientos en los estudiantes mediante tres modelos de juego: Trivioca, Panel y Ruleta. Los 3 mecanismos ofrecen un sistema de Quiz con preguntas y respuestas que requieren la interacción de los usuarios.
- *La comunicación interna:* “Plan de Onboarding Digital” es una solución gamificada desarrollada por Ulma con el objetivo de llevar a cabo la integración de los nuevos trabajadores a la vez que se transmiten los valores y principios cooperativos de la compañía.
- *La evaluación de determinados conocimientos:* Securitas Direct cuenta con una plataforma online gamificada a través de la cual los comerciales ponen a prueba sus conocimientos. Contiene una capa de gamificación para mejorar la comprensión y adquisición de los contenidos. Los administradores de formación

pueden hacer de tutores y realizar el seguimiento de los diferentes cursos en tiempo real a través de un completo administrador de contenidos.

Además de por su gran potencial para todo tipo de trabajadores, en general, una de las principales razones por las cuales la gamificación se ha vuelto cada vez más común en contextos de trabajo es por la irrupción en el mercado laboral de una nueva generación de trabajadores: la ‘Generación Z’.

Conocemos por ‘Generación Z’ a todas aquellas personas nacidas entre los años 1994 y 2010. Esta generación ha nacido en plena era de expansión del mundo digital, lo que explica que no puedan concebir un mundo sin Internet ni videojuegos. También se les conoce como ‘Generación V’, por su elevada conexión con el mundo virtual.

Los miembros de la Generación Z se caracterizan por ser los verdaderos nativos digitales, con un mayor conocimiento tecnológico que las generaciones previas, poseer un carácter impaciente que busca resultados inmediatos, ya que están acostumbrados a la inmediatez de respuesta de la tecnología y de lo rápido que se consigue la información que se desea, y por su afición por la tecnología, llegando en algunos casos a una adicción al teléfono móvil y una mayor preocupación por su vida virtual que por su vida real (Sánchez, 2018).

En el ámbito laboral, se caracterizan por centrarse en su objetivo laboral, priorizando el dinero y la carrera profesional, por tener una elevada confianza en sí mismos con un afán de emprendimiento muy alto y por su carácter autodidacta, ya que la mayoría suelen acudir a video tutoriales o guías online como recursos principales de búsqueda de información.

Los miembros de la Generación Z ansían oportunidades de desarrollo a nivel profesional y valoran positivamente un ambiente de trabajo con cultura de *‘mentoring’*. Asimismo, valoran el horario flexible, la reputación y los valores de la empresa y tienen preferencia por las empresas grandes, ya que las asocian con más oportunidades y recursos para dejar huella en el mundo. Además, dado que abogan por un ambiente participativo y por la comunicación personal, son más partidarios de colaborar que competir con el resto de empleados por la consecución de los objetivos empresariales. (Gómez, 2018).

#### **4. EL CASO IBERCAJA**

Ibercaja Banco es un grupo bancario español con más de 140 años de historia, que presta servicios financieros a particulares e instituciones, pymes y autónomos a través de su red de más de 1.200 oficinas y cajeros automáticos, así como a través de su portal de banca electrónica ‘Ibercaja Directo’.

Los empleados de Ibercaja son el pilar fundamental sobre el que se asienta su estrategia y su actividad. Su identificación con la Misión, Visión y Valores Corporativos, su dedicación, profesionalidad, implicación y compromiso con la Misión Institucional, contribuyen de forma destacada al desarrollo de la Entidad. En este contexto, la Dirección de Recursos Humanos tiene la misión de detectar, identificar y facilitar la satisfacción de necesidades de la plantilla, comprometida con su desarrollo profesional y personal, apoyando la consecución de los objetivos de la Entidad, así como de detectar nuevo talento. Como indican a través de su página web, en el apartado de “Trabaja con nosotros”:

*“Necesitamos jóvenes con talento, con vocación de servicio, capaces de asumir retos individuales y en equipo, propiciando un entorno de trabajo amable, colaborativo y de alto rendimiento”*

Las políticas definidas desde la Dirección de Recursos Humanos están alineadas en todo momento con la visión y estrategia operativa, apostando por el desarrollo de las personas, todo ello bajo un marco de mejora continua, de acuerdo con los principios de respeto a la legalidad, rigor y diálogo social. Estas políticas son conocidas y difundidas a la plantilla, a través de los diferentes canales institucionales (intranet, portal del empleado, boletines internos, etc.) (Franco y Aguirre, 2011).

La política de formación que tiene Ibercaja promueve el desarrollo continuo de las capacidades y habilidades de sus empleados, identificando y dando respuesta a las necesidades formativas actuales y futuras de los diferentes colectivos de la Entidad. Alinean los programas y acciones de formación con la estrategia del negocio, participando de manera activa en la transmisión de su cultura, valores, conocimientos y experiencias.

Como parte de su programa de formación a empleados, Ibercaja presenta una página web denominada ‘Parainfo’. Dentro de ésta, se encuentra la plataforma de formación *e-learning* ‘Ibercampus’, que es la principal herramienta utilizada para las diferentes

sesiones formativas orientadas al desarrollo de habilidades para el correcto desempeño del puesto, estrategia y cultura institucional. Como complemento educativo, Ibercaja también cuenta con el espacio ‘Biblioteca’ dentro de la plataforma ‘Ibercampus’, que da acceso a una serie de enlaces y materiales didácticos de gran interés para los trabajadores.

‘Ibercampus’ es el espacio virtual que alberga cursos de muy diversa índole dirigidos a toda la plantilla. Además, consta de un buzón de sugerencias que permite trasladar comentarios y propuestas que ayudan a adaptar los materiales a las necesidades reales de la plantilla y al desarrollo de nuevas funcionalidades. Su acceso es únicamente para empleados, a través de las credenciales de cada trabajador.

‘Ibercampus’ se divide en dos secciones (véase Figura 4.1): ‘Mi talento 12 meses’, que recoge los cursos que la entidad considera de formación obligatoria para el empleado, y ‘Escuela Ibercampus+’, que incluye una gran variedad de cursos a realizar por el empleado de forma voluntaria.

**Figura 4.1.** Página de Inicio de Formación



*(Fuente: Página Web Paraninfo de Ibercaja)*

Dentro del programa de formación ‘Mi talento 12 meses’, Ibercaja cuenta con siete cursos de formación obligatoria (véase Figura 4.2), que se detallan a continuación:

1. *Ciberseguridad*. Este curso tiene como objetivo que los trabajadores conozcan los riesgos a los que se exponen como consecuencia de la digitalización, así como las soluciones de los mismos.
2. *Formación contra el COVID19*. Ibercaja crea este curso para enseñar a sus empleados cómo debe comportarse dentro de oficios y con los clientes para minorar los riesgos de contagio de esta pandemia.

3. *Marca y reputación corporativa.* El curso define qué es Ibercaja, cuáles son sus valores y cuáles deben estar presentes en cada uno de sus empleados. Además, enumera las prácticas correctas e incorrectas que un empleado ha cometido o puede cometer para evitar aquellas que repercuten negativamente sobre la entidad.
4. *2020 prevención del blanqueo de capitales.* Es importante saber la procedencia del dinero, ya que podría venir de prácticas ilegales. Por eso, este curso habla sobre las posibles formas de blanqueo de capital y la manera en que se pueden frenar.
5. *Integridad del Mercado y abuso de Mercado.* El curso explica qué es el abuso de mercados y muestra varias situaciones en las que se da este concepto. Su cometido es identificar estas prácticas y dar a conocer la forma de frenarlas.
6. *Seguros 2020: Aspectos Normativos.* Los seguros son los productos más variados de la entidad (hogar, salud, dental, vida, coche, responsabilidad civil, mascotas, etc) y en este curso se explica la normativa de cada uno de ellos.
7. *Seguros 2020: Seguros de Vida Ahorro.* Presenta uno por uno los tipos de seguros que hay y el segmento al que van dirigidos, así como los argumentos a utilizar para su venta, las características y los beneficios.

**Figura 4.2.** Apariencia de los cursos obligatorios de Ibercaja en la web

	<b>Ciberseguridad</b>   +INFO	De 24 Feb. 2020 al 29 Mar. 2021
Accesos 13 veces	Tiempo 0h 24m 5s	Actividades 12
Calificación -	100% Superado	
82855 71 6 11 0 7 6 1		
	<b>Formación contra el Covid19</b>   +INFO	De 15 Jul. 2020 al 01 Ene. 2100
Accesos 2 veces	Tiempo 0h 52m 32s	Actividades 2
Calificación -	100% Superado	
12807 4 0 2 0 0 0 0		
	<b>Marca y Reputación corporativa</b>   +INFO	De 26 Feb. 2019 al 01 Ene. 2100
Accesos 5 veces	Tiempo 0h 5m 44s	Actividades 2
Calificación -	100% Superado	
27620 52 0 2 0 1 21 0		
	<b>2020 PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES</b>   +INFO	De 03 Sep. 2020 al 01 Ene. 2100
Accesos 2 veces	Tiempo 0h 42m 12s	Actividad 1
Calificación 0	100% Superado	
9420 6 0 2 0 0 1 0		
	<b>Integridad del Mercado y abuso de Mercado</b>   +INFO	De 18 Mar. 2020 al 01 Ene. 2100
Accesos 4 veces	Tiempo 8h 39m 22s	Actividad 1
Calificación 0	100% Superado	
8236 10 0 3 0 1 3 0		
	<b>Seguros 2020: Aspectos Normativos</b>   +INFO	De 07 Abr. 2020 al 01 Ene. 2100
Accesos 20 veces	Tiempo 12h 21m 37s	Actividades 12
Calificación 0	100% Superado	
50245 12 3 12 0 0 7 0		
	<b>Seguros 2020: Seguros de Vida Ahorro</b>   +INFO	De 29 Jun. 2020 al 01 Ene. 2100
Accesos 15 veces	Tiempo 0h 57m 49s	Actividades 4
Calificación 0	100% Superado	
13735 2 0 5 0 0 0 0		

(Fuente: Página Web Paraninfo de Ibercaja)

Además de los cursos de formación obligatoria, Ibercaja cuenta también con cursos formativos voluntarios dentro de ‘Escuela Ibercampus+’ (véase Figura 4.3), para que sus empleados profundicen en otros temas más específicos, como productos bancarios (tarjetas, libretas, planes de ahorro, fondos de inversión, planes de pensiones...), la forma en que la fiscalidad afecta a clientes y productos, las nuevas aplicaciones tecnológicas para que el cliente opere de forma individual, los recursos que se le pueden ofrecer a clientes agrícolas (PAC, seguros...), el trato especial a los clientes en tiempos de crisis económica, las inversiones, préstamos e hipotecas disponibles, etc. Cada trabajador se matricula en aquellos cursos que considera de mayor interés para su puesto, según su preferencia y disponibilidad. Asimismo, con periodicidad anual, Ibercaja realiza una encuesta entre sus empleados para conocer las habilidades tecnológicas de la plantilla.

**Figura 4.3.** Cursos voluntarios Ibercaja

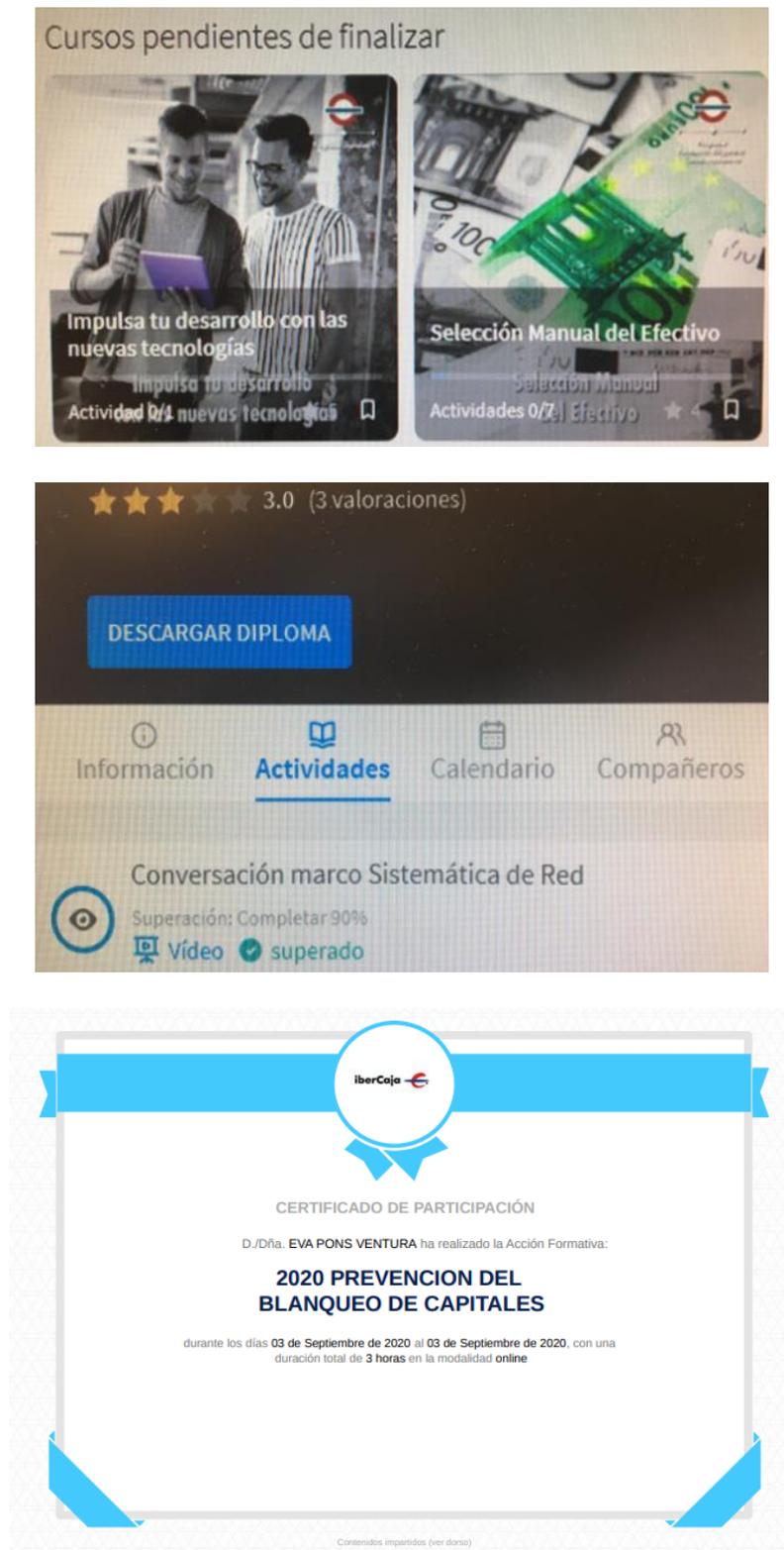
<p><b>Sistemática de Red</b> 13 cursos 12 grupos disponibles</p>		<p><b>Programa Fiscalidad</b> 11 cursos 11 grupos disponibles</p>	
<p><b>Formación obligatoria: Cursos regulatorios</b> 31 cursos 26 grupos disponibles</p>		<p><b>Programa YO, la clave de mi éxito</b> 8 cursos 0 grupos disponibles</p>	
<p><b>Programa Productos y Servicios</b> 19 cursos 18 grupos disponibles</p>		<p><b>Programa Herramientas y Operatoria</b> 22 cursos 22 grupos disponibles</p>	
<p><b>Programa Mercado Agroalimentario</b> 2 cursos 2 grupos disponibles</p>		<p><b>Programa EMPRESA+</b> 7 cursos 7 grupos disponibles</p>	
<p><b>Formación obligatoria: Políticas internas de Ibercaja</b> 3 cursos</p>		<p><b>Programa Digitaliza-T</b> 6 cursos 0 grupos disponibles</p>	
<p><b>Gestión del cliente en tiempos de crisis</b> 8 cursos 7 grupos disponibles</p>		<p><b>Programa Cultura y Modelos Ibercaja</b> 5 cursos 5 grupos disponibles</p>	

(Fuente: Página Web Paraninfo de Ibercaja)

Para mejorar la experiencia de los empleados en la realización de los cursos de formación, Ibercaja ha optado por aplicar gamificación (véase Figura 4.4.). En este sentido, los cursos presentan gráficos de progresión, en los cuales se puede ver el porcentaje completado, *feedback* sobre el tiempo que ha llevado la realización del curso y el número de accesos, vídeos entretenidos, imágenes interactivas y pantallas animadas. Además, los cursos permiten la posibilidad de valorar y comentar cada uno de ellos, así como compartirlo a otros miembros. Al finalizar cada curso, los empleados tienen que cumplimentar un test en el que deben elegir la respuesta correcta entre varias opciones y, por su logro, obtienen un certificado virtual de la entidad que demuestra la superación de dicho curso.

Por ejemplo, como se puede observar en la Figura 4.5, los empleados reciben puntos en diversas competencias digitales. En función de estos puntos, cada empleado se sitúa en un nivel que mide su grado de digitalización. Existen cuatro niveles; de menos a más digitalizado, éstos son: (1) Analógico, (2) Junior Digital, (3) Advanced, (4) Expert Digital. Asimismo, la plataforma muestra un gráfico que compara el rendimiento individual del empleado con la media de la plantilla.

**Figura 4.4.** Elementos gamificados de la plataforma Parainfo



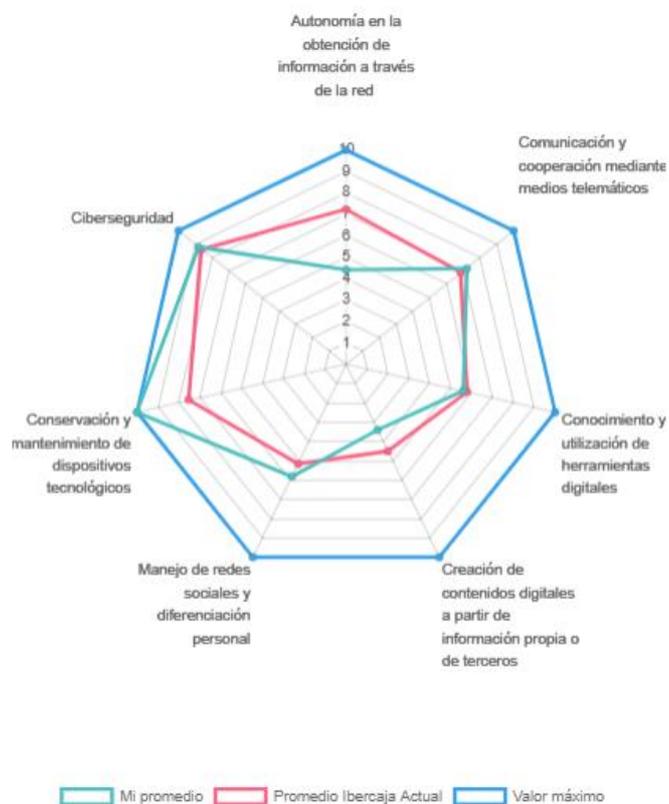
**Figura 4.5.** Informe de conocimientos y habilidades tecnológicas

Tu grado de digitalización es: **Advanced** 

¡Ya andas! Tu valoración muestra que has sabido descubrir y adaptar el mundo tecnológico a tu ámbito personal y profesional. Desde el Área de Personas de Ibercaja vamos a seguir trabajando contigo para que sigas avanzando en tus conocimientos para seguir desarrollando tus competencias digitales.

	Mi promedio	Promedio Ibercaja Actual	Valor máx
Autonomía en la obtención de información a través de la red	4,40	7,21	10
Comunicación y cooperación mediante medios telemáticos	7,20	6,87	10
Conocimiento y utilización de herramientas digitales	5,60	5,78	10
Creación de contenidos digitales a partir de información propia o de terceros	3,40	4,52	10
Manejo de redes sociales y diferenciación personal	5,80	5,17	10
Conservación y mantenimiento de dispositivos tecnológicos	10,00	7,53	10
Ciberseguridad	8,80	8,62	10

Analógico  Junior Digital  **Advanced**  Expert Digital 



(Fuente: Encuesta Ibercaja)

## **5. ESTUDIO DE MERCADO**

### **5.1. Objetivos del estudio de mercado**

Para conocer la opinión de los empleados jóvenes de Ibercaja sobre la Plataforma Paraninfo se ha llevado a cabo una investigación de mercados.

Los objetivos que se persiguen con este estudio de mercado son:

- Conocer la utilidad y facilidad de uso de la plataforma.
- Conocer la opinión de los trabajadores sobre la oferta de cursos formativos.
- Conocer cuáles son los cursos más comúnmente realizados.
- Conocer la posibilidad de incluir cursos nuevos.
- Saber qué puntos débiles y fuertes tiene la plataforma.
- Conocer las percepciones de los empleados sobre el diseño de la plataforma Paraninfo.
- Conocer la opinión de los empleados a cerca de la posibilidad de compartir resultados con el resto de empleados y obtener premios, puntos...
- Conocer la opinión de los trabajadores sobre organizaciones que utilizan plataformas de formación gamificadas.
- Saber la opinión que tienen acerca de que Ibercaja utilice la plataforma para su formación.
- Conocer posibles alternativas de formación para los empleados de Ibercaja.

### **5.2. Metodología**

Para obtener la información necesaria, se utilizó la técnica de entrevistas en profundidad.

En primer lugar, se elaboró un guion de la entrevista (véase Anexo 1) con los principales temas sobre los cuales se deseaba recabar información. A continuación, se contactó con el subdirector de una de las oficinas, quien contactó con el director de zona para obtener una lista de trabajadores menores de 26 años, que eran los potenciales candidatos para este estudio. En el siguiente paso, se envió un email a través del correo interno de Ibercaja a dichos trabajadores, solicitando su participación en el estudio (véase Anexo 2). Las entrevistas se llevaron a cabo en diciembre de 2019. Debido a la

situación de coronavirus, las entrevistas se realizaron de manera electrónica, a través de la aplicación google meet. Se informó a los participantes de que dichas entrevistas serían grabadas para su posterior transcripción y, para garantizar su anonimato, se les pidió que no activasen su cámara.

Se realizaron un total de 7 entrevistas en profundidad. La muestra está formada por 5 mujeres y 2 hombres, con edades comprendidas entre 22 y 26 años.

El Anexo 3 recoge la transcripción de las entrevistas en profundidad realizadas.

### **5.3. Análisis de resultados**

Tras llevar a cabo las entrevistas a los empleados de Ibercaja pertenecientes a la Generación Z, se procedió al análisis de las mismas. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos.

#### **Conocer la utilidad y facilidad de uso de la plataforma:**

A todos los empleados les parece una plataforma útil y ello se debe al aprendizaje que ésta genera, sobre todo de nociones básicas. Además de resultarles útil para ellos mismos, también les parece útil para aquellos empleados que entran nuevos, ya que les da la oportunidad de aprender conceptos básicos y el funcionamiento propio de la herramienta ARCO. Aunque, cierto es, que de primeras no ven útil que la entidad haga realizar determinados cursos más complejos para los nuevos trabajadores.

Por ejemplo, el tercer empleado entrevistado dice:

*“Pues hombre hay de todo, hay cursos que sí que son útiles porque son nociones básicas de cosas que sí que me parecen importantes ¿vale? Para trabajar en una entidad, pero hay otras pues que no. Me imagino, yo no sé a los que entran nuevos que cursos les vuelcan y cuáles no, eso ya no lo sé, porque sí que sé que hay algunos... por ejemplo, yo he hecho alguno específico pues de agente rural, de director ¿vale? Entonces, no sé hasta qué punto que cursos vuelcan”.*

#### **Conocer la opinión de los trabajadores sobre la oferta de cursos formativos:**

A todos los empleados la variedad de cursos formativos de la plataforma les resulta muy amplia, aunque surgen comentarios como, por ejemplo:

*“Buena, lo que sí que es verdad que hay algunos que están muy desactualizados” dice el primer empleado, al igual que el quinto empleado: “Yo creo que hay bastantes, pero algunos están un poco anticuados” (Empleado 2).*

*“La verdad que tiene bastantes variados pero a veces se hacen un poco repetitivos” (Empleado 2).*

### **Conocer cuáles son los cursos más comúnmente realizados:**

Todos los empleados han realizado los cursos de formación obligatoria y alguno más como, por ejemplo, cursos de seguros, de MIFID, de hipotecas, ...

### **Conocer la posibilidad de incluir cursos nuevos:**

Más de la mitad de los empleados no incluirían ningún curso más; la plataforma les parece bastante completa en ese sentido.

El séptimo empleado tal y como dice incluiría: *“cursos de protocolo, de saber estar”*.

### **Saber qué puntos débiles y fuertes tiene la plataforma:**

El punto fuerte de la plataforma que predomina es la amplia oferta de cursos que ésta presenta.

Cada empleado muestra diferentes puntos de vista acerca de los puntos fuertes y débiles de la plataforma.

Vemos algunos ejemplos de puntos fuertes a continuación.

*“Pues... su punto fuerte yo diría que es entretenida y aprendes a la vez” (Empleado 2).*

*“Pues el punto fuerte es que está planteado para que no se te hagan aburridos los cursos, muchos vídeos, muchos test, muchas conversaciones interactivas que te ponen situaciones reales entre cliente y empleado” (Empleado 7).*

Y como ejemplos de sus puntos débiles mostramos otros ejemplos:

*“como punto débil, pues eso, que algunos cursos se hacen un poco repetitivos” (Empleado 2).*

*“en débil podría decir que los cursos no son muy intuitivos buscarlos, porque sabes que están pues por cursos regulatorios, de directiva, tal... pues a veces a*

*mí me cuesta un poco a lo mejor... tengo que ir a hacer alguno de un seguro de auto, pues me cuesta un poco encontrarlo” (Empleado 1).*

*“el punto débil, que hay cursos muy muy largos, demasiado” (Empleado 7).*

### **Conocer las percepciones de los empleados sobre el diseño de la plataforma**

#### **Parainfo:**

En cuanto al diseño de la plataforma se refiere, ningún empleado realizaría ningún cambio en la misma. El diseño les parece el correcto.

#### **Conocer la opinión de los empleados a cerca de la posibilidad de compartir resultados con el resto de empleados y obtener premios, puntos, etc.:**

La mayoría de empleados se niegan a compartir sus resultados por la posibilidad de que se generara una rivalidad negativa. Sin embargo, esa misma mayoría sí que aceptaría recibir puntos, insignias o premios por el uso de la plataforma como forma de incentivo y motivación, aunque algún empleado no lo ve necesario ya que lo considera una parte más de su trabajo.

*“Pues la verdad, la verdad que no, porque los considero útiles para mi formación, pero porque es parte del trabajo, tampoco hace falta que se premie más de lo necesario” (Empleado 6).*

#### **Conocer la opinión de los trabajadores sobre organizaciones que utilizan plataformas de formación gamificadas:**

A excepción del quinto y sexto empleado, el resto de empleados no han tenido experiencias previas con plataformas similares a la de Ibercaja.

Ambos empleados han estado trabajando un tiempo para la Caja Rural de Aragón, también conocida como Bantierra. La plataforma que utiliza es similar a la de Ibercaja con la excepción de que Bantierra realiza un curso previo a la incorporación del empleado sobre el funcionamiento básico del sistema informático.

#### **Saber la opinión que tienen acerca de que Ibercaja utilice la plataforma para su formación:**

A todos los empleados les parece apropiada y muy útil. Es un punto de apoyo más a la hora de aprender. Sin embargo, también apelan a recibir cursos presenciales debido a la complejidad o densidad que algunos cursos tienen.

*“Según qué cosas que sí que son más importantes y más densas, pues preferiría, cuando se pueda cara a cara” (Empleado 1).*

### **Conocer posibles alternativas de formación para los empleados de Ibercaja:**

Casi todos los empleados ponen de ejemplo a una posible alternativa formativa, los cursos o charlas presenciales y el aprendizaje previo de las nociones básicas como el funcionamiento de ARCO.

*“Eh... bueno, yo... a parte de estos cursos que son online, haría aunque fuese los fines de semana o cada quince días, un sábado por las mañanas, pues podríamos reunirnos o por zonas o por Comunidades Autónomas y entablar una conversación con alguien que realmente nos forme mejor, en el aspecto de que sea presencial, en vez de a través de una pantalla” (Empleado 4).*

*“Cursos presenciales que para mí es lo que más ayuda” (Empleado 3).*

## **6. CONCLUSIONES**

En este último apartado, se exponen las conclusiones finales que se extraen de este Trabajo de Fin de Grado. También se valora la importancia y la utilidad de la gamificación para la formación de nuevos empleados, concretamente en el caso de Ibercaja.

La importancia de la gamificación cada vez es mayor y cada vez son más las organizaciones que la utilizan por sus grandes beneficios. Su utilidad es muy grande y esto se debe a que es una técnica muy aplicable, es decir, podemos gamificar a través aplicaciones móviles, a través de aulas, en plataformas web, hasta en la propia calle. Su aplicación puede darse también en diferentes sectores como son el educativo, el de salud, el de psicología, el de marketing, el económico, el medioambiental, el laboral, etc. En empresas puede provocar un incremento de sus beneficios, un aumento en la productividad de sus empleados.

En este Trabajo de Fin de Grado se ha estudiado la gamificación a través de una plataforma web, como es Paraninfo de Ibercaja, concretamente en el ámbito laboral, en la formación de empleados de la entidad. Se ha llevado a cabo el estudio de mercado para recabar la opinión de los empleados de Ibercaja.

Se puede concluir que los empleados muestran una gran aceptación de la plataforma gamificada. Esto se debe, según los empleados, a su fácil uso y a su amplia oferta de cursos, entre otros. Además, a pesar de que la plataforma presenta algunos puntos débiles, los empleados siguen aprobando que se utilice la misma, ya que, podrían considerarse debilidades irrelevantes antes las ventajas que ésta les proporciona.

En definitiva, se trata de una técnica con un gran potencial tanto para las empresas como para los empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDRÉS TALLARDA, LAURA. (2019). Jugar: el mejor aprendizaje posible. La Vanguardia, 22 de noviembre de 2019.

BAEZA, CRISTOBAL. ‘Gamificación’, algo más que diversión en el trabajo. (Bbva, 16 de mayo de 2019).

CARRIBA, NURIA. (2018). Gamificación, tendencia para los próximos años. RRHH digital, 28 de marzo de 2018.

FRANCO LAHOZ, AMADO; AGUIRRE LOASO, JOSE LUIS IV. Informe anual 2011. Informe de responsabilidad corporativa del grupo Ibercaja. (Ibercaja, 2011).

GARCIA GAITERO, FELIPE; RENOBELL SANTAREN, VICTOR. (2013) Gamificación en la educación: Reinventando la rueda. *Universidad Camilo José Cela*, p.1.

GOMEZ, ALFONSO. La generación Z en el lugar de trabajo. (MásQueNegocio, 20 de junio de 2018).

JUAN, JAUME; JACQUES BENNOUN, JEAN. (2017). La gamificación interna mejora el rendimiento, la productividad y el engagement de los empleados. (Observatorio de RRHH, 5 de junio de 2017).

LAB, EMIL. Gamificación-Unas definiciones. (s.f.) Recuperado de <https://emil-lab.eu/gamificacion-unas-definiciones>

MENESES, NACHO. (2019). La gamificación, llave de una mayor productividad y de un aprendizaje más profundo. El País, 7 de agosto de 2019.

MULKEEN, DECLAN. (2018). Las 5 ventajas principales de la gamificación en el aprendizaje. *Universidad Camilo José Cela*, p.2-4.

SANCHEZ MATEOS, ALEJANDRA. (2018). 10 datos sobre la Generación Z. La Vanguardia, 15 de julio de 2018.

SERRA, GUILLERM. (2019). La gamificación se apodera de las ciudades inteligentes. Yaencontre, 14 de febrero de 2019.

## ANEXO I. Guion de la entrevista

1. ¿Hace cuánto tiempo que eres empleado/a de Ibercaja? ¿Qué tipo de vinculación tienes con Ibercaja (contrato indefinido, temporal, becario...)?
2. ¿Qué te parece la plataforma Paraninfo? (bien diseñada, intuitiva, actualizada, fácil de usar...)
3. ¿Consideras que es útil para los empleados de nueva incorporación? ¿Qué fue lo que te pareció más útil?
4. ¿Cómo valoras la oferta de cursos formativos disponibles en Paraninfo?
5. ¿Cuáles has hecho por ahora?
6. ¿Añadirías algún curso nuevo de algún otro tema? ¿Cuál/es?
7. ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes y débiles de la plataforma?
8. ¿Qué cambiarías en términos de diseño? ¿Te gustaría que se pudiesen compartir los resultados con otros miembros para que viesen tus avances? ¿Te gustaría recibir puntos o insignias por cada curso finalizado con éxito? ¿Consideras que Ibercaja debería premiar a los empleados que se esfuerzan más en esta plataforma?
9. ¿Habías trabajado antes en otra organización que utilizase este tipo de plataformas para ofrecer formación a sus empleados?
10. ¿Qué opinas de organizaciones como Ibercaja que utilizan este tipo de plataformas para formar a sus empleados?
11. Además de los cursos de Paraninfo, ¿qué formación te gustaría que ofreciese Ibercaja para sus empleados (especialmente para los empleados jóvenes que se acaban de incorporar)?

## **ANEXO II. Email solicitando colaboración en el estudio**

**Asunto:** Colaboración estudio Plataforma Paraninfo

**Cuerpo del mensaje:**

Buenos días,

Soy Eva Pons, compañera de la oficina principal de Monzón 2409 (Huesca). Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre la formación de jóvenes empleados de Ibercaja a través de los cursos que ofrece la Plataforma Paraninfo.

Te agradecería que contactases conmigo a través de la dirección de email xxx@xxx.com para hacerte unas breves preguntas y poder contar con tu opinión en mi estudio.

Tus respuestas serán totalmente anónimas y se analizarán de manera agregada únicamente con fines de investigación.

¡Gracias de antemano por tu colaboración! Es muy importante para mí.

Un saludo,

Eva Pons.

## ANEXO III. Transcripción de las entrevistas

### Empleado 1

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Agente rural

SEXO: Mujer

EDAD: 25

**¿Hace cuánto tiempo eres empleada de Ibercaja?**

*Desde marzo de 2018.*

**¿Qué tipo de vinculación tienes? Es decir, ¿tienes contrato indefinido, temporal...?**

*Temporal.*

**¿Qué te parece la plataforma Paraninfo?, ¿te parece que está actualizada? ¿es fácil de usar?**

*Ahora sí, al principio, bueno, antes, era otra plataforma que no era Paraninfo y era un engorro. Ahora más o menos sí que por lo menos se ve claro los cursos que tienes pendientes, en los que te has inscrito y los que son obligatorios que para mí es lo más importante.*

**¿Había otro?**

*Sí, antes sí, lo que no me acuerdo cómo se llamaba, pero yo no empecé con esta plataforma no. Cuando estaba de prácticas era otra plataforma.*

**¿Consideras que es útil para los empleados de nueva incorporación?**

*Sí, sí porque hay cursos que por lo menos las nociones básicas de cómo funciona ARCO te las enseña, creo que sí.*

**¿Cómo valoras la oferta de cursos formativos disponibles?**

*Buena, lo que sí que es verdad que hay algunos que están muy desactualizados. Según qué tipo de producto están un poco desactualizados, sí.*

**¿Añadirías algún curso nuevo?, ¿se te ocurre alguno?**

*No, yo creo que más o menos hay de todo, sí.*

**¿Consideras que tiene algún punto fuerte o débil la plataforma?**

*Eh... a ver, a lo mejor en débil podría decir que los cursos no son muy intuitivos buscarlos, porque sabes que están pues por cursos regulatorios, de directiva, tal... pues a veces a mí me cuesta un poco a lo mejor... tengo que ir a hacer alguno de un seguro de auto, pues me cuesta un poco encontrarlo.*

**Sí, a mi igual, tengo que ponerme en todas las pestañas.**

*Exacto, pero por lo demás yo creo que bien, que está bastante bien.*

**¿Y del diseño cambiarías algo?**

*Mmmm no.*

**Cuando tú acabas un curso, ¿te gustaría que se vieran los resultados con los demás miembros, que dieran insignias y que premiaran a los empleados que más usan la plataforma?**

*Lo de premiar a los empleados que más usan la plataforma si no me equivoco se hacía antes, me suena que al que más cursos hacía o tal se lo reconocían, me quiere sonar, pero yo no lo he vivido. Y luego lo de compartir la nota no, porque pienso que puede crear “rifis y rafes” entre compañeros y cada uno pues es privado ¿no?, lo que hace y lo que no.*

**¿Habías trabajado antes en otro lado que tuviera algo así?**

*No*

**¿Y qué opinas que Ibercaja utilice esta plataforma para que sus empleados aprendan?**

*Viene bien yo creo y cada vez más por todo el tema de la tecnología, pero sí que es verdad que creo que hay cursos que cuando se pueda, se deberían dar presenciales porque creo que te enteras más y que te sirven más que ver vídeos, que está bien, pero es más fácil desconectar con según qué cosas. Para enseñarte un producto nuevo no te van a convocar a una reunión, pero a lo mejor para según qué cosas que sí que son más importantes y más densas, pues preferiría, cuando se pueda cara a cara.*

**Para terminar, además de estos cursos, ¿te gustaría que ofreciera alguna formación más a los nuevos que entran?**

*Sí, yo creo que sobre todo cuando entras nuevo, y también según el puesto que desempeñes, yo creo que hay cosas que sí que deberían hacerte rápido, tampoco te vas a pegar un mes ¿no?, pero sí que a lo mejor pues enseñarte cosas básicas que te vas a enfrentar día a día y que las aprendes un poco a salto de mata, tanto cuando te incorporas nuevo de la calle como cuando te incorporas nuevo en un puesto. Pues hay cosas que sí que me gustaría un poco más que se explicaran.*

**Ya hemos terminado, muchas gracias.**

## Empleado 2

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Caja

SEXO: Mujer

EDAD: 23

**¿Hace cuánto tiempo que eres empleada de Ibercaja?**

*Pues llevo trabajando desde julio de este año.*

**¿Qué tipo de vinculación tienes? Es decir, ¿tienes contrato indefinido, temporal...?**

*Pues ahora tengo un contrato temporal de unos 6 meses.*

**¿Sabes que Ibercaja, bueno supongo que ya lo habrás usado, trabaja con la plataforma de Paraninfo?**

*Sí.*

**¿Qué te parece?, ¿está bien diseñada?, ¿actualizada?, ¿es fácil de usar?**

*Pues me parece bastante fácil, la verdad y al usarla tiene un contenido muy variado.*

**¿Crees que es útil para la gente nueva que se incorpora a trabajar en Ibercaja?**

*Bueno, la verdad que no mucho porque explica cosas de nivel más avanzado desde mi punto de vista.*

**¿Qué es lo que te pareció más útil de esta plataforma?**

*Un curso que tiene sobre cómo utilizar el portal comercial.*

**¿Crees que la oferta de cursos formativos en Paraninfo es amplia?**

*La verdad que tiene bastantes variados, pero a veces se hacen un poco repetitivos.*

**¿Tú cuáles has hecho de cursos?**

*Pues de momento he hecho todos los de formación obligatoria y algunos más sobre seguros.*

**¿Añadirías algún curso más?**

*Em... sí.*

**¿De qué?**

*Pues sobre todo sobre el funcionamiento básico de ARCO.*

**Sí, eso sí. ¿Consideras que tiene algún punto fuerte o punto débil?**

*Pues... su punto fuerte yo diría que es entretenida y aprendes a la vez, y como punto débil, pues eso, que algunos cursos se hacen un poco repetitivos.*

**¿Cambiarías algo del diseño de esta plataforma?**

*Em... yo creo que no, nada.*

**¿Te gustaría que los resultados que se obtiene de los cursos se compartieran con otros miembros para que vieses tus avances?**

*Me daría igual la verdad, no es una cosa relevante.*

**¿Y recibir puntos o insignias cuando se finalizarán los cursos?**

*No lo veo necesario.*

**¿Y si se premiaran a los empleados por usar más la plataforma?**

*Pues eso no estaría mal, además seguro que más de uno la utilizaría más.*

**Sí, eso sí. Y, ¿habías trabajado en otro trabajo antes que usara plataformas de este tipo?**

*No, no he trabajado en otro sitio.*

**¿Qué te parece que Ibercaja lo utilice?**

*Pues... creo que es diferente y menos pesado que un curso presencial, es más ameno.*

**Sí, Vale. Y, por último, Ibercaja usa los cursos de Paraninfo, ¿te gustaría que ofreciera alguna formación más para la gente nueva que entra?**

*Pues, como te he dicho antes, que nos enseñaran como se usan las principales operaciones de ARCO.*

**Vale, pues ya está la entrevista, ¿vale? Solo era eso, muchas gracias.**

*Vale, gracias a ti.*

**Adiós.**

*Adiós.*

### Empleado 3

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Directora

SEXO: Mujer

EDAD: 26

**¿Hace cuánto tiempo que eres empleada de Ibercaja?**

*Pues desde el año... espera eh. Fija hace dos años y con contratos cuatro, cuatro y medio, cinco.*

**¿Qué te parece la plataforma paraninfo?, ¿está bien diseñada?, ¿es fácil de usar?, ¿actualizada?**

*Sí, a ver, así a primera vista sí. Es que tuvimos una mucho peor, entonces esta me gusta más que la anterior. No me parece intuitiva esa es la verdad porque, por ejemplo, los cursos nuevos te aparecen abajo del todo, tienes que bajar hasta abajo. Los que ya tienes hechos te aparecen arriba, tendría que ser al revés para mi gusto ¿no? Que te aparecieran primero los que tienes pendientes de hacer últimos y abajo, los viejos. Pues es al revés, eso por ejemplo no me gusta, pero sí está bien, dentro de la que había está bien.*

**¿Y tú crees que es útil para los que entran nuevos a trabajar?**

*Pues hombre hay de todo, hay cursos que sí que son útiles porque son nociones básicas de cosas que sí que me parecen importantes ¿vale? Para trabajar en una entidad, pero hay otras pues que no. Me imagino, yo no sé a los que entran nuevos que cursos les vuelcan y cuáles no, eso ya no lo sé, porque sí que sé que hay algunos... por ejemplo, yo he hecho alguno específico pues de agente rural, de director ¿vale? Entonces, no sé hasta qué punto que cursos vuelcan. Hay algunos que sí que me parecen útiles.*

**Sí, yo cuando empecé también hice. Me mandaron dos o tres.**

*Sí, de notaciones muy básicas que yo creo que todo el mundo tendría que saber.*

**¿Piensas que falta algo o añadirías algún curso más?**

*No por Dios, ya vale. Nos hacen cursos de todo ya. Yo no sé los que haces tú Eva, pero yo, que si de seguridad, que si de seguros, que si seguros de ahorro, seguros de riesgos, seguros de no sé qué... Yo creo que no, yo creo que es bastante completa, yo creo que vale vamos, ya vale ya.*

**¿Podrías decir algún punto fuerte y algún punto débil de la plataforma?, ¿o crees que está bien cómo está?**

*¿De lo que es el diseño de la página?, ¿de los contenidos? o, ¿de todo en general?*

**De todo en general.**

*Pues a ver, los contenidos son bastante amplios, eso es un punto positivo porque abarca, pues eso, lo que te he dicho, muchos temas, desde blanqueo de capitales, ciberseguridad, seguros, etc. Y la pega que te digo es eso, el orden de las cosas, no me parece lógico. O sea, es cronológico de más antiguo a más nuevo, y para mi gusto tendría que ser al revés, o sea que es una chorrada pero, a mí de primeras para entrar pues ya que viera yo directamente los cursos que tengo pendientes ¿me explico?*

**Pues sí, para organizarse mejor, sino tienes que estar buscando.**

*Claro, no que me digan los que ya hice hace cinco años que me dan igual ¿sabes lo que te quiero decir ¿no?*

*El diseño ese de viejo a nuevo no me gusta, me gustaría más de nuevo a viejo.*

**¿Te gustaría que tus resultados se compartieran con el resto de empleados y que lo pudieran ver?**

*Sí y no. Quiero decir, me parece, o sea me daría igual que pusiera ni nombre y mis apellidos y lo que he hecho, igual incluso se podría crear una rivalidad positiva, me parece, no negativas. Si fuera para..., bueno hay gente de todo, si fuera para crear una rivalidad positiva, pues sí, porque a veces hacen algunos que son por ranking de oficinas, por ejemplo y eso pues es un poco competitivo de buen rollo porque son cursos que tampoco llevan a nada más ¿no? Si fuera para una rivalidad positiva pues sí, pero, por otro lado, me parece tan chorrada. Quiero decir, que no es nada relevante hacer un curso para el resto ¿sabes? Uno ya se lo estudia, se lo mira y es para uso personal ¿no? Entonces tampoco me parece, no sé, me daría igual la verdad, neutralidad.*

**¿te gustaría recibir puntos o insignias o que Ibercaja premiara a los empleados que más la utilizan? ¿Tú crees que eso estaría bien?**

*Hombre, eh... sí. Estaría bien, ya que estamos... porque claro, por las tardes, pues claro, estás aquí conectado, que, a ver, no son horas de trabajo como tal, pero, sí que es algo del trabajo ¿no? No me parecería mal que lo hicieran, no sé cómo si por horas de conexión o porqué, pero no me parece mal.*

**¿Tú habías trabajado antes en otro sitio que utilizaran una plataforma de este tipo?**

*No.*

**¿Qué opinas de que Ibercaja lo utilice?**

*Pues opino que es una forma de coordinar a todo el mundo ¿no? Para llevar todos un orden y asegurarse de que todo el mundo conoce los contenidos y las cosas, nociones*

*básicas de seguros, de los productos que hay en la entidad sobre todo o de tema operacional, de... pues bueno, de cómo va el programa, el portal comercial o...*

**Hombre, pero, habrá gente que si no lo hacen obligatorio como a veces que pone que hay que hacerlo antes del día tal, habrá gente que ni se los mire ¿no?**

*Ya, sí, sí. Por eso, que igual en ese sentido igual sí que lo tendrían que poner obligatorio claro. Me parece importante porque así es una forma que tienen ellos de asegurarse de que todo el mundo conoce esas cosas. Es una forma de llegar a todos los empleados ¿no? Es un punto en común de todos los empleados el Paraninfo.*

**¿Tú crees que Ibercaja tendría que ofrecer algún tipo de...? A parte de los cursos, hacer algo más como formación, yo qué sé, ¿se te ocurre algo?**

*Uf, pues es que, a ver, hacemos cursos presenciales que para mí es lo que más ayuda, lo que pasa que ahora con lo del covid no. En mi opinión, los cursos presenciales que ya se hacen en Cogullada, en Zaragoza, que estamos ahí uno días de formación, a ti no sé si te habrá tocado, a mí me ha tocado unas cuantas veces...*

**No, de momento no.**

*Pues yo lo agradezco mucho ¿vale? Primero, porque son presencialmente y le ponemos cara a las personas, pues de riesgos, de CMI, de marketing..., de diferentes departamentos, que me parece importante ponerles cara a la gente que está detrás de los correos electrónicos que intercambiamos o... ¿no? Entonces, en ese sentido sí que tendrían que ampliar las formaciones presenciales en Cogullada, eso sí. Que ya lo hacen, pero hacen poquitas. Este año, por ejemplo, con lo del covid, yo tenía una y no he podido ir. Y luego también, a parte de ponerles cara a esas personas, intercambiamos experiencias con compañeros de otras oficinas. También me parece importante porque a lo mejor hay cosas que tú no ves, que otro sí que ve, no somos todos iguales ni tenemos todos las mismas oficinas. En cada oficina pues hay una situación o un perfil de cliente. Entonces, las presenciales sí que las podrían hacer más a menudo. También entiendo que es un coste para ellos, nos tienen un montón de días ahí en Cogullada. Yo he hecho formaciones de cuatro días, que te pagan pues el alojamiento, te pagan el transporte, te pagan la comida... pues claro, también entiendo que...*

*Claro, no es lo mismo, no sé, eso sí que lo haría. Por ejemplo, en Zaragoza en paraíso sé que hacen algún “meeting”, así en la cafetería... ahí claro ahí tienen la oportunidad porque es una oficina muy grande y hay un punto de encuentro para empleados, pero*

*buen, hacen alguna reunión online con otras oficinas para, pues eso, intercambiar conocimientos o alguna reunión así, no siempre con los de tu sucursal ¿sabes?*

*Si no, pues eso. Ahora con todo esto de la “teams” y hay mil cosas para hacer encuentro online digamos.*

*Eso. Pues hacer alguna cosilla así más a menudo un poco para, pues lo que hablamos, compartir entre compañeros opiniones, y puntos de vista que, al final es lo que... la experiencia es lo que... ¿no? La teoría está muy bien, pero la experiencia es lo que más ayuda claro.*

**Pues sí. Pues nada, ya está.**

*Vale.*

**¿Querías decir algo más?**

*Nada, no, eso que en general Paraninfo bien, si hubieras visto la de antes eh... te aseguro que peor, para mi gusto claro, no sé ¿vale?*

**Vale, pues muchas gracias.**

*Nada, a ti Eva.*

**Hasta luego.**

#### Empleado 4

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Caja

SEXO: Mujer

EDAD: 23

#### **¿Hace cuánto tiempo que eres empleada de Ibercaja?**

*Pues empecé hace tres años en Ibercaja. El primer año estuve como prácticas dos meses, el siguiente verano me hicieron un contrato temporal y este último verano también un contrato temporal y me han alargado en invierno.*

#### **¿qué te parece la plataforma que utiliza Ibercaja, la de Paraninfo?**

*La plataforma de Paraninfo, bueno, creo que es una buena opción para los jóvenes, más para los que acabamos de empezar ahora en el mundo laboral y más en una entidad bancaria. Creo que tienes que tener en cuenta muchos aspectos para que estos cursos que nos ofrece la entidad, pues nos ayudan a la hora de explicar a un cliente lo que tenemos que vender. Son aspectos muy teóricos que nos ayuda siempre a la venta.*

**Vale, vamos, la otra pregunta que venía ahora me la has respondido, es útil para los nuevos empleados.**

*Sí, sí, como digo es útil más que nada a la hora de vender o explicarle algo al cliente, nos ayuda mucho a conseguir lo que queremos, que es la venta.*

#### **¿Qué es lo que te parece más útil de esta plataforma a ti?**

*A mí en concreto la forma de explicar porque no son conceptos teóricos como tal, sino que nos ayudan con imágenes, vídeos y a veces nos ponen algún audio, que eso hace que sea más interactivo y podamos estar más atentos.*

#### **¿Crees que hay mucha variedad de cursos o tú añadirías alguno más?**

*No, yo creo que Ibercaja lo lleva muy al día, ya que, cuando empezó lo del covid enseguida pusieron cursos de prevención contra el covid, medidas de higiene en la oficina, es decir, que están muy al día, están actualizados y cada vez que sale un tema de actualidad lo ponen para que estemos al día todos los empleados.*

#### **¿Crees que tiene algún punto fuerte o punto débil esta plataforma?**

*Fuerte como digo, pues que nos ayude a los empleados sobre todo a vender y débil, para mí, el tema de evaluación cuando acabamos un tema o un módulo, nos hacen una clase de, bueno, de autoevaluación, que es tipo test y considero que una persona que no le ha dedicado tanto tiempo como otro, puede tener los mismos puntos porque hay muchas que son de lógica, es decir, para mí, lo ponen un poco sencillo, demasiado sencillo para lo que es el tema en sí.*

**Sí, eso sí, pero también yo que sé, aunque lo suspendas, porque a mí me ha pasado alguna vez de suspender alguno, te da la probabilidad de reintentarlo hasta que lo apruebas, o sea, eso sí que...**

*Sí, eso sí que está bien, eso también es verdad, porque cuando el sistema te aparece como que estás suspendida, te vuelve a dejar hacerlo para que lo puedas aprobar, eso está bien.*

**¿Te gustaría que los resultados que obtienes se compartieran con tus compañeros y te dieran puntos o insignias al realizarlos?**

*Eh... sí me parecería buena opción que contra más cursos haga un empleado más reciba por ello, es decir, sería buena opción incentivar a los empleados con puntos, premios... aunque no sea un aumento de salario, pues bueno, algún detalle o una lista con puntos o algo así.*

**¿Tú antes habías trabajado en otro lado?**

*Eh... no*

**¿O hecho prácticas?**

*No.*

**¿Qué opinas de que Ibercaja use la plataforma para formar a sus empleados?**

*Pues me parece buena opción, sí, por lo que te he dicho antes, que nos ayuda mucho de cara a la venta, explicar los productos, las características; todas las condiciones en una contratación; todos los requisitos que hay que explicar antes y después, la posventa y la preventa, y ... es una buena opción.*

**Tú como trabajadora, ¿crees que Ibercaja tendría que dar algún tipo más de formación?, ¿se te ocurre algo para la gente nueva que entra, sobre todo?**

*Eh... bueno, yo... a parte de estos cursos que son online, haría, aunque fuese los fines de semana o cada quince días, un sábado por las mañanas, pues podríamos reunirnos o por zonas o por Comunidades Autónomas y entablar una conversación con alguien que realmente nos forme mejor, en el aspecto de que sea presencial, en vez de a través de una pantalla. Para mí siempre...*

**¿Sabes qué me dijo...?**

*Sí, dime.*

**Pues nada, ya está la entrevista, ha sido corta.**

*Ah, ¿ya está? Digo búa a ver si hay alguna más.*

**Que va, que va, ya está.**

*Vale, vale.*

## Empleado 5

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Caja

SEXO: Mujer

EDAD: 22

**¿Hace cuánto tiempo que eres empleada de Ibercaja?**

*Sólo llevo cuatro meses.*

**¿Qué contrato tienes ahora?, ¿indefinido o temporal?**

*Pues temporal.*

**¿De cuánto?**

*De dos meses.*

**Sobre la plataforma Paraninfo, ¿qué opinas?, ¿te parece que está bien diseñada?, ¿actualizada?, ¿fácil de usar?**

*Em... pues creo que es bastante fácil de usar y...eh... tiene recursos muy..., o sea, cursos muy variados.*

**¿Crees que es útil para los empleados nuevos que se incorporan?**

*Sí, a mí de hecho me ayudó bastante a entender las cosas, algunas cosas que en principio no sabía.*

**¿Qué es lo que te pareció más útil?**

*Pues... em... la forma que tienen de hacer los cursos, que la mayoría no se hacen nada pesados y son entretenidos.*

**¿Crees que hay bastantes cursos o pocos?**

*Yo creo que hay bastantes, pero algunos están un poco anticuados.*

**¿Tú cuáles has hecho por ahora?**

*Pues de momento he ido haciendo los que me han mandado y he hecho alguno por mi cuenta porque me llamaban la atención.*

**¿Crees que haría falta algún curso más?, ¿hechas en falta algo?**

*Mmm... Pues... yo creo que no.*

**¿Crees que esta plataforma tiene algún punto fuerte o punto débil?**

*No sé, yo diría que se basa en aprender de una forma distinta a la habitual y además, pues te evita tener que desplazarte hacia otros lugares.*

**Del diseño, ¿cambiarías algo?**

*No, yo creo que no, está bien así.*

**¿Te gustaría que se compartieran los resultados, os dieran puntos o se premiara de alguna manera por usar estos cursos?**

*No, porque lo más probable es que se generara alguna discusión.*

**Vale, ¿y lo de que os dieran premios de alguna forma?**

*No, porque sería como competir.*

**¿Tú habías trabajado antes en otro sitio que utilizara este tipo de plataforma?**

*A ver, yo hice prácticas curriculares en la universidad de Bantierra y em... unos días antes de empezar sí que nos hicieron un curso donde por las mañanas nos daban unas charlas informativas de cada área de la entidad y, por la tarde, nos enseñaban a manejar el sistema informático, y sí que me ayudó porque, pues, cuando llegué el primer día, me sabía defender un poco.*

**Vale, o sea, en ese caso, ¿Bantierra es mejor no? Porque como Ibercaja no hace eso.**

*Es que no... sí.*

**¿Qué opinas de que Ibercaja utilice esta plataforma?**

*Pues, em..., yo creo que está bien, es interesante y creo que funciona como forma de aprendizaje.*

**¿Te gustaría que Ibercaja tuviera algún curso más o que hiciera algo diferente para formar a los empleados nuevos?**

*Pues, eh..., yo creo que sería interesante que se plantease la opción de realizar algún tipo de curso como el que hice yo cuando fui a hacer las prácticas a Bantierra.*

**Pues sí, bueno pues, ya está entrevista ¿vale?**

*Vale.*

**Adiós.**

*Adiós.*

## Empleado 6

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Puesto de mesa

SEXO: Hombre

EDAD: 24

**¿Hace cuánto tiempo que eres empleado de Ibercaja?**

*Pues... hace dos años y medio, empecé como becario tres meses y luego ya un contrato temporal.*

**¿Ahora tienes contrato temporal?**

*Exacto, ahora mismo estoy con un contrato temporal de dos años.*

**¿Qué te parece la plataforma que utiliza Ibercaja de Paraninfo?**

*Pues está bastante bien, es bastante intuitiva y fácil de comprender.*

**¿La consideras útil para los empleados que se incorporan nuevos?**

*Sí, porque es importante tener unos conocimientos básicos.*

**Y a ti en concreto, ¿qué es lo que te pareció más útil?**

*Pues los cursos de seguros que te dan unas pequeñas pinceladas para conocer un poco de todo.*

**¿Crees que hay muchos cursos o pocos en la plataforma?**

*Pues de momento bastante bien de cursos, está bastante completo.*

**¿Tú cuáles has hecho?**

*Los que van mandando desde general, los de seguros, alguno de protección de datos, de hipotecas, de MIFID.*

**¿Tú crees que haría falta algún curso nuevo?**

*Pues ahora mismo no se me ocurre ninguno, no sabría decirte.*

**¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes y débiles de esta plataforma?**

*Pues los puntos fuertes, los... que es bastante completo el tema de seguros y demás.*

**Del diseño de la plataforma, ¿cambiarías algo?**

*Mmm... pues no, porque es bastante intuitiva.*

**Respecto a los resultados de los cursos, ¿te gustaría que se compartieran o te gustaría recibir algún tipo de premio o insignia por realizarlos?**

*Pues la verdad, la verdad que no, porque los considero útiles para mi formación, pero... porque es parte del trabajo, tampoco hace falta que se premie más de lo necesario.*

**¿Habías estado antes en otro sitio utilizando este tipo de plataformas?**

*Sí, en Caja Rural de Aragón, son bastante parecidas.*

**¿Qué te parece que Ibercaja utilice este tipo de plataforma para la formación de empleados?**

*Pues muy bien porque la formación es necesaria y luego a parte, el día a día también es necesario, algunos conocimientos que no sabes, se aprenden en la carrera o en los másteres.*

**¿Te gustaría que Ibercaja ofreciese a sus empleados nuevos algún otro tipo de formación que no fuera el de Paraninfo?**

*Pues ahora mismo no se me ocurre ninguno, lo veo bastante completo.*

**Vale, pues, ya está.**

## **Empleado 7**

PUESTO/DEPARTAMENTO IBERCAJA: Puesto de mesa

SEXO: Hombre

EDAD: 25

**¿Hace cuánto tiempo que eres empleado de Ibercaja?**

*Desde julio del 2019.*

**Y ahora, ¿qué contrato tienes?, ¿temporal?, ¿indefinido?**

*Contrato temporal.*

**¿De cuánto?**

*De seis meses.*

**La plataforma de Ibercaja, la plataforma Paraninfo, ¿qué te parece?**

*Pues me parece bastante útil, fácil de usar, ... aunque tenga algunos fallos como cuando acabas un curso completo y te dice que está inacabado, entonces no lo puedes superar y, el examen, el test que te hacen después de cada curso, pues me parece bastante útil porque te hace pensar lo que acabas de leer y, así, es como se asientan los conceptos.*

**¿Crees qué es útil para los nuevos que entran?**

*Súper útil, sobre todo para los cursos de operatoria básica. Antes de empezar a comercializar hay que saber dónde localizar las cosas en el programa de trabajo.*

**Y, a ti, ¿qué es lo que te pareció más útil?**

*Pues que está muy... los cursos que están muy bien organizados y muy bien diferenciados, o sea, que, si buscas un curso en concreto sobre algún tema, sobre por ejemplo el seguro de auto, pues es muy fácil llegar a él.*

**¿En la plataforma crees que hay variedad de cursos o faltaría alguno?**

*Pues hay buena oferta, hay bastante variedad, tendrás desde los cursos más sencillos de operatoria, de cómo buscar cualquier cosa en el programa, hasta los de normativa más compleja, que puede ser lo del MIFIDII, que es un curso con bastante complejo. Y, sí que metería cursos de protocolo, de saber estar.*

**¿Crees que tiene algún punto fuerte o débil la plataforma?**

*Pues el punto fuerte es que está planteado para que no se te hagan aburridos los cursos, muchos vídeos, muchos test, muchas conversaciones interactivas que te ponen situaciones reales entre cliente y empleado, ... y el punto débil, que hay cursos muy muy largos, demasiado.*

**Y en términos de diseño de la plataforma, ¿cambiarías algo?**

*Eh...de diseño de la plataforma no, de diseño de los cursos sí, lo que te digo, hay cursos muy largos.*

**¿Te gustaría que se pudiesen compartir los resultados, que dieran puntos o alg´un premio al realizar estos cursos?**

*No, bastante se compite ya en otros ámbitos, como para que se compitiera también en nota en los cursos de formación.*

**¿Habías estado en otro lado que utilizara una plataforma así parecida?**

*No, nunca.*

**¿Qué opinas de que Ibercaja utilice esta plataforma para formar a sus empleados?**

*Pues que es bastante útil, aunque se hacen fuera de horario laboral, así que, tienes que estar en casa haciéndolos y es una obligación más, entonces, no me parece.... O sea, me parece buen método porque aprendes, pero, te lleva horas, horas que no las cobras. Eso ponlo también eh.*

**¿Te gustaría que Ibercaja ofreciera alguna formación más? ¿Se te ocurre algo más a parte de estos cursos?**

*Pues charlas, lo que pasa que ahora no se puede. Aunque casi mejor que no, porque nos harían ir a Zaragoza, así que no.*