



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## GAMIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Gamification for the development of human capital

**Roberto Carrasco**

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá.

Correo: [roberto.carrasco@up.ac.pa](mailto:roberto.carrasco@up.ac.pa)  <https://orcid.org/0000-0003-4848-9581>

**Seyna Almengor**

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá.

Correo [seyna.almengor@up.ac.pa](mailto:seyna.almengor@up.ac.pa)  <https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Recibido: 15-9-2023

Aprobado: 07-11-2023

**DOI:** <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n1.a4733>

### RESUMEN

El artículo identifica el uso de la gamificación para el desarrollo del capital humano, en una investigación diseñada desde el paradigma cualitativo a partir de un enfoque no experimental, documental, descriptivo e inductivo, utilizando las variables gamificación y recursos humanos. Los resultados se presentaron a partir del desarrollo del capital humano desde su ingreso a la empresa, donde se responde a la atención del mercado de trabajo y sus necesidades, con la gamificación vista como herramienta y como técnica, así como sus riesgos inherentes. El estudio concluye que los métodos tradicionales para reclutamiento, selección y desarrollo de la productividad con las técnicas de gamificación, aunque no sea un método nuevo, iniciaron un auge debido a las tendencias actuales para el desarrollo del capital humano y han sido acogidas en su totalidad por los departamentos de recursos humanos que buscan fomentar las prácticas más eficientes para atraer, seleccionar y retener al colaborador.

**Palabras clave:** gestión de personal, productividad organizacional, desarrollo de recursos humanos.

### ABSTRACT

The article meets the objective of identifying the use of gamification for the development of human capital, in an investigation designed from the qualitative paradigm from a non-experimental, documentary, descriptive and inductive approach, based on the variable's gamification and human resources. The results were presented based on the development of human capital from the time they joined the company, where attention to the labor market and its needs is responded to, with gamification seen as a tool and as a technique, as well as its inherent risks. The study concludes that the traditional methods for recruitment, selection and development of productivity with gamification techniques, although it is not a new method, began a boom due to current trends for the development of human capital and have been fully accepted. by human resources departments that seek to promote the most efficient practices to attract, select and retain employees.

**Keywords:** personnel management, organizational productivity, human resources development.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, como sectores productivos, se enfrentan a la búsqueda constante de candidatos con perfiles y competencias que se ajusten a sus necesidades; por ende, procuran captar un recurso humano que posea conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes y valores éticos, así como otros atributos fundamentales para la productividad y el desarrollo en el ambiente laboral. Todo parece indicar que el desempeño laboral debe venir acompañado (en gran medida) de las políticas de la organización, su misión y visión, desde las perspectivas de la escogencia de su personal con el mejor perfil adecuado, desde el punto de vista de su personalidad, formación académica y capacidades, para cuando se realiza el proceso de evaluación del candidato y sus características, el cual facilita a los encargados de reclutar y seleccionar, aplicar las técnicas de en la escogencia del colaborador idóneo al puesto que se tiene que desempeñar.

Blasco (2000) señala que el reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, desde la antigüedad. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados y la selección nunca ha sido tarea fácil, ni siquiera para aquellos que tenían que decidir a quién contratar o promocionar. Caamaño Rojo (2007) plantea que el modelo de organización científica del trabajo, perfeccionado por Frederick Taylor, quien postuló que la racionalización de los procesos productivos, presenta supuestas ventajas; sin embargo, Cabanellas de Torres (2001), señala que en este método existe una serie de inconvenientes, tales como mecanizar al trabajador por la reiteración de operaciones simples, además, porque la facilidad del trabajo promueve la contratación de jóvenes y niños no del todo formados, exige la concentración económica e industrial, y ahonda las diferencias sociales por quedar el trabajador más supeditado a empresas especializadas y a funciones estrictas.

García de Hurtado & Leal (2008) plantean que el hombre, desde su aparición, siempre ha estado sujeto a producir cambios para mejorar su condición de vida y hacerse más útil, lo que le ha permitido evolucionar más en el tiempo. Con relación a esto, señalan que resulta



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado con rapidez, especialmente, en los últimos cincuenta años con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. Si bien es cierto se producen contradicciones diferentes como indica Golik (2012), estas están acompañadas de ciertos tipos de comportamiento del ser humano. En ese sentido, Correa (2013) indica que, con la evolución del pensamiento de los seres humanos, han evolucionado también las ciencias y sus diversas disciplinas, de ahí el hecho de que diferentes ciencias tengan interés de tratar ciertos fenómenos sociales de los individuos en la organización.

Es este paralelismo de la evolución del pensamiento humano y el desarrollo de las ciencias en las diferentes disciplinas, lo que ha permitido engrandecer la competitividad. De allí que Montoya *et al.* (2016) destacan que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos. En este sentido, el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Las organizaciones tienen un gran reto por delante, el enfrentar una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, por tal motivo, los profesionales de Recursos Humanos deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrece el ámbito de la selección. Este talento debe cumplir con algunas competencias como los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición y otros, acompañados del desarrollo de otros recursos que benefician directamente el área, lo que ha dado paso a grandes oportunidades, para que las organizaciones puedan hacer más eficientes los procesos de integración de su capital humano (García *et al.*, 2016).

La tendencia de las organizaciones es ir hacia el cambio y la innovación para hacerse más competitivo en el mercado laboral, tratando de adaptarse a nuevas corrientes que mejoren los procesos y hacer eficiente la selección de los recursos humanos que la ejecutan con

compromisos. Todo parece indicar que son procesos un poco complejos; no obstante, el uso de buenas prácticas y técnicas que ayuden al mejoramiento de una organización, favorecen el crecimiento y potencialidad de esta, además, de incrementar la productividad de su personal. En ese sentido Betz (1997), señala que la complejidad en la gestión de la innovación en las empresas viene dada por los diversos sistemas que están interactuando en el proceso de innovación, lo que da origen a un cambio permanente. Estudios indican que la gamificación es generadora de *engagement* (compromiso) a nivel intra-organizacional (Reeves & Read, 2009) y un medio para construir lealtad en la gestión de sus relaciones externas (Zichermann & Linder, 2010).

Arraut (2010) y Morales (2013) plantean la necesidad, no solo de innovar, sino de hacerlo más rápido que la competencia y hacer de la innovación un proceso sistemático e integrado a la organización. Dignan (2011) afirma que el uso del juego en ámbitos no tradicionales propicia las condiciones de aprendizaje y rendimiento de acelerado pico, y se compone en un eficiente vehículo para estimular cambios conductuales (Hunter, 2011). Kapp (2012) acota que las dinámicas y mecánicas de gamificación se basan en un sistema de recompensas, desafíos y retos que despiertan el interés del usuario y potencian su participación, vinculación, concentración y fidelización, convirtiéndolo en una forma idónea de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades.

Gallego Gómez & De Pablos Heredero (2013) sostienen que la gamificación es una práctica empresarial reciente que se encuentra en la intersección entre el *marketing*, los juegos y la psicología, para crear experiencias atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario, empleando mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. De allí la importancia de la técnica, término que deriva del inglés *game*, que significa juego. Consiste en juegos no lúdicos para potenciar valores positivos relacionados, como la motivación, la concentración, el trabajo en equipo o el esfuerzo, por lo que se ha extendido en estos últimos años en el entorno del mundo empresarial para incrementar la productividad del personal (Castellanos *et al.*, 2014).



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Hugos (2012) afirma que la gamificación favorece el abandono de jerarquías verticalistas para reemplazarlas por redes transdisciplinarias de fuerte integración y coordinación, por otro lado, Zichermann & Linder (2013) plantean que la gamificación se puede constituir en un medio para reclutar, capacitar y retener a talentos de excelencia. Por su parte, Marín & Hierro (2013) definen el término como una especie de método, una forma de estrategia que nace del conocimiento de los elementos que son atractivos para las personas y los transforma en juegos dentro de actividades que realmente no son juegos.

Werbach & Hunter (2014) plantean que no hay una definición universalmente aceptada, por lo que creen que la gamificación es “el uso de elementos de juego y tecnologías de diseño de juegos en contextos que no son de juegos” (2014, p 28). Ambos autores apuntan que las empresas llevan tiempo aplicando a su gestión, pensamientos orientados a los juegos, más o menos desde fechas cercanas a la década de 1980. Estos autores consideran que “el primer uso de la gamificación en sentido corriente tuvo lugar en el año 2003, cuando un creador de juegos británico desarrolló una empresa de consultoría para crear interfaces similares a los juegos para los dispositivos electrónicos” (2014, p 27). Sin embargo, no fue hasta finales del año 2010 cuando el término comenzó a tener el sentido que ha alcanzado en la actualidad (Tamargo Plaza, 2019).

Herger (2014) dice que la gamificación no siempre tiene que tratarse de hacer juegos, sino de crear un cambio de comportamientos para conseguir involucrar a las personas con la introducción de hábitos distintos a los que ya tenían. Para lograrlo, se usan técnicas de motivación, videojuegos y se estudia la ciencia del comportamiento. Esto significa que se aplican los elementos, principios y compendios motivadores del juego para que el trabajo sea menos monótono y aburrido. Valera Mariscal (2013) insiste en el uso del enfoque y los elementos de los videojuegos en contextos que no son de juegos. Su definición se asemeja a lo planteado por de Werbach & Hunter en el 2014, pero enfatiza más en el área de los videojuegos. Estos autores tienen ideas muy similares en cuanto al término de gamificación y coinciden en su utilización en entornos no lúdicos para crear un clima más motivador y divertido a la vez (Tamargo Plaza, 2019). Sin embargo, cuando una empresa quiere ser innovadora, son



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

pocas las que saben cómo empezar. Esto no es una dificultad local o nacional, en realidad es el inconveniente que todas las empresas en el mundo deben enfrentar para garantizar un negocio saludable y, en última instancia, que perdure (Ovallos Gazabón et al., 2016).

Proserpi *et al.* (2016) sugieren realizar investigaciones alrededor de la materia. Esto implica indagar sobre las efectivas posibilidades de hacer uso de la gamificación con fines de reclutamiento de recursos humanos, puesto que se presume que, junto con hacer más atractivo el proceso, podría mejorar las ecuaciones de costo-beneficio que presentan los actuales métodos de búsqueda y selección de personal. En ese sentido, Gómez *et al.* (2017) señalan que la gamificación se basa en las mecánicas y dinámicas de juegos como los desafíos, las recompensas y los niveles de logros de objetivos para transformar tareas diarias o procesos comunes de las empresas, en actividades lúdicas que permitan gestionar la capacitación.

En ese mismo ámbito, manifiestan que la gamificación mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, ayuda a solucionar problemas y tomar decisiones, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, entre tantas otras. Es por ello que es utilizada como modelo de capacitación en las organizaciones que, a diferencia de la capacitación tradicional, permite obtener resultados a mayor velocidad en tiempo y forma real (Gómez et al., 2017). Por este motivo, para identificar el uso de la gamificación para el desarrollo del capital humano, esta investigación aborda la función de las empresas con el uso de la técnica de la gamificación para favorecer la productividad y competitividad, por cuanto su aplicación resulta ser significativa en la gestión empresarial.

## METODOLOGÍA

“La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas” (Villamil Fonseca, 2003, p. 3). El estudio responde a un diseño cualitativo documental, elaborado a partir de una revisión de los datos que conformaron el procedimiento inicial, de donde se extrajeron las variables gamificación y



recursos humanos; esta primera etapa define el planteamiento del problema, donde se exploró el tema objeto de estudio mediante el establecimiento del objetivo que se pretende alcanzar y sus antecedentes.

Al encontrar los temas con los que se iba a construir el desarrollo lógico de esta investigación descriptiva, se procedió a interpretar la información para elaborar las tipologías a partir de la lectura del material bibliográfico. La recolección de referencias estuvo ajustada a la verificación, tomando en cuenta que las fuentes documentales conforman un inventario de autores con aportes característicos y contemporáneos para sustentar la línea progresiva del estudio.

De acuerdo con Salgado Lévano (2007), para la codificación se analizaron los datos categorizados, se examinaron los que no habían sido considerados para incluir información complementaria y finalmente se refinó el análisis producto de la conceptualización inductiva (Villamil Fonseca, 2003). Finalmente, se interpretaron los datos depurados (reducción y presentación), que atendieron a la disposición de resultados y la verificación de las conclusiones; la significación de los datos se evaluó con rigor metodológico, cuyos criterios “se utilizan para evaluar la calidad científica de un estudio cualitativo y por ende su rigor metodológico” (Salgado Lévano, 2007, p. 74). Para alcanzar el objetivo de identificar el uso de la gamificación para el desarrollo del capital humano, utilizando los métodos anteriormente descritos, los resultados se presentan a partir del desarrollo del capital humano desde su ingreso a la empresa, donde se responde a la atención del mercado de trabajo y sus necesidades, con la gamificación vista como herramienta y como técnica, así como sus riesgos inherentes.

## RESULTADOS

### **El desarrollo del capital humano desde su ingreso a la empresa**

En el caso particular de las contrataciones, García Morales *et al.* (2016) señalan que la modalidad de la contratación no es un factor que logre afectar la actitud, ya que al aplicar en las organizaciones la modalidad del teletrabajo como alternativa a raíz del problema del COVID-



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



19, parece que no ha surgido ningún efecto que vaya en detrimento ni de la organización ni de sus colaboradores. Por su lado, Sánchez (2014) indica que el entorno y los cambios continuos están originando alteraciones rápidas y no predecibles, pero deben ser implementadas si se quiere ser competitivo.

Por el contrario, García *et al.* (2006) sostienen que no se trata de si ocurren o no cambios en el entorno laboral. Lo importante es saber si se tiene o no la capacidad para aprender e innovar lo suficientemente rápido, para afrontar y sobrevivir el entorno cambiante desarrollando habilidades de aprendizaje y de innovación que permitan alcanzar ventajas competitivas. Todo parece indicar que la clave para desarrollar esas habilidades está en la relación positiva que debe existir entre el proceso de gestión organizativo y la innovación, cuya capacidad innovadora solo se puede lograr con un proceso de aprendizaje desarrollado en el tiempo, así lo indican Martí *et al.* (2013), pero iniciando desde el ingreso del capital humano a la empresa. En ese sentido, la cultura organizacional parece ser la piedra angular de las actividades innovadoras (Bueno, 2013); de allí que la innovación permita que se puedan crear y fomentar cambios rápidos y constantes (Breznik & Hisrich, 2014), por lo que el uso de la gamificación sería un buen soporte para desarrollarlas. Las necesidades a los cambios en el mercado y la implementación de nuevas técnicas aplicadas en la gestión organizacional están demandando competencia y capacidades; los resultados obtenidos lo están demostrando al aceptar ser beneficiosos. En ese sentido, Espino Rodríguez (2003) señala que existe una necesidad por parte de las organizaciones de centrar sus esfuerzos en competencias y capacidades, haciendo uso de la gamificación en aquellas áreas que requieran mejoras en la productividad de una forma creativa, acudiendo a diversas técnicas y herramientas para lograrlo.

El uso de la gamificación por parte de las organizaciones se explica en la gamificación empresarial, técnica utilizada para mejorar. Su uso puede servir para activar la motivación y generar competencias adecuadas para crear la capacidad de la conectividad entre los directivos, colaboradores y usuarios. Para Zichermann & Cunningham (2011), el actuar con motivadores extrínsecos elimina los intrínsecos y las acciones negativas, dándole paso a las acciones creativas. En ese sentido, Shi *et al.* (2014) propone que la autonomía, la competencia



y la necesidad de la relación son factores que tienen que ver con las actividades de aprendizaje, reputación, contribución y el estado social. Por ende, se considera inherente al capital humano para mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Según Borrás Gené (2015), la motivación, acción y el *feedback* son tres elementos importantes en una organización que practica un tipo específico de gamificación, convirtiendo estos en *engagement loops* (nexos de compromisos) para resolver un problema de un entorno limitado. Queda demostrado que la gamificación facilita el éxito de las organizaciones, según estudios donde se declara que es una práctica beneficiosa. En ese sentido, las ventajas competitivas que ofrece, resultan ser significativas en la gestión empresarial, particularmente en este siglo XXI, donde al pasar de la globalización a la glocalización, se han introducido nuevos cambios que están exigiendo la necesidad de proveedores externos. Meneses Jara (2017) plantea que las transformaciones del entorno han obligado a las organizaciones a modificar sus sistemas buscando estrategias más eficaces y modelos organizacionales más actualizados.

Estudios realizados por Deloitte (2018) indican que la gamificación estará incluida en las organizaciones en los próximos años, en un 25%, afirmando su utilidad y beneficios. La coexistencia de la gamificación interna y externa, permite que las organizaciones prosperen, en particular la interna, cuya finalidad es potenciar la formación e innovación para mejorar la productividad (Werbach & Hunter, 2013). En los procesos gamificados, su éxito va a depender del tipo de proyecto y la alternativa de generar nuevas experiencias de trabajo que sean atractivas y que motiven el aprendizaje y logro de los objetivos propuesto. De allí su importancia y beneficio (Valera, 2013).

Con respecto a las áreas de gamificación, las organizaciones centran su esfuerzo en actividades de conocer las valoraciones que hacen los usuarios de sus productos y servicios, haciendo uso de esta técnica como una práctica empresarial. Por tales razones, la inserción de la gamificación se ha extendido más que nada en el área de recursos humanos para tratar de mejorar la motivación, asegurando un clima laboral e implementando buenas prácticas con el

puesto de trabajo; de esta manera, la gamificación apoya estrategias de comunicación empresarial (Gallego Gómez & De Pablos Heredero, 2014).

Existe un consenso en cuanto al tipo de organizaciones que podrían utilizar las técnicas de gamificación, y se considera que tanto las empresas grandes como las medianas y pequeñas organizaciones son elegibles. Algunos criterios que implican su utilización son: el uso, beneficios, servicio, problemas que deben ser resueltos, la valoración del cliente y el colaborador, la transparencia y legalidad, la flexibilidad y competitividad -por señalar algunos-, que son elementos que humanizan el servicio en las organizaciones (Rodríguez, 2021).

El haber considerado la gamificación como factor beneficioso, es un reflejo de que en las organizaciones donde se han implementado ha resultado; la utilidad de la gamificación y su uso como técnica impulsada por la digitalización, ha sido aplicada en las organizaciones con la finalidad de mejorar los compromisos que tienen los colaboradores con la empresa, estimulando la motivación intrínseca o propia de la persona para su superación, lo que sería ideal para la organización el tener colaboradores con un estado mental en el denominado 'estado de flujo', de manera que se sienta que va en crecimiento personal, de superación frente a los retos y con miras a obtener mayores recompensas laborales (García, 2019). Su utilidad en las organizaciones cada vez es mayor para producir cambios, reforzar conductas cívicas y resolver problemas de tipo social (Gómez García, 2015), lo que es importante, ya que sensibiliza al colaborador y trata de llevarlo al éxito en el desempeño (Teixes, 2014).

## **La gamificación como herramienta**

La gamificación como una herramienta emergente permite diseñar experiencias divertidas para los usuarios a partir de mecánicas de juegos, además de fomentar el aprendizaje y la resolución de problemas en los colaboradores (Kapp, 2012), y sus resultados son aprovechados por las organizaciones al implementar la técnica. Bull *et al.* (2019) indican que hay muchas alternativas que pueden ser utilizadas para captar talentos si se utiliza la gamificación como herramienta,



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

utilizando los juegos de simulación y llevándolos al escenario laboral y hacerlos realidad. Esas razones han llevado la gamificación a un aumento financiero significativo en términos de corto plazo (Markets & Markets, 2019).

Se puede concluir que la aplicación y uso de la gamificación como herramienta puede ser muy útil al servir de motivación para seleccionar, capacitar e incentivar a los colaboradores, al encontrar sus actividades laborales atractivas y entretenidas, además, de desarrollar estrategias de mercadeo para la organización (Gómez *et al.*, 2017).

### **La gamificación como técnica**

La gamificación como técnica operativa aplicada, ha dado como resultado el reconocimiento de su implementación al analizar el porcentaje elevado de aceptación de esta técnica. Sin embargo, Benites Gutiérrez (2020) señala que América Latina tiene un proceso competitivo lento en comparación con otros países que tienen economías más avanzadas, debido a que invierten en infraestructura inteligente, innovación y capital intelectual con la finalidad de mejorar la productividad, sobre todo cuando se implementan técnicas de motivación como la gamificación. Muchas organizaciones han tenido éxitos, debido a la motivación en sus colaboradores ya que inician sus funciones con sentido de pertenencia, así lo indica López (2020).

Los juegos han pasado de ser un componente de diversión a una metodología que aplica técnicas para aprender, desarrollar destrezas y habilidades para superar dificultades, haciendo uso de la gamificación (Gil Quintana & Prieto Jurado, 2019). En ese sentido, la técnica de gamificación ha tenido un impacto grande por su modo creativo para adquirir conocimientos que redundan en beneficios positivos al incentivar la superación, lo que favorece a los colaboradores, usuarios y a la organización (Zapata Vega, 2019). De allí que los retos cumplidos brindan recompensas, lo que va creando un ambiente organizacional, una sana

competencia entre los colaboradores, además de una motivación productiva y efectiva (Región de Murcia, 2016), por lo que se le puede considerar como una técnica emergente.

Cuando se trata de la gamificación como técnica emergente, la aceptación del *staff* coincide con lo planteado por Bunchball (2010), quien sostiene que su utilización en las organizaciones genera un proceso de integración. En los últimos años, esta técnica ha sido considerada como poderosa y motivadora en el entorno del trabajo que ha contribuido a modificar el comportamiento de la organización y sus colaboradores (Werbach & Hunter, 2012), trasladando sus beneficios de forma eficiente a ámbitos funcionales organizativos (Feng *et al.*, 2018). Sin embargo, hay que reconocer que en todo proceso innovador se dan inconvenientes que son importantes y se deben considerar, entre los que se menciona el hecho de que no es fácil gestionar, determinar objetivos y medir, ya que esto implica una filosofía de ensayo y error, por lo que se debe emplear no para manipular, sino para mejorar un mal negocio (Kumar, 2013). Por otro lado, también se asume el riesgo al considerar que la gamificación puede emplearse como una estrategia barata de *marketing*, de manera que debe ser aplicada en componentes que son principales para la organización (Pedreira *et al.*, 2015).

## Riesgos inherentes

En cuanto al riesgo, este puede medirse en las diferentes etapas, que son la del reclutamiento y selección, y la del desarrollo organizacional. Por ejemplo, cuando se usa en los candidatos, estos pueden preguntarse si su capacidad para manejar efectivamente los juegos es un criterio de contratación efectivo, debiendo elegirse el juego correcto para evaluar las habilidades correctas, ya que, si se utiliza esta técnica, hay que ser experto y saber cómo se correlaciona el juego con las habilidades que se van a evaluar para que pueda funcionar (Bika, 2017).

Una vez que se contrata al colaborador, Groh (2012) acota que el abuso de la gamificación en cualquier ámbito puede llevar a la posibilidad de dedicar más tiempo al juego que al rendimiento del trabajo. Este planteamiento puede llegar a afectar la eficiencia y eficacia en la organización.

De igual forma, se ha determinado que el mal uso de la gamificación puede ser empleada como una manera de explotación en la organización cuando se promueva una excesiva competitividad, resultando ser contraria a los efectos esperados porque tiende a ser posteriormente desmotivadora para todas las personas implicadas (Cherry, 2012; Werbach & Hunter, 2012).

Por ende, si se ve, en sentido hipotético, puede darse el riesgo de la marginación en aquellos que tengan un bajo rendimiento o que no participen, al compararlos con los de alto rendimiento que, supuestamente, serían los más recompensados, como lo señala Burke (2016). Bogost (2015) indica que la gamificación, en el área de *marketing*, es aceptada por muchas organizaciones, y ha sido utilizada como una forma de explotación en el entorno del trabajo y como un parche que soluciona problemas con rapidez, pero de manera superficial.

En ese sentido, los riesgos que se pueden dar en la aceptación de esta técnica emergente requieren que se incluyan los aspectos que tiene que ver con la ética en el trabajo al considerar una propuesta de gamificación (Kumar, 2013). Se considera que, a pesar de que en este estudio los resultados muestran aceptación por la implementación de la gamificación, los planteamientos señalados como riesgosos deberían ser considerados por parte de las organizaciones, haciendo una evaluación adecuada para su implementación. La gamificación ha servido para transformar las organizaciones aprovechando las ventajas que viene ofreciendo la innovación y los nuevos modelos en las organizaciones, buscando nuevas y rápidas soluciones y haciendo una mayor apertura y acceso a nuevos mercados, tratando de minimizar los riesgos de inversión (De Vera *et al.*, 2002).

## CONCLUSIONES

En comparación con los métodos tradicionales, la gamificación ofrece una tendencia de adaptarse a las nuevas técnicas con un grado de confiabilidad elevado. Además, cumple con los métodos tradicionales resaltando que es necesaria para la implementación. Es evidente su



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

uso en las áreas de negocios para impulsar la actividad que se desarrolla en la organización. En el área empresarial, plantea que las distintas sensaciones que se manifiestan al aplicar la técnica no están ligadas a las experiencias, sino a la forma como se percibe o se procesa en el momento.

Evidentemente, los resultados documentales obtenidos en este estudio llevan a considerar que las técnicas de gamificación ofrecen mejores propuestas y se han convertido en una realidad aplicable cada vez más frecuente en las empresas. Los métodos tradicionales para reclutamiento, selección y desarrollo de la productividad con las técnicas de gamificación, aunque no sea un método nuevo, iniciaron un auge debido a las tendencias actuales para el desarrollo del capital humano y han sido acogidas en su totalidad por los departamentos de recursos humanos que buscan fomentar las prácticas más eficientes para atraer, seleccionar y retener al colaborador.

La explicación es que, quizás, muchas organizaciones no están preparadas para invertir en personal que no ofrezca los mejores rendimientos en la gestión del recurso humano, además de significar un reto para las organizaciones que están iniciando su proceso de crecimiento. Lo que sí se puede afirmar es que las organizaciones están cambiando su estructura tradicional por una más eficiente y eficaz, con cambios sustanciales que les permita adaptarse a las necesidades de demanda del mercado que cada vez es más competitivo y utilizan sus recursos a un costo menor, y las organizaciones que no se ajusten a los cambios estarán en desventaja. En cuanto a la eficiencia de las técnicas de gamificación versus los métodos tradicionales para el desarrollo del capital humano, se determina que hay una tendencia a la simplificación u optimización en las organizaciones al incorporar nuevas técnicas y herramientas, entre estas la gamificación, considerada por su utilidad para el crecimiento de las organizaciones, por lo que, a partir de las contribuciones alcanzadas en esta investigación, se recomienda seguir investigando sobre este tema, de manera que se amplíe la información en casos prácticos con todo tipo de organizaciones.





Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, (69), 24–41.
- Benites Gutiérrez, L.A., Ruiz Toledo, Matheu Pérez, M.A., Inca Alayo, M & Juica Martínez, P (2009). Analysis of competitiveness factors for the sustainable productivity of SMEs in Trujillo (Peru), *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Vol. 29, No. 1. 208 - 236.
- Betz, F. (1997). *Managing technological innovation, competitive advantage from change*. John Wiley & Sons, Inc.
- Blasco, R.D. (2000). Selección de Personal. En: Reyes, R. (ed.). *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica*. [http://www.ucm.es/info/euro\\_theo/terminog.htm](http://www.ucm.es/info/euro_theo/terminog.htm)
- Bogost, I. (2015). Why gamification is bullshit 2. En *The gameful world: Approaches, issues, applications*. MIT Press.
- Borrás Gené, O (2015). *Fundamentos de la gamificación*. GATE. Gabinete de telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid.
- Breznik, L.D. & Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: ¿are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384.
- Bueno Campos, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*, 388, 15-22.
- Bunchball (2010). Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior, 1-14.
- Burke, B. (2016). *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Routledge.
- Caamaño Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, XXXV (Valparaíso, Chile, 2º Semestre), 79 -105.
- Cabanellas de Torres, G. (1996). *Compendio de Derecho Laboral*, actualizado por José Gómez Escalante (Buenos Aires, Editorial Heliasta, 2001), I, p,116. Consejo Económico y Social, *El trabajo a tiempo parcial*, Informe N° 4, Sesión ordinaria del pleno de fecha 18 de septiembre de Madrid, España, 1996).



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Castellanos, Y. S., Escobar Sánchez, S. & Merlo Santana, A (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol. 14 No. 1. <https://www.noray.com/blog/la-gamificacion-en-la-empresa/>

Cherry, M. A. (2012). The Gamification of Work. *Hofstra Law Review*, 40, 851.

Correa, E. (2013). *Evolución del concepto de Recursos Humanos*. 4(1), 109-119. <https://papers.ssrn.com>

De Vera, M., Samayoa, F., Wachtler, R. (2002) Outsourcing: Alternativa de Negocios Para La Pequeña Empresa Salvadoreña. [Tesis]. Facultad De Economía, Universidad Dr. José Matías Delgado.

Deloitte- Insights & Co. S.A. (2018). *El auge de la empresa social*. Estudio Tendencias Globales de Capital Humano.

Dignan, A. (2011). Game Frame: Using Games as a Strategy for Success. Free Press. En detalle: Dessler, Gary, *Administración de Personal*. Editorial Pearson.

Espino Rodríguez. T. F. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. *Cuadernos de Gestión*, 3(1 y 2), 83-99.

Feng, Y., Jonathan Ye, H., Yu, Y., Yang, C., & Cui, T.(2018). Gamification artifacts and crowdsourcing participation: Examining the mediating role of intrinsic motivations. *Computers in Human Behavior*, 81, 124-136.

Gallego Gómez, C. y De Pablos Heredero, C. (2014). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.37>

Gallego Gómez, C., & De Pablos Heredero, C. (2013). The gamification and the enrichment of innovation practices in the firm: an analysis of experiences. *Intangible Capital*, 9(3), 800–822. <http://doi.org/10.3926/ic.377>

García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M.L., Cruz Sosa, E R., Gatica, L., Vargas Hernández, K., Del Rosario, R., Hernández García, J., Velázquez, R., Macías Díaz, V.A., Dulce, M. (2016). Proceso de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Guadalajara, México.

García de Hurtado, M.C y Leal, M. (2008). *Omnia* Año 14, No. 3 p. 144.

García Morales, V. J., Martín Rojas, R. & Garrido Moreno, A. (2016). La innovación como dinámica de desarrollo y adaptación al cambio de la empresa en el entorno actual. *Economía Industrial*, 388, 35-46.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- García Morales, V. J.; Lloréns Montes, F. J. & Verdú Jover, A.J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1-2), 21-42.
- García, M.M. (2019). Gamificación en Recursos Humanos. [Tesis de Grado. CET. Universidad de Valladolid].
- Gil Quintana, J. & Prieto Jurado, E. (2019). Juego y gamificación: Innovación educativa en una sociedad en continuo cambio, *Revista Ensayos Pedagógicos*, 14(1), 91-121.
- Golik, M. (2012). Recursos Humanos: ¿Quo- Vadis? El director de recursos humanos del tercer milenio. *INVENIO*, 15 (28): 91-99.
- Gómez, B., Mendiberry, C., Raschella, C., y Scopa, L. (2017) Una innovadora herramienta como método de capacitación en las empresas: Gamificación. *UADE*, 1(1), 98.
- Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization. En 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics, 39-43.
- Haro, J. M. (1997). Modelos de toma de decisiones en selección de personal: una revisión. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13(1), 11-21.
- Herger, M. (2014). *Gamificación en recursos humanos*. Enterprise gamification.
- Hugos, M. (2012). *Enterprise Games: Using Game Mechanics to Build a Better Business*. O'Reilly Media, Inc.
- Hunter, R. (2011). *The Gamification Handbook: Everything You Need to Know About Gamification*. Emereo Pty Limited.
- Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=GLr81qqtELcC&pg=GBS.PA21>. w.1.0.238.0.1
- Kumar, J. (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience 28-537). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_58)
- López, I. A. (2020). Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina. Casos de estudio,» Repositorio Institucional Abierto, 13 03 2020. [En línea]. <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/handle/20.500.12272/4407>.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Marín, Y. & Hierro, E. (2013). Gamificación: El poder del juego en la gestión empresarial y La Conexión Con Los Clientes. Empresa Activa.

Markets & Markets. (2019). *Gamification Market by Component*. Marketsandmarkets. <https://bit.ly/30JbGR4>

Martí Rojas, R.; García Morales, V.J. & Aragón Correa, J.A. (2013). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador. El aprendizaje organizativo y tecnológico. *Economía Industrial*, 388, 35-46.

Meneses Jara, P.W. (2017). El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial. *Balance´s*. Tingo María (Perú), 6, (5): 44 -50.

Montoya, A., César, A., Boyero Saavedra & Ramiro, M. (2015). *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.

Ovallos, D., Villalobos Toro. B., De La Hoz Escorcía, S. y Maldonado Pérez, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. *Revista Espacios*, 37(8), 1-23.

Pedreira, O., García, F., Brisaboa, N., & Piattini, M. (2015). Gamification in software engineering – A systematic mapping. *Information and Software Technology*, 57, 157-168. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.08.007>

Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociales*. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales.

Prosperi, C.A; Sabarots, G.J. y Villa, M.G. (2016). Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrada. <https://www.researchgate.net/publication/316258743>.

Quijano, S. (1994). *La Psicología social en las organizaciones*. Fundamentos. PPU.

Reeves, B & Read, J. L. (2009). *Total, engagement: Using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete*. Harvard Business School Press.

Región de Murcia. (2016). Metodología y técnicas de gamificación. *Negocio Online Integra Digital*. <https://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/metodologia-y-tecnicas-degamificacion-36958>

Rodríguez, M. (2021). *¿Es el Outsourcing una buena alternativa para las empresas? ¿Cómo calcular montos de las valoraciones en Panamá?* Laboremia. Blog. <https://blog.laboremia.com/pa/es-el-outsourcing-una-buena-alternativa-para-las-empresa>



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Salgado Lévano, A.C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

Salgado, J.F. (2001). Some landmarks of 100 years of scientific personnel selection at the beginning of the new century. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 3-8.

Sánchez-Gutiérrez, J. (2015). *Challenges of Competitiveness*. Universidad de Guadalajara-Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Shi, L., Cristea, A. I., Hadzidedic, S., & Dervishalidovic, N. (2014). Contextual Gamification of Social Interaction—Towards Increasing Motivation in Social Elearning. In *Advances in Web-Based Learning—ICWL*. 116-122. Springer International Publishing.

Tamargo Plaza, F. (2019). *Gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos*. Editorial Universidad de Jaén.

Teixes, F. (2014). *Gamificación. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial UOC.

Valera Mariscal, J. J. (2013). *Gamificación en la Empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas*. Editorial Círculo Rojo.

Valera Mariscal, J.F. (2013). *Gamificación en la empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas*. Publisher: FC Editorial.

Villamil Fonseca, O.L. (2003). Investigación cualitativa, como propuesta metodológica para el abordaje de investigaciones de terapia ocupacional en comunidad. *Umbral Científico*, 2, 1-7.

Werbach, K. & Hunter, D. (2014). *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Pearson Educación.

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

Zapata Vega, Z. M. (2019). Estrategias metodológicas de la gamificación en aprendizaje, Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, 1(1), 123.

Zichermann, G. & J. Linder (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Wiley.

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.

Zichermann, G.Z. (2013). *The-gamification revolution*. <http://omniumgames.com/gabe-zichermann-presenta-su-tercer-libro-the-gamification-revolution/>