



Técnicas de Outsourcing y Gamificación: herramientas aplicada para la selección del capital humano

Outsourcing and Gamification Techniques: Tools Applied to Human Capital Selection

Roberto Carrasco M.

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

Correo: roberto.carrasco@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0003-3231-9844>

Recibido: 23-09-2025

Aprobado: 19-11-2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n1.a9044>

RESUMEN

Se investigó el efecto que pueden producir los servicios de outsourcing o tercerización y la gamificación y en el proceso administrativo del reclutamiento del capital humano en las organizaciones en Panamá. La población estuvo conformada por 187 organizaciones registradas en la base de datos de la Contraloría General de la Nación, la cual fueron utilizadas en la determinación del tamaño de la muestra y la construcción de la encuesta. Los resultados fueron evaluados cualitativamente para determinar los porcentajes significativos y posteriormente cada uno fue tratado estadísticamente con el programa IBM SPSS versión 2.5, analizados con la prueba de ChiX², y expresados en Tablas de contingencia. Se encontró dominancia el sexo femenino (67,7%) y elevada formación académica con el grado de Maestría (41,9%) y estabilidad laboral de más de 10 años, representada por 40 % de los encuestados. La mayoría de los resultados no mostraron diferencias significativas. Un alto porcentaje consideró aceptable el uso de las técnicas de outsourcing y gamificación como herramienta útil para el crecimiento, independientemente a que se dedique la organización. Se manifiesto su implementación como técnica de desarrollo, eficiencia y eficacia, y consideradas como una alternativa para las organizaciones panameñas.

Palabras clave: herramientas digitales, outsourcing, gamificación, capital humano

ABSTRACT

The effect that outsourcing or outsourcing services and gamification can produce in the administrative process of recruiting human capital in organizations in Panama was investigated. The population consisted of 187 organizations registered in the database of the Comptroller General of the Nation, which were used in determining the sample size and constructing the survey. The results were qualitatively evaluated to determine the significant percentages and subsequently each one was statistically treated with the IBM SPSS version 2.5 program, analyzed with the ChiX² test, and expressed in contingency tables. The female sex (67.7%) and high academic training with a Master's degree (41.9%) and job stability of more than 10 years were found, represented by 40% of the respondents. Most of the results did not show significant differences. A high percentage considered the use of outsourcing and gamification techniques acceptable as a useful tool for growth, regardless of the organization's activity. Its implementation was demonstrated as a development, efficiency, and effectiveness technique, and is considered an alternative for Panamanian organizations.

Keywords: digital tools, outsourcing, gamification, human capital



Introducción

La selección de candidatos con competencias para el desempeño laboral, guarda relación directa con las políticas, misión y visión de la organización, y debe venir acompañada con un perfil de personalidad, formación académica y tecnológica, que se ajuste a las necesidades de la empresa al captar el recurso humano con conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes y valores éticos, y otros atributos que son fundamentales para la productividad y desarrollo en el ambiente laboral, lo que facilita el reclutamiento y selección, al aplicar las herramientas en la escogencia del capital humano (Carrasco, 2023).

El paralelismo de la evolución del pensamiento humano y el desarrollo de las ciencias en las diferentes disciplinas es lo que ha permitido engrandecer la competitividad, donde se destaca que el capital humano es en un elemento fundamental que da validez, uso y a los demás recursos, al desarrollar habilidades y competencias que le da ventaja competitiva a la empresa para su sostenibilidad en el tiempo (Montoya et al., 2016).

Las organizaciones tienen un gran reto por delante, en enfrentar una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, es por ello, que los profesionales de los Recursos Humanos (RRHH) deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección, el éxito dependerá de la atinada elección que se realice al ejecutar la selección del capital humano (García et al., 2016). Arroyo & Gaitán (2012), plantean que el aumento de la rentabilidad a largo plazo y la ventaja competitiva que adquiere la organización, es el resultado de unir las capacidades de ambos, a través de la tercerización y el tercerizado,

En ese sentido el outsourcing (tercerización) y la gamificación como técnicas y tendencias modernas para el reclutamiento del capital humano en el ámbito organizacional, han resultado ser herramientas efectivas utilizadas para evitar una mala decisión en la selección y su aplicación dan ventajas competitivas (Amendola, 2000). En ese sentido el outsourcing como un servicio administrativo a las organizaciones, confieren a terceras partes en su momento las funciones logísticas de soporte y contribuye no sólo a que la empresa adquiera servicios especializados sin tener que invertir en ellos; sino que además contribuye a crear valor agregado para los consumidores a través de un servicio diferenciado (Lieb & Randall, 1996; Daugherty & Pittman, 1995).

Por otro lado, la técnica de la gamificación como práctica empresarial reciente que se encuentra en la intersección entre el marketing, los juegos y la psicología, permite crear experiencias que involucren al cliente y al usuario; empleando mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar las tareas (Gallego Gómez & De Pablos Heredero, 2013), y actividades aplicadas día a día ((Cordero & Núñez, 2018), pero que requieren de un capital humano preparado que pueda desarrollar habilidades del saber, saber hacer y querer hacer (Hernández- Hora, et al., 2018) y el uso de buenas prácticas y técnicas que ayuden al mejoramiento de la organización, favoreciendo el crecimiento y potencialidad de esta., además de incrementar la productividad de su personal, con niveles más altos de motivación (Tamargo Plaza, 2019).

Visto desde la perspectiva positiva, no cabe duda de que tanto el outsourcing como la gamificación son herramientas innovadoras de selección de personal con una nueva concepción que se tiene del trabajo y la productividad, que permiten incrementar el empleo en los países en vía de desarrollo. Por tales razones en este estudio se analiza la incidencia de estas técnicas en el reclutamiento del capital humano para la administración.



Materiales - Método

Se realizó una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión bibliográfica de importantes aportes en el área objeto de este estudio. El diseño consistió en la recolección de datos obtenidos de la encuesta de los sujetos investigados. La metodología empleada comprendió un diseño muestral, la recolección y tratamiento de la data, obtenida de la fuente primaria de la muestra que estuvo constituida por la información que generó la encuesta, con un enfoque de tipo cualitativo y cuantitativo.

La encuesta estuvo estructurada con preguntas dicotómicas, ordinales y nominales elaboradas con la técnica de Likert. Treinta especialistas del área se les dio la encuesta para que la misma fuera validada, lo que permitió determinar si los indicadores elegidos en el estudio se limitaron a los objetivos propuestos y no estuvieron afectados por otro tipo de variable, tipo de pregunta, claridad en su redacción, y otros. La validez de la encuesta permitió determinar si los indicadores elegidos en el estudio se limitaron a los objetivos propuestos y no estuvieron afectados por otro tipo de variable, como el tipo de pregunta, claridad en su redacción, y otros.

La población estuvo conformada por organizaciones panameñas situadas en el Distrito de Panamá que se dedican a las actividades de colocación de empleados, agencias de trabajo temporal y otros suministros de recursos humanos que utilizan total o parcialmente el reclutamiento del capital humano. En la identificación de la población se utilizó la base de datos facilitada por la Contraloría General de la República de Panamá, que permitió la selección de una muestra representada por treinta empresas de la localidad.

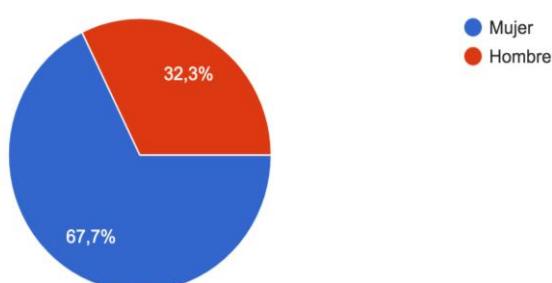
Los resultados obtenidos del cuestionario se agruparon por objetivos y se analizaron cualitativamente de manera porcentual y cuantitativamente a través de un análisis estadístico con una prueba de Chi χ^2 , lo cual permitieron establecer patrones de comportamiento en el reclutamiento del capital humano por parte de organizaciones privadas en el Distrito de Panamá y destacar la importancia y el impacto en las organizaciones al aplicar outsourcing y/o gamificación.

Resultados

El análisis de los resultados de la encuesta se ven reflejados a continuación. Con relación al sexo, se observó que la mayor representatividad fue la femenina (67,7 %), el sexo masculino fue de 32,3% de los encuestados con respecto a la totalidad de la muestra.

Figura 1

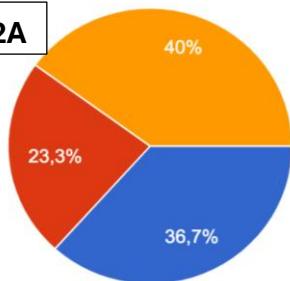
Representación del sexo



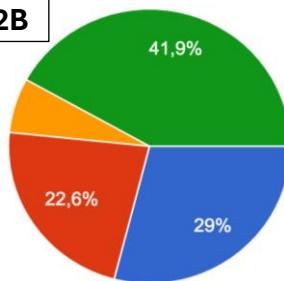
Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

De acuerdo con la antigüedad de los colaboradores de la organización, los individuos que tienen más diez años de labores y representaron el 40% de los encuestados, mientras que los que tienen menos de cinco años el 36,7 % (Figura 2A). El máximo nivel académico alcanzado estuvo representado por colaboradores con el grado de Maestría (41,9%), seguido del nivel de Licenciatura (29,0%). Solamente el 6,5% de los encuestados representaron a el grado académico de Doctor. (Figura 2B).

Figura 2 A y 2B*Años de antigüedad y nivel académico en la organización***2A**

- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- más de 10 años

2B

- Licenciatura
- Especialización
- Doctorado
- Maestría

La tabla 1 muestra los valores de los intervalos de la antigüedad. Se rechaza la hipótesis nula (H_0) de igualdad de intervalo de antigüedad ($\chi^2 = 0,600$, $p = 0,741$), lo que evidencia que la organización no depende la antigüedad.

Tabla 1*Valores de χ^2 de los intervalos de antigüedad en la organización*

	N observado	N esperado	Residual
1 a 5 años	11	10.0	1.0
6 a 10 años	8	10.0	-2.0
Más de 10 años	11	10.0	1.0
Total	30		

La relación entre el tiempo de servicio y el nivel académico se observa en la tabla de contingencia, donde se destaca que la licenciatura representada por cuatro colaboradores con más de 10 años de antigüedad, la especialización con tres personas entre seis y diez años de antigüedad y maestría sólo tres entre seis y diez años de antigüedad. El nivel de maestría lo alcanzaron 13 y

Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

solo 2 tenían el nivel de doctorado. No se acepta H_0 , ya que la significancia es mayor a 0,05 (Chi $X^2= 2,95$, $p= 0,815$). No hay relación entre la antigüedad en la organización y el nivel académico.

Tabla 2

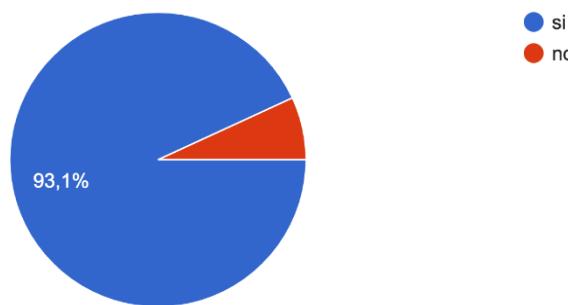
Tabla de contingencia de la relación de la antigüedad en la organización y del nivel académico.

		Nivel académico alcanzado (solo el más alto)				Total
		Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado	
Selección del rango de antigüedad en la organización	1 a 5 años	3	2	5	1	11
	6 a 10 años	2	3	3	0	8
	Mas de 10 años	4	1	5	1	11
Total		9	6	13	2	30

Los colaboradores encuestados mostraron conocer las técnicas de outsourcing y gamificación independientemente del nivel académico (Figura 3).

Figura 3

Conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación para la totalidad de los encuestados



El análisis de asociación refleja que existe diferencia altamente significativa del conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación entre los colaboradores, Chi $X^2= 22,533$, $p= 0,001$ (Figura 3).

La prueba exacta de Fisher mostró que no existe relación entre el género y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación, Chi $X^2 = 0,615$ $p= 1,000$ (Tabla 3).

Tabla 3

Tabla de contingencia del género con respecto al conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?	Si	19	9	28
	No	1	1	2
Total		20	10	30

La tabla 4 muestra la respuesta de todos los niveles académicos con relación al conocimiento de las técnicas. A pesar de que la tabla de contingencia mostró mayor conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación, la prueba estadística indicó que no hay relación entre el nivel académico y el conocer las técnicas ($\chi^2 = 0,879$, $p = 0,830$).

Tabla 4

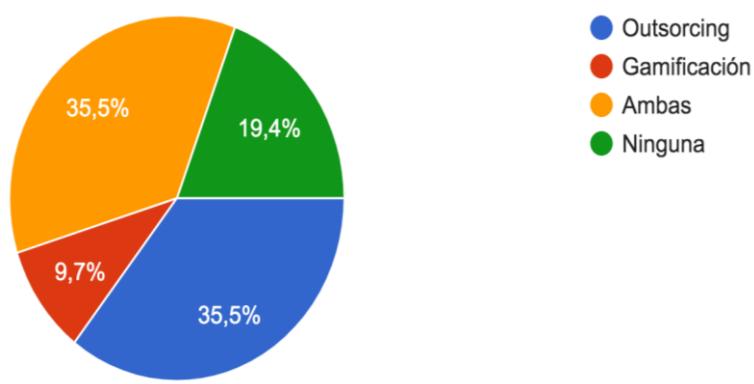
Tabla de contingencia del nivel académico con respecto al conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.

		Nivel académico alcanzado				Total
		licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado	
¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?	Si	8	6	12	2	28
	No	1	0	1	0	2
Total		9	6	13	2	30

Con relación al uso de las técnicas la mayoría indicaron el uso de ambas técnicas (35,5%), resaltando el uso del outsourcing. El 9,7% utiliza la gamificación y un porcentaje considerable (19,4%) no las utiliza (Figura 4).

Figura 4

Uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación por parte de las organizaciones



La relación a la actividad de la organización y el uso de las técnicas, la prueba Chi $\chi^2 = 4,54$, $p = 0,872$ mostró que no existe relación del uso de las técnicas y el tipo de actividad de la organización (Tabla 5).

Tabla 5

Tabla de contingencia de la relación de la actividad de la organización y la utilización de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

		Técnicas utilizadas por las organizaciones				Total
		Outsourcing	Gamificación	Ambas	Otras	
Actividad a la que se dedica su empresa	Tecnología	2	0	1	0	3
	Banca	1	0	1	0	2
	Transporte	0	0	1	0	1
	Otras	8	3	8	5	24
Total		11	3	11	5	30

Con relación a los beneficios que brindan las técnicas a la organización 48,4% consideraron estar de muy de acuerdo que son beneficiosas, solo un porcentaje pequeño dieron una respuesta neutral una (Figura 5).

Figura 5

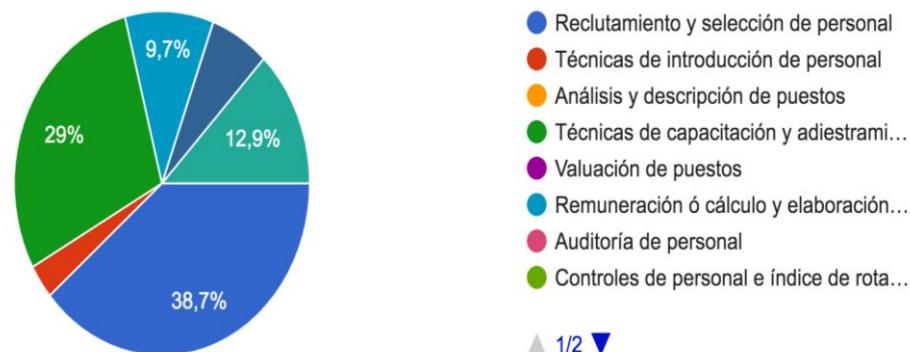
Resultados de los beneficios del uso del outsourcing y/o gamificación por parte de las organizaciones



En el sistema organizacional, se resalta que el área de reclutamiento y selección de personal, capacitación y adiestramiento se utilizaron con mayor frecuencia las técnicas de outsourcing y gamificación, 38,7% y 29% respectivamente. Igualmente se destacan con menor porcentajes otras actividades inherentes al sistema organizacional (Figura 6).

Figura 6

Áreas del sistema organizacional que utilizan outsourcing y/o gamificación



▲ 1/2 ▼

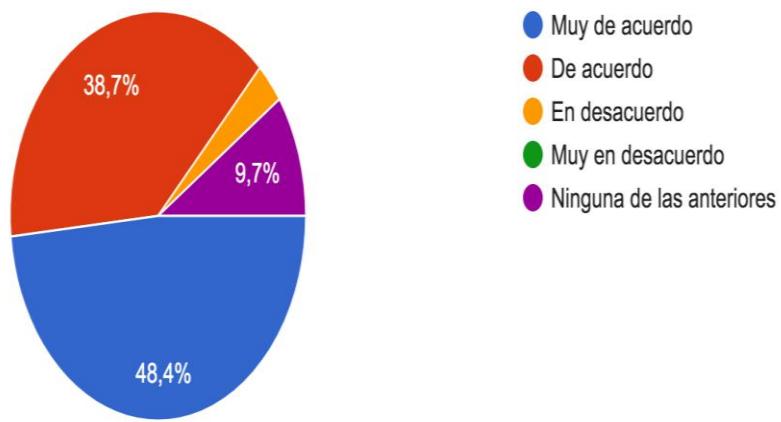
Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

La Figura 7 mostró que más del 80% de los encuestados señalaron que la mejora de la productividad por parte de las organizaciones se fortalece con las técnicas de outsourcing y/o gamificación cuando estas son integradas.

Figura 7

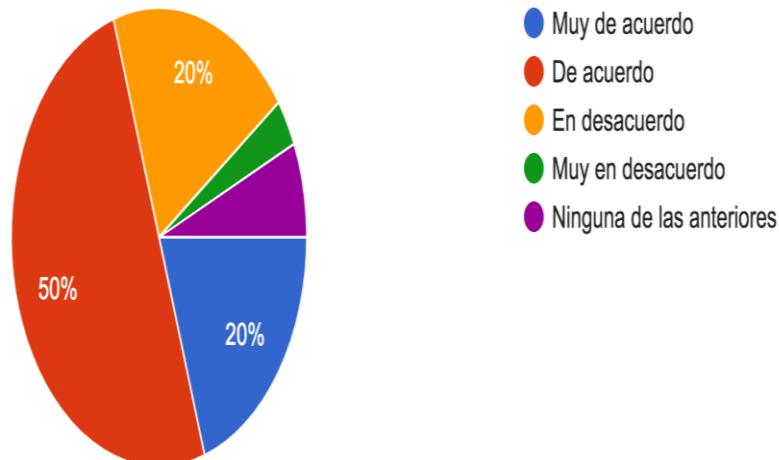
Utilización del outsourcing y/o gamificación como técnicas operativas integradas al proceso administrativo y de mejoras de la productividad



Con relación al uso del outsourcing y/o gamificación y la eficiencia en la organización, la mayoría respondió positivamente (70%) y 20% estuvo en desacuerdo (Figura 8).

Figura 8

Consideraciones sobre la eficiencia de las organizaciones en el uso del outsourcing y/o gamificación



No existe asociación del uso del outsourcing y/o gamificación sobre la eficiencia de las organizaciones y el género, reportado en el análisis de Chi $\chi^2 = 1,125$, $p = 0,771$ (Tabla 6).

Tabla 6

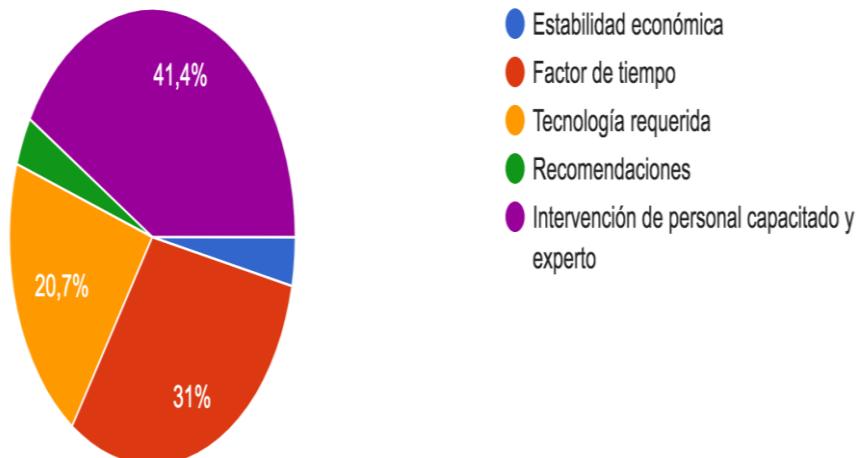
Tabla de contingencia de la relación del uso del outsourcing sobre la eficiencia de las organizaciones de acuerdo con el género

	Género		Total
	Femenino	Masculino	
Considera que las organizaciones serán más eficientes, si hacen uso de outsourcing y/o gamificación en su estructura.	En desacuerdo	5	1
	De acuerdo	10	6
	Muy de acuerdo	4	2
	Ninguna de las anteriores	1	1
Total		20	10
			30

De los aspectos que se tomaron en consideración para la selección del uso las técnicas de outsourcing y/o gamificación, 41,4% correspondió a la intervención del personal capacitado y expertos, el 31% corresponde al factor tiempo y 20,7 % a la tecnología requerida (Figura 9).

Figura 9

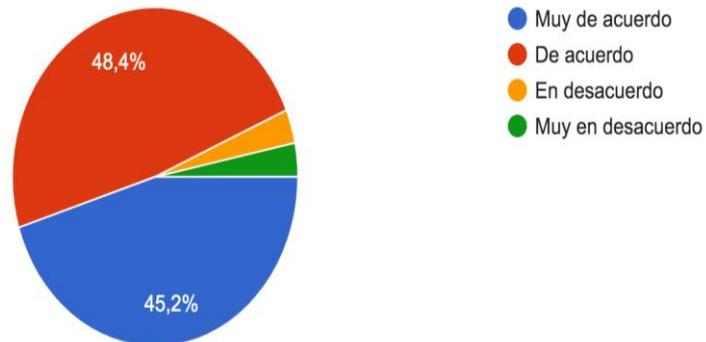
Aspectos que se toman en consideración para la selección de outsourcing y/o gamificación



Con referencia al uso del outsourcing y/o gamificación en su aporte con resultado buenos o aceptable, la mayoría sostienen que está de muy acuerdo (48,4%) y de acuerdo (45,2%) (Figura 10).

Figura 10

Aportes y resultados del uso del outsourcing y/o gamificación al capital humano y la organización



De acuerdo con el nivel académico alcanzado, quedó demostrado que el uso del outsourcing y/o gamificación rinden buenos resultados al capital humano y a la organización. No existe asociación de aportes de las técnicas y el nivel académico de los colaboradores $\chi^2 = 8,898$, $p = 0,179$ (Tabla 7).

Tabla 7

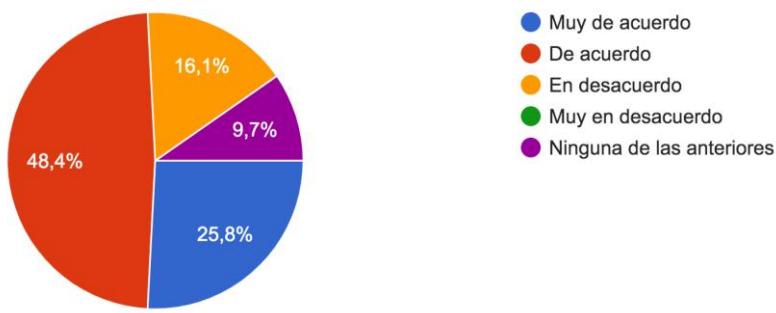
Tabla relacionada con el nivel académico y el uso de outsourcing y/o gamificación

Con relación a la eficiencia servicios que la organización puede ofrecer con respecto al uso del outsourcing y/o gamificación, el 48,4% está de acuerdo y 25,8% muy de acuerdo de que estas técnicas ofrecen mejores y más eficientes servicios que lo que su organización puede ofrecer (Figura 11).

Figura 11

Las técnicas de outsourcing y/o gamificación ofrecen mejores y más eficientes servicios que las organizaciones

		Nivel académico alcanzado (solo el más alto)					Total
¿El uso de outsourcing y/o gamificación pueden aportar buenos resultados al capital humano de su organización?	En desacuerdo	Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado		
		0	0	1	0	1	
		4	6	4	1	15	
	Muy de acuerdo	5	0	8	1	14	
Total		9	6	13	2	30	



La tabla 8 de contingencia, refleja la eficiencia del uso de las técnicas con respecto a los que ofrece la organización (Tabla 8). No existe asociación del efecto que pueda ofrecer el uso de las



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

técnicas de outsourcing y/o gamificación y la actividad a la que se dedica la organización ($\chi^2 = 7,228$, $p = 0,613$).

Tabla 8

Tabla de contingencia sobre las consideraciones del outsourcing y gamificación de ofrecer mejores y más servicios eficientes de lo que la organización puede realizar

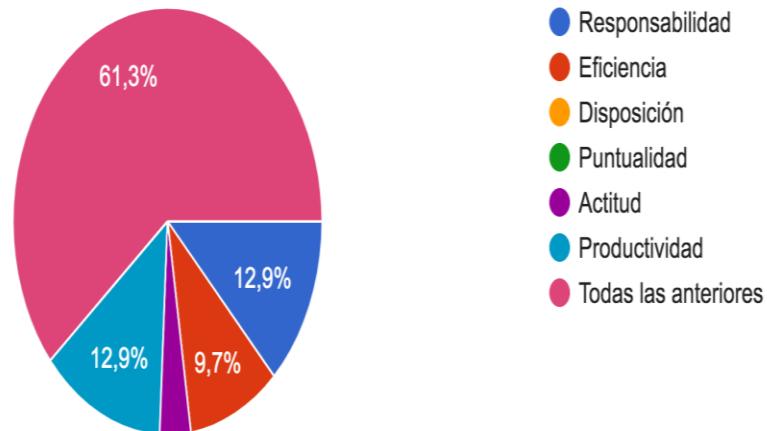
		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Considera que el outsourcing y gamificación ofrecen mejores y más eficientes servicios que la organización pueda realizar?	En desacuerdo	1	1	0	3	5
	De acuerdo	0	1	1	12	14
	Muy de acuerdo	1	0	0	7	8
	Ninguna de las anteriores	1	0	0	2	3
Total		3	2	1	24	30

Los resultados de la calidad del desempeño, el 61,3% mostraron que todas las alternativas establecidas en la pregunta de la encuesta son importantes, se destaca la responsabilidad y la puntualidad (12.9%) respectivamente, seguida de la eficiencia (Figura 25).

Figura 12

Aspectos que se utilizan para evaluar la calidad del desempeño y la toma de decisiones

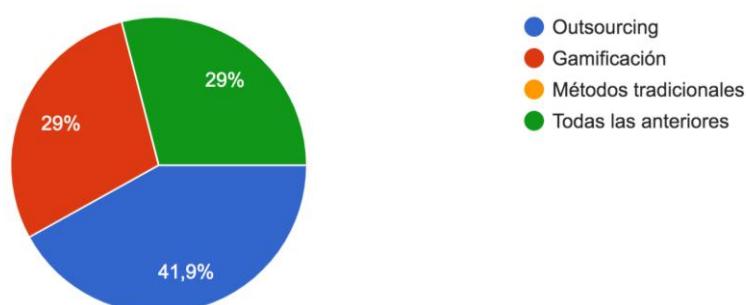
Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

Con respecto al uso de las técnicas, el 41,9 % recomendó el uso del outsourcing y el 29% la gamificación (Figura 13).

Figura 13

Técnicas recomendadas a otras organizaciones sobre el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación



De las técnicas recomendada otras organizaciones, el outsourcing fue la elegida seguida de la gamificación. Aunque no existe relación de las técnicas recomendadas a otra organización y las utilizadas en la propia, el análisis de Chi $\chi^2 = 5,293$, $p = 0,507$ no fue significativo (Tabla 9).

Tabla 9

Tabla de continencia de técnicas recomendadas a otras organizaciones y las utilizadas por organización

		¿Qué técnicas utiliza su organización?					Total
Técnicas		Outsourcing	Gamificación	Ambas	Otras		
¿Cuál de las siguientes técnicas recomendarías a otras organizaciones?	Outsourcing	6	2	3	2	13	
	Gamificación	1	1	5	2	9	
	Todas las anteriores	4	0	3	1	8	
Total		11	3	11	5	30	

Discusión

La formación académica se ha convertido en un requisito fundamental para las organizaciones y la selección de sus colaboradores. Existe una predominancia de la participación femenina. En ese sentido estudios realizados por OIT resaltan que aquellas organizaciones que promueven la diversidad de género obtienen resultados más rápidos con respecto a las que no lo hacen, el cual se ven favorecida al seleccionar mejores talentos y diversidad de pensamiento que garantizan la toma de decisiones e innovación, dándole mejor imagen de mercado, sobre todo si la gestión femenina, que cada vez es mayor, la desarrolla (OIT, 2017).

Estudios desarrollados por el Fondo Monetario Internacional (FMI), indican mayor participación de colaboradores del sexo femenino en cargos directivos en diferentes niveles gerenciales, ya que están en mejores condiciones de proveer bienes de consumo en el mercado (FMI, 2013); empoderamiento que resulta ser un buen indicador que debe ir acompañado con el grado académico, para garantizar la gestión, crecimiento de la organización y mejora del PIB (FMI, 2016). Estudios realizados por McKinsey Global Institute (2015), señalan que si existiera igualdad de género, el impulso de la economía mundial podría alcanzar mayores porcentajes de ingresos, sobre todo para la región latinoamericana. En ese sentido este estudio evidencia la importancia existente en el grado académico, donde predomina la formación de tercer nivel, sin embargo, cuando se compara el género y los años de antigüedad en las organizaciones, el carácter de igualdad se mantiene.

Se ha podido observar un aumento claro en la educación superior del sexo femenino en casi todas las regiones del mundo y este se ha triplicado entre 1995 a 2018 pero, aun así, sigue siendo un problema su participación, no en el mundo profesional empresarial, sino, en el mundo académico,



que todavía no es plena (UNESCO, 2020^a). En Panamá investigaciones realizadas en un periodo de 12 años, resalta a la educación de la mujer que culminan estudios terciarios en mayor proporción que los hombres, con conocimientos y aplicación de nuevas tecnologías emergentes, en las áreas de ingeniería e informática (Rodríguez Blanco et al., 2020), sin alcanzar el doctorado, nivel mayormente desarrollado por el sexo masculino.

En relación con el uso estas tecnologías el outsourcing y/o gamificación como técnicas operativas por parte del proceso administrativo, se encontró diferencias alta mente significativas en el conocimiento de las técnicas, sin embargo, no existe una relación de estas con respecto al género, el nivel académico alcanzado y la antigüedad por los colaboradores, aun cuando las organizaciones indistintamente reflejan el uso de las ambas técnicas. Probablemente esta tendencia se debe a los efectos generados por la globalización y la implementación de nuevos adelantos tecnológicos que ha llevado a las organizaciones a adaptarse para ser más competitivas.

En particular el uso actualmente del outsourcing, es significativo, al surgir las compañías tercerizadas, dedicadas a dar respuestas a las organizaciones desde diferentes puntos de vistas (Leiva Ladino, 2022), por el elevado porcentaje que se tiene sobre el conocimiento de esta técnica, no así de la gamificación, donde los resultados de este estudio se confirma con lo planteado por Vargas & Angarita (2023), quienes sostienen que la alternativa de uso del outsourcing como estrategia organizacional presenta beneficios, ventajas y desventajas, cuando se decide hacer uso de la tercerización en la realización de las actividades operativas, administrativas, financieras o en la selección del capital humano. Se trata de la contratación de una empresa especializada en una operación (outsourcing), por otra que no lo es (la organización), proceso que se da con el propósito de que una fracción del negocio pueda ser ejecutada con mayor eficiencia (Martínez, 2017).

En Panamá la actividad de Marketing de las organizaciones, en particular las PyMes, supone acuerdo a su dedicación, razones que explican el uso de la tercerización. En ese sentido Valenzo et al. (2014), plantea que la tercerización tiene como objetivo mejorar procesos; de allí que tanto el Marketing como el outsourcing, necesitan de capital humano especializado para los estudios de mercado. Por otro lado, Soberanes (2014), considera el outsourcing como una estrategia competitiva de mercado propia de cada organización y de su especialidad.

En el caso del uso de la gamificación, su utilización sirve para activar la motivación y generar competencias adecuadas para crear la capacidad de la conectividad entre los directivos, colaboradores y usuarios, en ese sentido Zichermann & Cunningham (2011), indican que el actuar



con motivadores extrínsecos, se eliminan los intrínsecos y las acciones negativas, dándole paso a las acciones creativas. Borrás Gené (2015), destaca que la motivación, acción y el feedback son tres elementos importantes en una organización que practica un tipo específico de gamificación, convirtiendo estos en lo que se define como Engagement loops (Losos o nexos de compromisos) para resolver un problema de un entorno limitado. Esas razones han llevado la gamificación a un aumento financiero significativo en términos de corto plazo (Markets & Markets, 2019).

Estudios realizados por Deloitte (2018) indican que la gamificación en los próximos años estará incluida en las organizaciones en un 25 %, afirmando su utilidad y beneficios y la coexistencia de la gamificación interna y externa, lo que permite que las organizaciones prosperen, en particular la interna, cuya finalidad es potenciar la formación e innovación para mejorar la productividad (Werbach & Hunter, 2013). Como técnica operativa impulsada por la digitalización ha sido aplicada 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 tener colaboradores con un estado mental, conocido como “estado de flujo” de manera que se sienta que va en crecimiento personal, al superarse frente a los nuevos retos, con miras a obtener mayores recompensas laborales (García, 2019).

Su utilidad 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). 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).

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, que son inherentes al capital humano para mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores y así revertirlas a la organización. En este estudio los resultados de este estudio confirman el uso de ambas técnicas, independientemente de la actividad que se realizan, a excepción de las organizaciones de tecnología y el conocimiento generalizado que se



Acceso Abierto. Disponible en:

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiensCorreo: faeco.sapiens@up.ac.pa

tiene de ellas, donde en su relación de uso se destaca más en personal masculino que la utilizan más que el femenino, independientemente de la no existencia de asociación entre el nivel académico y el conocimiento de las técnicas, comprobado por el análisis de las pruebas de Chi χ^2 . Aun cuando no existe asociación significativa en los análisis, los colaboradores en un alto porcentaje consideran que la productividad de las organizaciones, resultan más exitosas con se utilizan las técnicas de manera integrada en la selección de los colaboradores.

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 actualizado, entre esas el outsourcing, que ha evolucionado rápidamente como procesos auxiliares en las distintas economías del mundo. En Latinoamérica esta técnica ha facilitado el desarrollo de ventajas competitivas en distintos sectores, así lo afirman Ramírez (2014).

Existe un consenso en cuanto al tipo de organizaciones panameñas que podrían utilizar las herramientas del outsourcing y la gamificación, consideradas tanto en las empresas grandes como las medianas y pequeñas organizaciones. Las ventajas pueden ser que hay ventajas al unificar a nivel de la región un solo proveedor. Los requerimientos se observan más en organizaciones medianas y en aquellas nuevas que se están estableciendo en Panamá. 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, considerados como elementos que humanizan el servicio en las organizaciones (Rodríguez, 2021).

El haber considerado en su mayoría el outsourcing y/o gamificación como factores beneficiosos, es un reflejo de su implementación y uso de estas herramientas, que garantiza el desarrollo sostenido de las organizaciones. El mínimo porcentaje reflejado en esta investigación, que señala estar en desacuerdo de su uso, puede ser por desconocimiento de su existencia y de las bondades que estas tienen al ser aplicadas. La no utilización y aplicación puede llevar a la organización a desventajas frente a la flexibilidad que están exigiendo los mercados, que cada vez son más cambiantes, y una organización que no las utilice puede llegar a tener algunas deficiencias en sus procesos, por no estar alineadas con lo que exige el entorno, así lo manifiesta Leiva Ladino (2022). Por otro lado, Giraldo Vasco (2020), indica que las tendencias actuales es convertir las



organizaciones a ser más competitivas, por lo que la utilización del outsourcing y/o la gamificación sería una de las vías para lograrlo.

Queda demostrado que el outsourcing y la gamificación facilitan el éxito de las organizaciones y los resultados están sustentados con los porcentajes registrados en este estudio, donde se declara que son beneficiosas. En ese sentido las ventajas competitivas que ofrecen ambas herramientas 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.

Conclusiones

Consideramos que a pesar de que en este estudio los resultados muestran aceptación por la implementación de las técnicas de outsourcing y gamificación, los resultados deben ser considerados por parte de las organizaciones, al hacer la evaluación para su implementación.

Se demostró mayor fortaleza del uso de las técnicas por las organizaciones en algunas áreas del subsistema de recursos humanos, como capacitación y adiestramiento.

Secundamos la teoría de otros autores, donde plantean, qué el outsourcing y la gamificación facilitan el éxito de las organizaciones.

Es evidente su uso de estas herramientas, no solo en las áreas de negocios, sino también en la salud, en los aspectos sociales y en la educación, donde su aplicación puede ser conductor para impulsar las actividades que se desarrollan en una organización, lo que nos lleva a considerar que estas técnicas ofrecen mejores servicios y se han convertido en una realidad.

Aunque las técnicas de outsourcing y gamificación no son nuevas, resulta improcedente contrastarla con los métodos tradicionales, ya que su aplicación en los países en vía de desarrollo no ha sido acogida en su totalidad; la explicación es que muchos no están preparados porque carecen de ciertas tecnologías que se requiere para su implementación, además de significar un reto para las organizaciones que están iniciando su incorporación como herramienta de desarrollo.

Los resultados de la encuesta nos permiten afirmar que las organizaciones están modificando su estructura tradicional, por una más eficiente y eficaz, con cambios sustanciales adaptándose a las necesidades de demanda del mercado y ser más competitivo. En el caso de las organizaciones



panameñas, resultan una alternativa de mejora, siempre que los criterios técnicos se apliquen con ética, y que su implementación redunde en procesos que lleven a elevar la competitividad.

En cuanto a la eficiencia de las técnicas de outsourcing y/o gamificación pudo determinar, qué hay una tendencia de la simplificación y optimización en las organizaciones, haciendo uso de nuevas tecnologías, entre estas, el outsourcing es considerado una herramienta útil para el crecimiento de las organizaciones.

Coincidimos con otros autores donde un 73% de los encuestados manifiestan aceptar estas técnicas.

Referencias Bibliográficas

- Amendola, L. (2000). Tendencia en la administración moderna outsourcing. *Reliabilityweb.com. A Culture of Reliability*, 1-9.
- Arroyo, P. & Gaitán, J. (2012). Construyendo relaciones de Tercerización efectivas. México: ÉLogística. <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/64530>
- 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 Metodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Vol. 29, No. 1. 208 - 236.
- Borrás Gené, O (2015). Fundamentos de la gamificación. GATE. Gabinete de telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid. 33 p. <http://www.flickr.com/photos/89458386@N07/16124943257>
- Carrasco, R. (2023). Outsourcing y gamificación, técnicas apoyadas en el teletrabajo, para la gestión del capital humano de las organizaciones en Panamá. [Tesis doctoral, Universidad de Panamá]. 153 pp.
- Cordero, D. & Núñez, M. (2018). el uso de técnicas de gamificación para estimular las competencias lingüísticas de estudiantes en un curso de ILE. *Revista de Lenguas Modernas*, (28).
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos Humanos. Vol. 4 No. 1, 109-119. https://papers.ssrn.com/SSRN_ID3020982_code2560615
- Daugherty, P.J. y P. H. Pittman, (1995). "Utilization of time-based strategies: creating distribution flexibility/responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (2): 54–60.

Deloitte- Insights & Co. S.A. (2018). El auge de la empresa social. Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano. 17 p.

Fondo Monetario Internacional. (FMI). (2013). "Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity", Artículo de discusión del FMI. <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk>.

FMI. (2016). *The Business Case for Women's Empowerment*. Speech by Christine Lagarde, Cumbre de directores ejecutivos de la Cooperación Económica de Asia-Pacífico.

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 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* No. 388. 35-46.

García, M.M. (2019). Gamificación en Recursos Humanos. [Tesis de Grado. CET. Universidad de Valladolid]. 52 pp.

Giraldo Vasco, K.M. (2020). El outsourcing: una herramienta para mejorar la competitividad de las PYMES. [https://www..com/search?q=Giraldo+Vasco%2C+K.+M.+\(2020\).+El+outsourcing+%20+una+herramienta+para+mejorar+la+competitividad+de+las+Pymes. &rlz=1C1GCEA_en_PA911PA911&oq=Giraldo+Vasco,+M.+chrome...69i57.2143j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www..com/search?q=Giraldo+Vasco%2C+K.+M.+(2020).+El+outsourcing+%20+una+herramienta+para+mejorar+la+competitividad+de+las+Pymes. &rlz=1C1GCEA_en_PA911PA911&oq=Giraldo+Vasco,+M.+chrome...69i57.2143j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Global Workplace Analytics, (2012). [cited 2015 Aug 4]. Available from: <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Gómez García, I. (2015). "Gamificación como recurso de la ingeniería en comunicación social". *Razón y Palabra*, nº 90. <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90> Huizinga

Hernández-Hora, I.; Monroy-Reza, A. & Jiménez-García, M. (2018). Aprendizaje mediante juegos basados en principios de gamificación en Instituciones de Educación Superior. *Formación Universitaria*, 11(5), 31-40. <https://blog.capterra.com/gamification-vs-games-based-learning/>

Lieb, R. C. & Randall, H. L. (1996). A comparison of the Use of Third-party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994 and 1995", *Journal of Business Logistics*, 17 (1): 305–320.

Leiva Ladino, J.E. (2022). La implementación del modelo empresarial Outsourcing y su relación con el desarrollo organizacional de las empresas de la Ciudad de Panamá. *Revista Contacto*. Vol. 2, No 1: 75 – 95.



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>.

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

Martínez Gutiérrez, J. (2017). Concepto y necesidad del outsourcing. [En línea]. <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/concepto-necesidadoutsourcing-682145221>.

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. (2016). Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 20, No. 2. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Primera edición. Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP). Ginebra. 100.

Ramírez Herrera, R.E. (2014). Naturaleza Jurídica de la Externalización (Outsourcing) de Procesos de Conocimiento como Contrato Unitario Relacional. [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/62415/1/tesis_ramirez_herrera

Rodríguez Blanco, E., De León, N., Marco, Y & Cámara Cañizares, S. (2020). Diagnóstico de género sobre la educación de las mujeres en Panamá. Revista Reflexión Educativa, No.45. 102-131.

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>

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.

Soberanes, B. (2014). El uso del Outsourcing como estrategia competitiva. [Tesis para optar por el título de licenciada en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México]. <http://132.248.9.195/ptd2014/agosto/0718514/0718514>

Tamargo Plaza, F. (2019). Gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos. Editorial Jaén: Universidad de Jaén. Colecciones Relaciones Laborales y Recursos Humanos. <https://hdl.handle.net/10953.1/11273>



Teixes, F. (2014). Gamificación. Fundamentos y aplicaciones. Barcelona: Edit. UOC.

https://www.google.com/search?q=Teixes%2C+F.+%282014%29.+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Teixes%2C+F.+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&aqs=chrome..69i57.1682j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

UNESCO-IESALC. (2020a). Towards Universal Access to Higher Education: International Trends. UNESCO-IESALC: Caracas. UNESCO

Valenzo, M. A., Martínez, J. A., & Aguilasochi, D. (2014). El Outsourcing en la Cadena de Suministro en las empresas exportadoras de aguacate en el Estado de Michoacán. México: Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana.

Vargas, B. & Angarita, C. (2023). Estudio de la Aplicación de Outsourcing Como Estrategia de Productividad Para las Empresas de Salud en la Capital Nortesantandereana [Tesis, Universidad de Santander] 86 pp.

Werbach, K., & Hunter, D. (2013). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press.

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