



## TEMAS DE REVISIÓN

### **Evolución del reclutamiento y la gamificación como herramienta de selección del capital humano en las organizaciones**

Evolution of recruitment and gamification as a selection tool for human capital in organizations

Roberto Carrasco Mullins<sup>1,2</sup>, Juan Antonio Gómez Herrera<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá. [roberto.carrasco@up.ac.pa](mailto:roberto.carrasco@up.ac.pa) ORCID: 0000-0003-4848-9581

<sup>2</sup> Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Doctorando del Programa en Ciencias Empresariales con especialización en Administración

<sup>3</sup> Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y Tecnología, Panamá. [juan.gomez@up.ac.pa](mailto:juan.gomez@up.ac.pa); [juanay05@hotmail.com](mailto:juanay05@hotmail.com) ORCID: 0000-0002-9320-1674

### **Resumen**

Las organizaciones han tenido que aceptar los nuevos retos con respecto a la preparación de sus colaboradores los cuales requieren mayores habilidades y destrezas que garanticen el posicionamiento de la organización en el mercado. La gamificación se convierte en una estrategia que permite fortalecer las habilidades técnicas y blandas que potencian el nivel laboral de los individuos dentro de las empresas. Mediante juegos lúdicos, recreación de casos o hasta juegos de roles, los colaboradores son recreados en escenarios que les permiten fortalecer sus capacidades de integración y trabajo en equipo, incluso la toma de decisiones y solución de problemas. El propósito de este documento es realizar una revisión de la literatura que aborda el reclutamiento y la gamificación como una herramienta para la selección de capital humano en las organizaciones.

**Palabras clave:** Personal; talento humano; contratación de personal; juegos lúdicos.

## Abstract

Organizations have recognized the new challenges regarding the preparation of their collaborators, which require greater abilities and skills to guarantee the positioning of the organization in the market. Gamification becomes a strategy that allows strengthening technical and soft skills that enhance the employment level individuals within companies. Through playful games, recreation of cases or even role plays, collaborators are recreated in scenarios permitting to strengthen their integration and teamwork capabilities, including decision making and problem solving. The purpose of this document is to carry out a literature review that addresses recruitment and gamification as a tool for the selection of human capital in organizations.

**Keywords:** Staff; human talent; recruitment; playful games.

## Introducción

La aparición de nuevas tecnologías a partir de los años 1970 ha traído como consecuencia la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios dentro de las organizaciones, lo que ha llevado a transformar y elevar la formación del capital humano.

Las organizaciones como sectores productivos que sostienen parte de la economía del país se enfrentan a la búsqueda constante de personal que tengan con perfiles y competencias que se ajusten a sus necesidades, con el propósito de seleccionar el mejor recurso humano que tenga conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes y valores éticos, que puedan generar nuevas ideas y cambios dirigidos hacia la mejora de la organización, además de otros atributos que son fundamentales para la productividad y desarrollo en el ambiente laboral.

A raíz de la pandemia del COVID-19 y la implementación de las medidas de distanciamiento, ha tenido como consecuencia un efecto bien marcado en el número de desempleo. Los registros de países en América Latina y el Caribe el incremento fue de 12,4% en el 2019 y 20% en el 2020 (INEC, 2020). Esto ha llevado a las organizaciones a cambiar sus

estrategias de mercado. Ugalde Naranjo et al. (2021) indican que las organizaciones en los últimos diez años han tenido que aceptar los nuevos retos con respecto a la preparación de sus colaboradores, donde actualmente se requiere que estos tengan mayores habilidades y destrezas que garanticen el posicionamiento en el mercado, de allí la importancia de hacer uso de la gamificación como herramienta de inserción laboral para fortalecer las habilidades técnicas y blandas que potencien el nivel laboral.

Con los avances del internet los procesos de gestión en las organizaciones han llevado a las mismas a adaptarse o perecer. En particular el sector relacionado con el capital humano ha sido uno de los más afectados y a la vez beneficiados, debido a la era digital, en donde las nuevas formas de comunicarse han permitido la gestión del talento humano y junto con las nuevas tecnologías y el uso de la gamificación como herramienta en los departamentos en la selección del capital humano, esta se incorpora en las organizaciones con el propósito de obtener niveles altos de motivación, rendimiento y productividad (Tamargo Plaza, 2019), además de estimular la cooperación en los retos y desafíos (Foncubierta & Rodríguez, 2014) que demanda el mercado actual.

La implementación de estas herramientas ha sido utilizada por parte de las organizaciones como estrategia en el uso y éxito de la selección del capital humano, convirtiéndose en una alternativa que lleve menos riesgo en la organización, por consiguiente, el presente estudio pretende resaltar los servicios de gamificación como función estratégica y operativa, que impacta favorablemente el proceso de reclutamiento y selección del personal en organizaciones del Distrito de Panamá.

## **Evolución del reclutamiento y selección del capital humano**

Desde el siglo XX ya algunos investigadores como Taylor (1911) en su obra “Principios y Métodos Científicos de la Administración”, Munsterberg (1914) en su escrito sobre “la Psicología de la actividad industrial” Fayol (1927), Weber (1947), con su investigación sobre “La Teoría Social y la Organización Económica”, Wolff (1989) en su escrito sobre “Roles Sociales y la Psicología en la Selección”, Peiró (1990) “Organizaciones: Nuevas perspectivas

psicosociales”, Quijano (1994) “La Psicología Social en las Organizaciones”, Haro (1997) “Modelos de toma de decisiones en la selección de personal una revisión y su obra “Factores relevantes para la selección y formación de trabajadores” escrita en 1998, Blasco (2000) “Selección de Personal” y Salgado (2001) con su obra “Después de cien años en la selección de personal”, ya mencionaban algunos principios sobre El Reclutamiento y la Selección de Personal.

Diego Blasco (2000) en el siglo XXI, señala que el reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización que data de la antigüedad. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de sus funciones ha exigido examinar sus procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados y selección nunca ha sido tarea fácil, ni siquiera para aquellos que tienen que decidir a quién contratar o promocionar.

Cabanellas de Torres (2001) sostiene que la organización científica del trabajo no es más que un sistema resultante del estudio de las relaciones entre los diferentes factores de la producción, en particular, entre el hombre y los instrumentos de trabajo, con la finalidad de obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo laboral, además señala que en el trabajo productivo existen algunos inconvenientes como el uso de operaciones simples que embrutece al trabajador y los conduce a dificultades al tratar de buscar un nuevo empleo por la falta de haber evolucionado en su función. Esta situación ha contribuido a agudizar cada vez más el desempleo, por las causas anteriores; además de atentar contra la salud de los trabajadores, por la monotonía utilizada en el desempeño de las labores durante meses y años.

Chiavenato (2006) indica que se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido el reclutamiento; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo. Caamaño Rojo (2005) sostiene que el modelo de organización científica del trabajo, perfeccionado por Taylor, indica que racionalizar los procesos productivos, representa ventajas para la organización. García de Hurtado y Leal (2008) plantean que el hombre desde sus orígenes siempre ha estado sujeto a producir cambios que él mismo provoca, algunos para mejorar su condición de vida y otros para hacerse más útil, lo que le ha permitido evolucionar más en el tiempo.

Montoya Mateus, (2010) es de la idea que desde el siglo XX el departamento de Recursos Humanos ha evolucionado y tomado más importancia que en periodos anteriores, ya que anteriormente ni existía y más bien estaba adjunto al departamento de contabilidad o al de administración. Actualmente la mayoría de las organizaciones cuentan con un grupo moderado de empleados, ubicados en un departamento actualizado de RRHH.

Golik (2012) considera que en efecto, la función que desarrolla el recurso humano se encuentra entre múltiples desafíos, por un lado, “apaga incendios”, pero también proyecta y se aferra a procesos y procedimientos”; representa a la Dirección Ejecutiva, pero igual a los empleados; esta situación pone a su vez a la dirección en un marco jurídico permanentemente, la cual se ve afectada de manera constante debido a la transformación, generada por el Estado, en cuanto a las negociaciones colectivas con los sindicatos y acuerdos individuales entre la organización y el colaborador, además de estar acompañadas de ciertos tipos de comportamiento del ser humano. En conclusión, es una función que está sometida a contradicciones inherentes a la organización.

Con relación a esto planteamientos teóricos del análisis organizacional, es importante señalar como el hombre ha evolucionado, particularmente con relación a la importancia y su impacto en las organizaciones en las dos últimas décadas. Hoy las organizaciones que están en una transformación permanente saben reconocer el valor potencial que tiene el capital humano unido a otros aspectos inherentes al desarrollo de la organización, tales como los recursos adecuados y metas compartidas. Todo esto nos lleva a reconocer que el pensamiento humano ha evolucionado a la par de diversas disciplinas, de ahí el hecho que diferentes ciencias tengan interés de tratar ciertos fenómenos sociales de los individuos en la organización (Correa, 2013).

Esa condición paralela entre la evolución del pensamiento crítico del capital humano y el desarrollo de las ciencias en las diferentes disciplinas ha permitido que las organizaciones evolucionen hacía la competitividad. De allí que Montoya et al. (2015) resalta la importancia de elementos fundamentales que le dan validez y uso de los recursos, particularmente cuando se desarrollan habilidades y competencias que permiten transformar, mejorar e innovar ventajas competitivas a la organización.

Hay que resaltar que el recurso intelectual requerido debe contar con algunas competencias como lo son: conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición y otros, deben ir acompañados del desarrollo de la tecnología, el internet de las cosas y otros recursos tecnológicos como las tecnologías emergentes; que benefician directamente a ese capital humano que está dando paso a grandes oportunidades, para que las organizaciones puedan ser más eficientes los procesos de integración de su capital humano (García et al., 2016).

## La Gamificación como herramienta de inserción

La técnica de la “gamificación” término que derivado del idioma inglés *game* que significa juego, ha sido empleada exitosamente en las organizaciones y consiste en juegos no lúdico para potenciar valores positivos relacionados, como lo son 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 como herramienta para incrementar la productividad del personal (Ardila-Muñoz, 2019.) y puede ser aplicada en el desempeño laboral que a su vez debe venir acompañado en gran medida de políticas por parte de las organizaciones en la escogencia de su personal con el mejor perfil desde el punto de vista de su personalidad, formación académica y tecnológica, para que cuando se realice el proceso de evaluación de las características de un candidato; facilite a los encargados de reclutar y seleccionar, aplicar las herramientas en la escogencia del colaborador idóneo al puesto que debe desempeñar.

En ese sentido, el uso de la gamificación, particularmente las inherentes al capital humano, apoyándose en métodos de capacitación con base en nuevas tecnologías, proporciona información de acuerdo con lo que se requiere en el mercado y a las necesidades de este (Robbins & Coulter, 2010) a su vez. esta capacitación debe garantizar conductas y conocimientos que puedan ser aplicadas y aprovechadas en la producción (Pain, 2001) y armonizar de manera efectiva con sus colaboradores en la resolución de los problemas que demanda la empresa (Blake, 2000), haciendo de la gamificación una transformación de un juego en algo que no es un

juego (Werbach & Hunter (2014), utilizada en diferentes contextos (Lozada & Betancur, 2018) o hacer de la experiencia adquiridas, algo más activo y participativo (Cordero & Núñez, 2018). Se trata de desarrollar habilidades del saber, saber hacer y querer hacer (Hernández-Hora, et al., 2018) para ser aplicado día a día (Cordero & Núñez, 2018).

## **Tendencias actuales de las organizaciones**

Se ha podido demostrar que la tendencia de las organizaciones es ir hacia el cambio y la innovación para hacerse más competitivo en el mercado internacional y laboral movable, tratando de adaptarse a nuevas corrientes que mejoren los procesos y hacer eficiente la selección de los recursos, tanto humano como naturales para ejecutar los compromisos en este mundo que cambia aceleradamente, cuyos procesos son 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 Haro (1997) señala que la complejidad en la gestión de la innovación en las empresas viene dada por los diversos sistemas que constantemente están interactuando en este proceso dándole un cambio permanente. Muchos indican que la gamificación es generadora de compromisos a nivel intra-organizacional y representa medio para construir lealtad en la gestión de sus relaciones externas (Reeves & Read, 2009). 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 y la gamificación resulta ser una alternativa para alcanzar estos logros.

Dignan (2011) ya afirmaba que el uso del juego en ámbitos no tradicionales propicias condiciones de aprendizaje y rendimiento acelerado elevado, y se compone en un eficiente vehículo para estimular cambios conductuales (Hunter, 2011). Por otro lado, Kapp (2012) señala que las dinámicas y mecánicas de gamificación se fundamentan en un sistema de recompensas, desafíos y retos, que despiertan gran interés en el usuario y potencializa su participación,



vinculación, concentración y fidelización, transformándolo en una forma propia de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades.

Gallego Gómez y De Pablos Heredero (2013) sostienen que la Gamificación es una práctica empresarial relativamente nueva que se encuentra en el punto de convergencia entre el mercadeo, los juegos y la psicología, para crear experiencias de usuario atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario, empleando mecanismos de juegos, como los desafíos, reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas provechosas.

Hugos (2012) afirma que la gamificación favorece el abandono de jerarquías verticalistas para reemplazarlas por redes transdisciplinarias de fuerte integración y coordinación. Valera Mariscal (2013) plantea que la gamificación se puede constituir a la vez en un medio para reclutar, capacitar y retener a talentos de excelencia. Marín & Hierro (2013), definen el término como una especie de método, de uso de tecnología, 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), indican 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” (p.28). Ambos autores apuntan a que las organizaciones llevan tiempo aplicando a su gestión, pensamientos orientados a los juegos, más o menos desde fechas cercanas a la década de 1980, considerando la estrategia como exitosa. Estos mismos autores consideran que el primer uso que se le dio a la gamificación estuvo 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, sin embargo, hay que resaltar que no fue hasta finales del año 2010 cuando el término gamificación comenzó a tener el sentido que ha alcanzado en la actualidad (Tamargo Plaza, 2019).

Herger (2014), dice que la gamificación no siempre tiene que tratar 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 ciencia del comportamiento. Esto significa que aplicamos los elementos, los principios del juego y elementos motivadores para hacer el trabajo menos monótono y aburrido para que sea más divertido.

Valera Mariscal (2013) plantea la teoría del uso del enfoque y los elementos de los videojuegos en contextos que no son de juegos. Su definición se asemeja a lo planteado por Werbach y Hunter en 2012, pero hace más énfasis en el área de los videojuegos.

Los autores arriba mencionados 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 pocas las que saben cómo empezar. Este 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 últimas que perdure (Ovallos et al., 2016).

Esos mismos autores indican que en la gestión de la innovación a nivel organizacional se han empleado técnicas y metodologías diversas en el proceso y la forma de operar modelos, conocidas como Herramientas de Gestión de la Innovación (HGI), las cuales se emplean a fin de permitir la mejora de la capacidad de innovación empresarial y de acuerdo con el nivel o estado de cada organización. Estos planteamientos permiten resaltar el uso de la herramienta técnica de la gamificación, aplicando estas dinámicas lúdicas con los ajustes y modificaciones correspondientes, representando una forma de estimular y producir cambios de comportamiento, tanto en el capital humano como en los usuarios, tratando de obtener más motivaciones.

Proserpi et al. (2016) sugieren que una de las investigaciones que se sugiere realizar en materia de gamificación, es indagar sobre las efectivas posibilidades de hacer uso de esta herramienta con fines de reclutar el mejor recurso humanos, presumiendo que al hacer más atractivo el proceso se 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 basada en las mecánicas y dinámicas de juegos como los desafíos, tendrían como recompensas niveles de logros de objetivos elevados para transformar tareas diarias o procesos comunes en las organizaciones al implementar capacitaciones y actividades lúdicas que permitan gestionar y desarrollar las actividades de forma más exitosa.

En ese mismo ámbito estos autores 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 dicha herramienta 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).

## Conclusión

Se evidencia que la gamificación como técnicas operativas de inserción en el proceso administrativo, resulta ser beneficiosa su aplicación en las organizaciones y el éxito alcanzado va a depender de la atinada selección del capital humano.

Las organizaciones tienen un gran reto al enfrentarse a una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, por tales razones el capital humano debe aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección.

La relación a los costos beneficios y riesgos en la adopción de la gamificación. nos lleva a concluir que independientemente del tamaño de las organizaciones, ha sido utilizada en otras regiones como una herramienta para ganar competitividad y crecimiento en las organizaciones que la implemente.

## Referencias Bibliográficas

- Ardila-Muñoz, J. (2019). Supuestos teóricos para la gamificación de la educación superior. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12, 71-84. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-24.stge>
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 69, 24–41. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.515>
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Ediciones Macchi.
- 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/eurotheo/terminog.htm>
- Caamaño Rojo, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 18(1), 25-53.
- Cabanellas de Torres, G. (2001). *Compendio de Derecho Laboral*. Editorial Heliasta.
- 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). <https://doi.org/10.15517/rlm.v0i28.34777>
- Correa, E. (2013). Evolución del Concepto de Recursos Humanos, Desde El Punto de Vista de La Psicología y La Administración: Discusiones y Aciertos. *Suma de Negocios*, 4 (1), 109-119. <https://ssrn.com/abstract=3020982>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Dignan, A. (2011). *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. Free Press.

Fayol, H. (1927). *Léveil de l'esprit public*. Dounod,

Foncubierta, J. & Rodríguez, C. (2014). *Didáctica de la gamificación en la clase de español*.

Edit.Edinumen. [https://espanolparainmigrantes.files.wordpress.com/2016/04/didactica\\_gamificacion\\_ele.pdf](https://espanolparainmigrantes.files.wordpress.com/2016/04/didactica_gamificacion_ele.pdf)

García de Hurtado, M.C y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital humano. *Omnia*, 14(3), 144-159.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

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. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (12), 60-76.

<https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>

Gómez, B., Mendiberry, C., Raschella, C., & Scopa, L. (2017). Una innovadora herramienta como método de capacitación en las empresas: Gamificación. *Repositorio Institucional UADE*, 1 (1), 98.

Golik, M. (2012). Recursos Humanos: ¿Quo- Vadis? El director de recursos humanos del tercer milenio. *INVENIO*, 15 (28), 91-99.

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.

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. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000500031>

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.

INEC (2020). *Costa Rica: la tasa de desempleo alcanza el 12,4% en 2019 “es un tema serio”*. *noticias de América Latina y el Caribe*. <https://www.nodal.am/2020/02/costa-rica-la-tasa-de-desempleo-alcanza-el-124-en-2019-y-el-presidente-alvarado-afirma-que-es-un-tema-serio/>

Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. Wiley.

Lozada C. & Betancur, S. (2018). Gamification in higher education: a systematic review. *Revista Ingenierías Universidad De Medellín*, 16(31), 97-124. <https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a5>

Marín, Y. & Hierro, E. (2013). *Gamificación: El poder del juego en la gestión empresarial y la*

Montoya Mateus, D. M. (2010). *El outsourcing en recursos humanos: selección de personal*. [Tesis de Grado] Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. <http://hdl.handle.net/10654/3419>

- Montoya, A., César, A., Boyero Saavedra & Ramiro, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20 (2), 1-20. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/65>
- Morales, M. (2013). Montaje audiovisual. Teoría, técnica y métodos de control. Barcelona. Editorial UOC. Vol.17. No. 1. 2012-2016.
- Morales Morante, F. (2013). Montaje audiovisual. Teoría, técnica y métodos de control. Barcelona: Editorial UOC. 249 páginas. *Palabra Clave*, 17(1), 214-218.
- Munsterberg, G. (1914). *Psicología de la actividad industrial*. Edit. Daniel Jorro.
- 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. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n08/16370803.html>
- Pain, A. (2001). Capacitación Laboral. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas. [https://www.google.com/search?q=Pain%2C+A.+\(2001\).&rlz=1C1GCEA\\_enP\\_A911PA911&oq=Pain%2C+A.+\(2001\).+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.2207j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Pain%2C+A.+(2001).&rlz=1C1GCEA_enP_A911PA911&oq=Pain%2C+A.+(2001).+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.2207j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociales*. Ponencia ordinaria del pleno de fecha 18 de septiembre de 1996, Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, Barcelona, España.
- Proserpi, C.A; Sabarots, G.J. y Villa, M.G. (2016). Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrada. *Perspectivas*, 6(2), <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2016-v6n2a05>

- Quijano, S. (1994). *La Psicología social en las organizaciones*. Promociones y Publicaciones Universitarias 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 267.
- Robbins S. & Coulter M. (2010). *Administración*. Pearson UNED, Tercera ed.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00159>
- Tamargo Plaza, F. (2019). *Gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos*. Editorial Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/11273>
- Taylor, F.W. (1911). *Principles and Methods of Scientific Management*, Taylor. <https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>
- Ugalde Naranjo, J.; Vasconcelos-Vásquez, K. L.; Montero Ulate, B. (2021). La gamificación favorece la competencia laboral. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 21-33. <http://uajournals.com/ojs/index.php/businesssimulationjournal/article/view/850>
- Valera Mariscal, J.F. (2013). *Gamificación en la empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas*. FC Editorial. [https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=31154047418&cm\\_sp=rec--pd\\_hw\\_i\\_1--bdp&reftag=pd\\_hw\\_i\\_1#&gid=1&pid=1](https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=31154047418&cm_sp=rec--pd_hw_i_1--bdp&reftag=pd_hw_i_1#&gid=1&pid=1)
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. Free Press.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.



# Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios

ISSN L: 2313-7819

[revistas.up.ac.pa/index.php/revista\\_colon\\_ctn](http://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn)

Enero – Junio 2023



Wolff, C. J. D. (1989). The changing role of psychologists in selection en Herriot, P. (ed.), *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley and Sons.