

GAMIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL

PRESENTADO POR:
SEBASTIAN GALLEGO CASTILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santiago de Cali, 2022

GAMIFICACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL

PRESENTADO POR:
SEBASTIAN GALLEGO CASTILLO

DIRECTORA:
ADRIANA AGUILERA CASTRO, MSC.

MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO
MONOGRAFÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santiago de Cali, 2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO	7
1.1 El Problema	7
1.1.1 Antecedentes del Problema	9
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificación	12
2.1 Concepto de Gamificación y elementos asociados con la Gamificación	16
2.1.1 Gamificación	17
2.1.2 Elementos básicos de la gamificación	19
2.1.3 Tipos de jugador	22
2.2 Importancia de la gamificación	28
2.3 Gestión de los recursos humanos	30
2.4 Procesos de la gestión de recursos humanos	35
2.5 Proceso de selección de personal	37
2.5.1 Reclutamiento	37
2.5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	41
2.6 Algunos ejemplos de Gamificación en la gestión de recursos humanos: Proceso de selección	44
2.7 Metodología	46
CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL TRABAJO	50
3.1 Gamificación en el Proceso de Selección en el Mundo	50
3.2 Gamificación en el Proceso de Selección en América Latina	56
3.3 Gamificación en el Proceso de Selección en Colombia	57
4. CONCLUSIONES	60
5. BIBLIOGRAFÍA	62

RESUMEN

En las organizaciones es esencial elegir a la persona correcta para cada cargo y lograr que use todas sus habilidades al máximo, el objetivo es que las personas se desempeñen de la mejor forma en su puesto de trabajo. Si el proceso de selección es adecuado, al final se lograrán beneficios para la organización, es por este motivo, que se deben establecer procesos de selección que permitan acceder a las vacantes a personas de estas nuevas generaciones, que tienen habilidades, conocimientos y capacidades que pueden poner al servicio de las organizaciones. En este trabajo de grado se presenta el concepto de gamificación, se presentan los procesos de gestión humana y se revisan nueve trabajos, en los cuales se evidencia el uso de la gamificación, particularmente en el proceso de selección de personal.

Palabras Claves: Gamificación, selección de personal, reclutamiento, gestión del talento humano, gamificación en la selección de personal, nuevas herramientas para la selección de personal

INTRODUCCIÓN

La globalización ha llevado a una evolución en cuanto al comportamiento del ser humano, en todos sus aspectos; esto junto a un cambio generacional, el cual ha sido impactado de lleno por la tecnología, ha modificado la forma en la que los seres humanos nos relacionamos con estos cambios tecnológicos y se han presentado variaciones en todas las esferas de la vida, incluyendo la laboral. Hoy en día los milenials y la generación Z forman parte de la fuerza laboral en las organizaciones a nivel mundial, la mayor parte de los individuos que forman parte de estas generaciones tienen una relación cercana con la tecnología; es por esto, que procesos tan importantes que se realizan al interior de las organizaciones como el proceso de selección de personal, no deben ser ajenos a estos cambios.

En las organizaciones es esencial elegir a la persona correcta para cada cargo y lograr que use todas sus habilidades al máximo, el objetivo es que las personas se desempeñen de la mejor forma en su puesto de trabajo. Si el proceso de selección es adecuado, al final se lograrán beneficios para la organización, es por este motivo, que se deben establecer procesos de selección que permitan acceder a las vacantes a personas de estas nuevas generaciones, que tienen habilidades, conocimientos y capacidades que pueden poner al servicio de las organizaciones.

Actualmente se han utilizados diferentes técnicas para el reclutamiento y selección de personal, pero no hay variación e innovación en estas técnicas, y se han vuelto repetitivas, generando una especie de estancamiento y obsolescencia; con el

ingreso al mercado laboral de las nuevas generaciones, que cuentan con la información en la palma de sus manos y están a un clic de un videotutorial de treinta segundos o un minuto en donde te dan las claves para contestar de la mejor forma a una entrevista, prueba o demás procesos tradicionalmente usados; las áreas de personal en las organizaciones a nivel mundial, deben comenzar a plantearse el uso de nuevas herramientas, entre estas herramientas se encuentra una que se ha vuelto muy conocida desde hace algunos años y que se ha generado buenos resultados: la gamificación.

En este trabajo de grado se presenta el concepto de gamificación, se presentan los procesos de gestión humana y se revisan nueve trabajos, en los cuales se evidencia el uso de la gamificación, particularmente en el proceso de selección de personal.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO

1.1 El Problema

Con la llegada de la globalización, el desarrollo de internet y los cambios generacionales, cada vez se hace más difícil retener los talentos dentro de las empresas. La llegada de generaciones como los “millennials”¹ a los diferentes puestos de trabajo, junto con su filosofía de que es lo que quieren y buscan para su vida, ha generado incertidumbre en torno al hecho de si permanecerán por un largo periodo de tiempo en su puesto de trabajo, o por el contrario solo será un paso fugaz.

Por la situación anterior, la gamificación se ha transformado en una herramienta efectiva para interactuar con este nuevo personal y generar ese valor agregado para conseguir que permanezcan en las organizaciones y además, esta herramienta también permite la identificación de habilidades para la vida laboral, desde el reclutamiento y selección; y posteriormente el desarrollo de estas habilidades dentro de la empresa.

En Colombia, para el año 2019 el 46.3% de la primera línea de fuerza de trabajo fue ocupada por millennials (Fedesarrollo, 2019), esto indica que casi la mitad de las organizaciones en nuestro país depende a nivel laboral de este grupo de individuos.

¹ Generación Y o Millennials: son las personas que nacieron entre 1980 a 1999 (Ferri-Reed, 2013), y se caracterizan principalmente por estar familiarizado con el uso de la tecnología digital. Se trata de sujetos que crecieron mientras Internet se masificó y que, en este marco, adoptaron el universo virtual como propio.

Otro punto significativo es que las prácticas en los procesos de reclutamiento y selección siguen siendo las mismas, pese a los cambios generacionales, lo cual conlleva un cambio motivacional de las personas con respecto a sus puestos de trabajo. Es decir, los factores que generaban satisfacción para quedarse en una organización ya no son los mismos que tenían los padres o abuelos de las nuevas generaciones, pues las prioridades, y especialmente si se considera a la generación de los millennials, que son la primera generación permeada por el desarrollo digital, son distintas.

Por experiencia propia del autor, es evidente que este cambio generacional a nivel de la fuerza de trabajo ha logrado mutar o evolucionar las habilidades de los millennials, debido a la era digital. Las habilidades digitales son un núcleo diferenciador frente a las características de las anteriores líneas principales que se tenían en cuenta para los procesos de gestión de recursos humanos en las organizaciones. Es por esta razón, que al momento de realizar el reclutamiento y selección de personal, se pueden presentar fugas de talento, o al momento de enfrentar a la persona ya contratada con el desarrollo de las funciones de su cargo, se observa que no responde con todo su potencial o que el puesto de trabajo no se adapta a sus expectativas; y finalmente, en un corto período de tiempo abandonará por voluntad propia o por requerimiento de la organización su puesto; esto afecta a la empresa por la inversión dinero/tiempo que se ha realizado en el proceso de selección, y que no podrá recuperar (León, 2017).

La gamificación es considerada como una técnica que proporciona un aporte integral para el aprendizaje (Glover, 2013), de esta forma las estrategias usadas para atraer a los futuros miembros de la organización, con las respectivas fases y pruebas de selección, pueden identificar las habilidades necesarias y permitir al reclutador una mejor elección. El presente trabajo de grado presenta una indagación inicial sobre el uso de la gamificación en la evaluación del proceso de

selección de personal en Colombia, Latinoamérica y algunos ejemplos a nivel mundial.

1.1.1 Antecedentes del Problema

Según Ferri-Reed (2013), se consideran millennials o “generación Y” a aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 1999. En la actualidad este grupo de personas tienen aproximadamente entre 20 y 40 años y como ya se mencionó según Fedesarrollo (2019), conforman el 46.3 % de la fuerza laboral del país. Los millennials tienen como característica más importante el ser los primeros permeados por la cultura digital (Simons, 2010), según este autor, sus primeros contactos con lo digital, los obtienen desde los cinco años, generando unos hábitos que al momento de afrontar la vida laboral influyen directamente en sus habilidades. Entre dichas habilidades se pueden mencionar: mayor capacidad de atención, agilidad en el aprendizaje y pensamiento crítico (Blackburn, 2011); estas habilidades hacen de los millennials una generación en constante innovación y adaptación, al igual que la tecnología, pues esta se mantiene en constante evolución y cambio (Gutiérrez-Rubí, 2016).

Pero el desarrollo de habilidades y pensamiento no es lo único que cambia, también cambia la parte motivacional dentro de un puesto de trabajo; Hewlett y Snyder (2016), sugieren que la retención de los millennials dentro de una empresa está ligada directamente a sus finanzas personales. Según estos autores el 40% toma la decisión de cambiar en un año de empleo, si tienen la certeza de que miembros de su familia con la capacidad económica necesaria están dispuestos a ayudarlos financieramente, de lo contrario solo el 10 % tomará esta decisión. Pero la parte económica no es el único punto motivador, también se identifica que los individuos de esta generación buscan en el ambiente organizacional flexibilidad y retroalimentación constante; según la literatura administrativa demandan otro tipo

de “liderazgo” y “motivación”; adicionalmente se definen como pragmáticos, debido a la fácil búsqueda de soluciones gracias a su exploración tecnológica y también como emprendedores, dando pie a que se pueda especular que no tienen o poseen estabilidad laboral, ya que su proyecto de vida es ser su propio jefe y ser empresarios. Debido al escepticismo respecto a los compromisos a largo plazo en el mundo laboral y su ferviente deseo de flexibilidad en sus horarios (Begazo y Fernández, 2015), las personas de esta generación no valoran la estabilidad en sus trabajos y no la consideran su prioridad (Varela,2009).

No solo en Colombia sino en el mundo, donde más del 50% de la fuerza laboral son personas de esta generación (Flores, A. y Mata, R. ,2015), preocupan altamente los índices de rotación de personal, debido a que esto puede generar considerables pérdidas económicas para las empresas. Una forma de solucionar este problema es generando estrategias innovadoras para atraer el talento y luego combinarlas con una muy buena selección, pues con esta se garantiza elegir no solo a la mejor persona para el puesto por sus habilidades, sino también alguien cuya motivación sea quedarse por un periodo aceptable de tiempo dentro de la organización, y no que al año siguiente quiera irse en búsqueda de nuevos retos profesionales o a emprender su propia empresa, tal cual como lo han dejado en evidencia los diferentes autores señalados al inicio de este apartado.

Con toda esta información sobre los intereses y motivaciones de los millennials, realizando la comparativa sobre los procesos de selección que se vienen manejando desde generaciones atrás, se puede observar que son necesarias nuevas herramientas para tomar mejores decisiones, en cuanto al reclutamiento y la selección del talento humano dentro de las organizaciones. A nivel mundial dentro de las empresas, el modelo o herramienta que empieza a destacar es el de la gamificación, para Marín, I. y Hierro, E. (2013), "la gamificación es una técnica, un método y una estrategia a la vez. Parte del conocimiento de los elementos que hacen atractivos a los juegos e identifica, dentro de una actividad, tarea o mensaje

determinado, en un entorno de NO-juego, aquellos aspectos susceptibles de ser convertidos en juego o dinámicas lúdicas. Todo ello para conseguir una vinculación especial con los usuarios, incentivar un cambio de comportamiento o transmitir un mensaje o contenido”.

Como se puede observar, el aprovechamiento de juegos virtuales o no virtuales que permitan interactuar y sacar a relucir las habilidades de la generación Y, es algo que debe empezar a aplicarse dentro del proceso de selección de las organizaciones, de esta forma probablemente se pueda disminuir el porcentaje de sesgo o incertidumbre que se genera con las pruebas tradicionales a la hora de seleccionar el talento humano en la actualidad.

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el transcurrir de los años el proceso de selección de personal ha ido adaptándose según el cambio generacional, según deloitte en un estudio realizado en el año 2014 a nivel mundial para el año 2025 el 75% de los trabajadores en las organizaciones serán de la generación Y, por este motivo las empresas deben buscar estrategias para atraer millennials. Un ejemplo de esto es lo establecido en el artículo: “Formas de conquistar Millennials en tus procesos de Atracción y Selección” (Romero, 2016), según este artículo, se deben buscar mecanismo de comunicación más rápidos como la interacción virtual con tus candidatos y así poder transmitirles la cultura y la filosofía de tu organización, según este artículo el 52% de los millennials frecuenta las bolsas de empleos online, el 62% anuncios en redes sociales y el 52% en páginas web empresariales.

Abordando estas nuevas formas o tendencias innovadoras para la gestión de personal, se encuentra que la gamificación está en un boom expansivo y destaca que puede estudiarse en diferentes áreas; una de ellas es el proceso de selección de personal, en donde las referencias descritas anteriormente permiten percibir el interés en la temática y justifican la realización de este trabajo como un aporte a la

comunidad. Si bien al inicio del presente trabajo se ha tocado la gamificación a nivel mundial es necesario realizar un análisis para evidenciar si esta forma de selección se lleva a cabo en Latinoamérica y particularmente en Colombia.

La pregunta de investigación para este trabajo es la siguiente: ¿se evidencia uso de la gamificación en la evaluación dentro del proceso de selección, teniendo en cuenta experiencias en el mundo, en América Latina y en Colombia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Identificar el uso de la gamificación, para la evaluación dentro del proceso de selección de personal, teniendo en cuenta experiencias en el mundo, en América Latina y en Colombia

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Investigar el uso de la gamificación en el proceso de selección en el mundo
- ✓ Indagar el uso de la gamificación en el proceso de selección de personal en América Latina
- ✓ Determinar el uso de la gamificación en el proceso de selección en Colombia

1.3 Justificación

La gestión de recursos humanos en las organizaciones a nivel mundial afronta un reto a la hora de reclutar y seleccionar a la generación Y como fuerza laboral. El aporte que se busca mediante el desarrollo del presente trabajo de grado es contribuir identificando el uso de la gamificación, para la evaluación dentro del proceso de selección de personal, teniendo en cuenta experiencias en el mundo, en América Latina y en Colombia. Las dinámicas a la hora de la práctica en el uso

de gamificación permitirán conocer de manera amplia las habilidades de los candidatos y también revelar el nivel de compromiso del empleado con la organización. Además de lo anterior, esta técnica, usada en el proceso de selección permite analizar el componente motivacional, lo cual desembocará en resultados positivos para las empresas colombianas.

En este trabajo se presenta una primera aproximación a las experiencias sobre el uso de la gamificación en la evaluación del proceso de selección en el mundo, en América Latina y en Colombia, pero puede ser un motivante para que se realicen otros acercamientos con mayor profundidad, en futuros trabajos de grado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El proceso de selección de personal es cada vez más complejo porque las personas tienen intereses que buscan suplir en el ámbito laboral, pero también en el ámbito personal. El proceso de selección de personal es asumido en la mayoría de los casos por las áreas de personal en las empresas, apoyados principalmente por conocimientos desde la psicología, que se encuentran en constante evolución, a su vez sumando componentes como la era digital y el cambio generacional, que han modificado la fuerza laboral de las organizaciones. Por lo anterior, empresas como IBM; Google; Facebook; Banco Santander, o las cadenas de hotel Marriot han decidido mejorar las técnicas de reclutamiento y selección ya establecidas. (La Nación, 2012). Para atraer a los candidatos de la Generación Y y Millennials, los proveedores de pruebas psicométricas usan la gamificación para ofrecer una experiencia de evaluación inmersiva, en lugar de enfoques más tradicionales. Los resultados de la evaluación también se utilizan para preseleccionar al candidato (Baer, 2020).

Gracias al juego se permite un mayor desarrollo y conocimiento de las habilidades y actitudes que en otros momentos cotidianos serían difíciles de encontrar. Además de generar interacciones en un ambiente controlado, las simulaciones sobre la vida laboral permiten evidenciar si los candidatos cumplen el perfil que se busca para el cargo; es decir, permite conocer características, cualidades gustos y demás aspectos ligados con los candidatos (Saleh, 2020).

Además del reconocimiento de las habilidades y actitudes para el cargo, mediante el juego se puede identificar el interés que tiene un candidato por cierto cargo, y con esto la organización puede minimizar los problemas asociados con la

desvinculación del personal, al reconocer sus intereses (Saleh, 2020). Los motivos por los cuales las personas deciden desvincularse o no de una organización, son descritos por Santacruz (2011), como la inclinación a la desvinculación y los relaciona con el nivel de satisfacción de las recompensas en el trabajo. Según Kinichi y Kreitner (citados por Santacruz, 2011) la motivación es una variable cuya relación es positiva y de intensidad moderada con respecto a la satisfacción laboral. Es interesante tener estos aspectos en cuenta, como aportes positivos al uso de la gamificación en el proceso de selección.

Considerando los diferentes conceptos relacionados en los objetivos propuestos para este trabajo, a continuación, se presenta la estructura con la cual se desarrollará el marco teórico (Figura 1):

Figura 1

Estructura para el desarrollo del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

2.1 Concepto de Gamificación y elementos asociados con la Gamificación

El término gamificación tiene origen anglosajón, en una primera traducción sería: relacionado con el juego; se podría decir que es un concepto desarrollado en el nuevo milenio, del cual diferentes autores señalan que sus primeros usos fueron aplicados en el mundo empresarial, pero que al pasar los años se ha expandido por un sin número de áreas del conocimiento, además del empresarial (marketing, negocios, recursos humanos), el gubernamental y otras áreas como la salud y la educación en donde es considerada una herramienta muy útil.

Para Losup & Epema (2014), “la gamificación utiliza elementos de juegos sociales como el trabajo en equipo, pensamiento de juego y mecánica de juego, en entornos de juego” (p.27-32). La gamificación es el proceso en el cual mediante un ambiente propiamente manipulable se puede generar interacción mediante retos, los cuales usando el juego como recurso, pueden sacar a flote actitudes y habilidades que no podrían encontrarse conscientemente en otro ambiente.

2.1.1 Gamificación

Los antecedentes históricos documentados indican que el término fue utilizado por primera vez por el programador informático y periodista de investigación histórica Nick Pelling en el año 2003, lastimosamente no tuvo mucho impacto y dejó de ser usado, sin embargo, nuevamente entró en moda gracias a los desarrolladores de videojuegos e investigadores que notaron la importancia de los juegos para la industria digital. No obstante, es solo hasta el año 2010 cuando su uso comienza a expandirse dentro de otras áreas del conocimiento permitiendo su estudio en el mundo académico, pero hasta la actualidad sigue siendo un tema controversial para diferentes autores ya que hay muy poca consistencia intelectual y su fundamento es muy sensible, ya que consiste en la modificación del comportamiento individual utilizando elementos de los juegos, los contradictores advierten que puede causar inconvenientes.

Actualmente su aplicación a las organizaciones va en aumento, se usa en la educación, salud, economía, pero donde más llama la atención es en la ingeniería social, en la cual se utilizan los elementos lúdicos. Gómez (2015) afirma que la gamificación puede ser usada “para cambiar o reforzar conductas cívicas y resolver problemas sociales”, en este sentido, se podría usar como instrumento de control y dominación y podría ser peligroso dentro de la ingeniería social, sin embargo, en las sociedades caracterizadas por ser libres y democráticas la gamificación puede ser empleada para generar y mantener hábitos positivos y beneficiosos para los individuos.

El diccionario de Oxford define la gamificación como” la aplicación de elementos típicos del juego (p. ej. calificación por puntos, competición con los demás, reglas de juego) a otras áreas de actividad, normalmente como una técnica de mercadotecnia por internet para incentivar la fidelización con un producto o un servicio” (Oxford English Dictionary, 2017), existen varias definiciones sobre gamificación, a continuación, se presentan algunas de ella en la tabla 1.

Tabla 1.

Conceptos de Gamificación

Autor	Definición
Werbach y Hunter (2012)	La gamificación es el uso de elementos y de diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos.
Kapp (2012)	La gamificación es la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdicos para fidelizar a las personas, motivar acciones, promover el aprendizaje y resolver problemas
Bunchball (2013)	El objetivo general de la gamificación es involucrar a las personas a participar – para compartir e interactuar en alguna actividad o comunidad al ofrecerles una experiencia convincente, dinámica y sostenible y que puede ser utilizada para lograr una variedad de objetivos de negocio.
Vargo & Lusch (2004)	El servicio como la aplicación de competencias especializadas (conocimiento y habilidades) a través de acciones, procesos y actuaciones en beneficio de una entidad.
Ferran Teixes (2016)	La gamificación es la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que existen varias definiciones, pero todas contienen la misma base de la definición dada por Mauroner (2019), que consiste en la utilización de elementos del juego en diferentes entornos que no son de juego. Teniendo en cuenta las definiciones presentadas anteriormente, se puede decir que el objetivo general de la gamificación es involucrar a las personas a participar para compartir e interactuar en alguna actividad o comunidad al ofrecerles una experiencia

convinciente, dinámica y sostenible y que puede ser utilizada para lograr una variedad de objetivos de negocio (Bunchball, 2013).

2.1.2 Elementos básicos de la gamificación

Es necesario conocer los elementos básicos que la conforman, para poder usar la gamificación como herramienta; Werbach y Hunter (2012), explican los fundamentos de la gamificación incluyendo tres categorías: las dinámicas, las mecánicas y los componentes.

Las categorías dinámicas son el concepto, la estructura implícita del juego, las que ponen en marcha a las categorías mecánicas, en la figura 2 se pueden apreciar las categorías dinámicas y algunos ejemplos de cada una de ellas.

Figura 2

Categorías Dinámicas y ejemplos

DINAMICAS	Emociones	Curiosidad, competitividad, frustración, felicidad
	Narración	Una historia continuada es la base del proceso de aprendizaje
	Progresión	Evolución y desarrollo del jugador/candidato
	Relaciones	Interacciones sociales, compañerismos, estatus, altruismo
	Restricciones	Limitaciones o componentes forzosos.

Fuente: Werbach y Hunter (2013, pág. 80)

Las categorías mecánicas son los procesos que provocan el desarrollo del juego, es decir su motor. En la figura 3 se presentan algunos ejemplos de estas categorías.

Figura 3

Categorías Mecánicas y ejemplos

MECANICAS	Colaboración	Trabajar juntos para conseguir un objetivo
	Competición	Unos ganan y otros pierden. También contra uno mismo
	Desafíos	Tareas que implican esfuerzo, que supongan un reto
	Recompensas	Beneficios por logros
	Retroalimentación	Cómo lo estamos haciendo
	Suerte	El azar influye
	Transacciones	Comercio entre jugadores, directamente o con intermediarios
	Turnos	Participación secuencial, equitativa y alternativa

Fuente: Werbach y Hunter (2013, pág. 80)

Y por último, la categoría de los componentes hace referencia a las implementaciones específicas de las categorías dinámicas y mecánicas: avatares, insignias, puntos, colecciones, rankings, niveles, equipos, entre otros. En la figura 4 se presentan algunos ejemplos de esta categoría.

Figura 4

Componentes y ejemplos de componentes

COMPONENTES	Avatar	Representación visual del jugador
	Colecciones	Elementos que pueden acumularse
	Combate	Batalla definida
	Desbloqueo de contenidos	Nuevos elementos disponibles tras conseguir objetivos
	Equipos	Trabajo en grupo con un objetivo común
	Gráficas sociales	Representan la red social del jugador dentro de la actividad
	Huevos de Pascua	Elementos escondidos que deben buscarse
	Insignias	Representación visual de los logros
	Límites de tiempo	Competir contra el tiempo y con uno mismo
	Misiones	Desafíos predeterminados con objetivos y recompensas
	Niveles	Diferentes estadios de progresión y/o dificultad
	Puntos	Recompensas que representan la progresión
	Clasificaciones y barras de progreso	Representación gráfica de la progresión y logros
	Regalos	Oportunidad de compartir recursos con otros
	Tutoriales	Familiarizarse con el juego, adquisición de normas y estrategias

Fuente: Werbach y Hunter (2013, pág. 80)

La interacción de estos tres elementos es lo que genera la actividad gamificada cómo se presenta en la figura 5.

Figura 5

Elementos básicos de la Gamificación



Fuente: (Werbach y Hunter 2012, p.25)

Estos autores también dejan claro que es imprescindible la correcta elección y combinación de estos elementos para conseguir un sistema gamificado, por eso es necesario asegurarse de que los elementos cumplen y satisfacen las necesidades concretas del contexto o situación en el que va a ser usada la gamificación. (Werbach y Hunter, 2012)

2.1.3 Tipos de jugador

Otro elemento de vital importancia a la hora de realizar un proceso de gamificación son las características específicas de cada uno de los participantes, con el fin de desarrollar el sistema en torno a ellos.

Dentro de la gamificación se define a los jugadores como los usuarios del sistema, es importante conocerlos e identificar su actuar, para mantener siempre la motivación en el proceso gamificado, en pocas palabras se debe prever y conocer

qué le gusta a cada participante, lo cual resulta una tarea difícil pues cada sujeto es un universo diferente de posibilidades, sin embargo, se han encontrado herramientas o modelos para segmentarlos fácilmente.

El modelo más usado para la segmentación de los jugadores es el de Richard Bartle (1996), citado por Werbach y Hunter (2012), en el cual se define cada perfil del jugador según su personalidad y orientación hacia el juego. Este autor los divide en cuatro tipos que se presentan en la figura 6.

Figura 6

Modelo de Bartle



Fuente: (Bartle, 1996, p.145).

A continuación se abordan características generales de cada uno de los tipos de jugador, definidos por Bartle (1996):

- ✓ El triunfador: orientado a obtener éxito en todos los retos y objetivos fijados llevándose siempre una recompensa con ellos

- ✓ El socializador: su objetivo principal es la socialización y relacionarse con los demás jugadores por encima de las estrategias del juego
- ✓ El explorador: su nombre lo dice quiere indagar, reconocer y explorar cada aspecto del sistema para aprender de él
- ✓ El asesino: Su objetivo es ganar imponiendo su estrategia.

Si bien es uno de los modelos más conocidos, algunas veces suele quedarse corto, pues los jugadores no logran encajar en el perfil. Por eso suelen usarse otros modelos como el de Jo Kim (2013) que se denomina la acción de fidelización social, la autora reemplaza los perfiles de Bartle por verbos, basada en los ejes jugadores vs. mundo e interacción vs. acción. La autora usa estos verbos (ver Figura 7) para describir lo que le gusta hacer al Jugador/usuario, y son definidos de la siguiente forma:

Expresar: su característica principal es resolver los retos y conseguir la recompensa

Competir: su objetivo es descubrir y aprender sobre cualquier cosa dentro del sistema

Explorar: el usuario siente deseo y atracción por cada uno de los aspectos sociales que contiene el sistema sin importar la estrategia misma del juego

Colaborar: el verbo lo dice, su objetivo es colaborar con los demás usuarios del sistema ramificado.

Figura 7

Modelo de Jo Kim



Fuente: (Jo Kim 2013, p.27).

Marczewski (2013) ha desarrollado un modelo más profundo y ligado con los sistemas de gamificación, hay que resaltar que los dos anteriores van orientados al diseño de juegos, mientras que Marczewski se enfocó en la gamificación y desde esta perspectiva sugiere que se debe segmentar cada uno de los jugadores en dispuesto y no dispuesto, según sea la disposición del usuario al momento de comenzar a jugar, luego se perfilan cinco tipos de jugadores para un sistema de gamificación, como se observa en la figura 8.

Figura 8
modelo Marczewski



Fuente: (Marczewski, 2013).

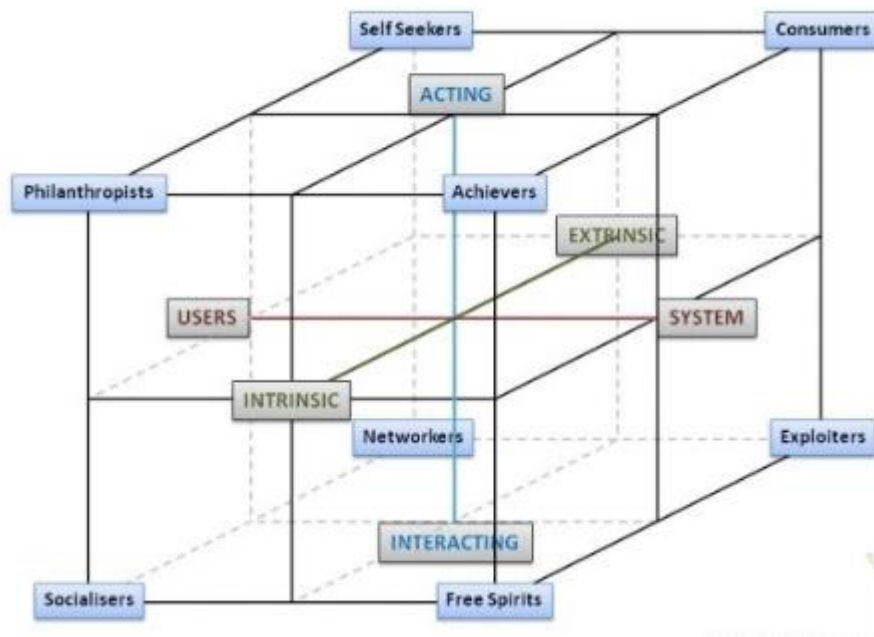
A continuación, se explican de manera general los cinco tipos de jugadores propuestos por Marczewski:

- Jugadores orientados a logros y reconocimiento: siempre quieren motivación, este tipo de perfil pertenece a la zona de dispuesto (Marczewski,2013).
- Socializadores: se fundamenta en el mismo grupo que vimos en la teoría de Bartle, pero adquieren la característica adicional de que también desean interactuar con los demás jugadores, están incluidos en la zona de los “dispuestos” y no dispuestos” (Marczewski,2013).
- Espíritu libre: no desean tener restricciones mientras recorren o forman parte del juego, se caracterizan porque siempre convergen, los usuarios creativos pertenecen a “dispuesto” y “no dispuesto” (Marczewski,2013).
- Orientados al logro: en este rol se quiere conseguir siempre el top 1 en el sistema, siempre se buscará ser orientado a la perfección, pertenecen al espectro de los “dispuestos” y no dispuestos” (Marczewski,2013).
- Filántropos: buscan transmitir siempre algo a los demás jugadores, quieren colaborar, también está formado por “dispuestos” y no dispuestos” (Marczewski,2013).

Después Marczewski aumenta la teoría agregando cuatro tipos más de roles, para completar un total de nueve (Ver figura 9).

Figura 9

Tipo de jugadores del modelo de Marczewski



Fuente: (Marczewski,2013).

Los cuatro roles adicionales de los jugadores se explican de manera general a continuación.

- Red de contactos: son los equivalentes a los socializadores buscan interactuar con varios usuarios para conseguir recompensas, se encuentra en la zona de los “dispuestos” (Marczewski,2013).
- Explotadores: interactúan con el sistema en búsqueda de las metas o logros forma parte de “dispuestos” (Marczewski,2013).
- Consumidores: actúan en el sistema en búsqueda de recompensas, forman parte de “dispuestos” (Marczewski,2013).

- Auto buscadores: actúan con otros usuarios para conseguir la meta o el objetivo, es igual a los filántropos, pero solo en la zona de “dispuesto” (Marczewski,2013).

Realizando un análisis podemos encontrar que este modelo parte del de Bartle, pero profundiza en otros aspectos, y está dirigido concretamente hacia los sistemas gamificados, permitiendo segmentar un poco más los diferentes perfiles del jugador.

2.2 Importancia de la gamificación

La importancia de la gamificación no solo se evidencia en el ámbito organizacional, también es usada en la educación, en la salud y en el desarrollo de actividades cotidianas. En el ámbito organizacional, particularmente en el proceso de selección de personal, puede plantearse un entorno de juego en donde se emulan situaciones cotidianas a las que se enfrentarán los diferentes candidatos; al ser una técnica lúdica e intuitiva permitirá que desde la primera etapa o convocatoria, los interesados puedan postularse solo jugando, esto permite explotar sus capacidades mientras se desarrolla el juego; este aspecto puede apoyar al reclutador para seleccionar el candidato apropiado para desarrollar satisfactoriamente el puesto de trabajo y esto puede representar un uso acertado de los recursos destinados a este proceso.

Otro aspecto importante en el ámbito organizacional es que, al ser una actividad desarrollada en tiempo real, permite realizar una evaluación simultánea, reduciendo el tiempo en el estudio de los currículos de cada uno de los participantes. Así mismo, puede desarrollar interés en el mercado laboral, especialmente para los individuos que usan las redes sociales como parte importante de sus actividades cotidianas. Simões et al. (2013) resaltan la importancia de esta técnica debido a sus elementos sociales, especialmente para todos aquellos individuos que día a día utilizan redes sociales.

Deterding (2011) señala que con la ayuda de la gamificación un proceso puede ser más atractivo, motivador y divertido; de esta forma los usuarios de la fase de selección de personal se sentirán más involucrados con la organización desde el primer momento y esto puede beneficiar a las empresas.

Como se mencionó anteriormente, la gamificación no es solo una herramienta usada en las empresas, de hecho, el campo en el cual se usa más es en la educación; pues es una de las escenas que primero se impacta a la hora del cambio generacional. Por lo anterior se han tenido que adaptar algunos procesos pedagógicos a los millennials. Así lo demuestra Fernández (2016), quien afirma que dicha técnica aplicada a sus clases aumenta la motivación y el compromiso, además de forjar un aprendizaje autónomo y significativo.

Otra área en la cual se aplica esta herramienta es la salud, el ejemplo más relevante es el de *superbetter*, una multiplataforma cuyo objetivo es desarrollar capacidades como la resistencia y superación de un sujeto frente a enfermedades, lesiones, dolencias, depresión; y hasta actividades comunes, tomadas como retos cotidianos, tales como la pérdida de peso y dejar de fumar.

En la vida cotidiana también se puede usar la gamificación para incentivar las personas a cumplir con diferentes objetivos, que simplemente no hacemos por falta de motivación, así lo planea Kalamaroff, trabajador del sector educativo de la ciudad de Boston, el cual escribió un artículo titulado: «*Gamify Your Life: A Guide to Incentivizing Everything*», en este artículo se nombran ejemplos y aplicaciones de la gamificación para cumplir objetivos o metas de carácter personal en tu día a día. La clave según el autor es realizar primero las actividades que no se quieren hacer por procrastinación y luego se recompensará con una actividad agradable.

Otras de las nuevas aplicaciones de la gamificación es el *crowdsourcing*, el cual es un proceso para obtener aquello que se desea o necesite (viajes, comida, dinero, tiempo, etc.). Se logra según los aportes o participaciones de grupos de personas no implicadas directamente con la entidad o las personas que la necesitan. Esta motivación se alcanza mediante el diseño, dinámicas y elementos para incentivar a cada uno de los individuos en el proceso, de hecho, según Zicherman y Linder (2013) las dinámicas de juego hacen más atractivo el uso de esta práctica para la resolución de problemas, con el aporte de usuarios en línea que conforman comunidades y sugieren soluciones.

2.3 Gestión de los recursos humanos

La victoria de toda empresa es igual a la capacidad de crear valor agregado a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes, generar grandes ingresos y alcanzar innovación en sus procesos permitiendo conseguir ventajas competitivas que le permitan sobrepasar a sus rivales y mantenerse a lo largo del tiempo. Estos puntos son la clave de toda organización exitosa, si no se consiguen está condenada al fracaso, lastimosamente muchas organizaciones han restado importancia a las personas, olvidando que gracias a sus habilidades se consiguen cada uno de los puntos del éxito organizacional. Chiavenato (2009) habla sobre la importancia de las personas dentro de las empresas, ya que estas son las encargadas de alcanzar y mantener el éxito de toda organización, de esta forma la gestión de los recursos humano se transforma en una competencia básica, donde ella será su principal ventaja dentro de este mundo globalizado, inestable y en constante cambio.

Para dar un poco más de sentido sobre lo que nos habla Chiavenato enfatizando en la importancia de la gestión de personal dentro de las organizaciones, debemos explorar y entender la noción de Administración como proceso compuesto de funciones, la cual es definida como el proceso administrativo de planear,

organizar, dirigir, coordinar y controlar y desarrollar todo el proceso o procesos que llevan las empresas para obtener el máximo nivel de eficiencia del personal y que les permita a los colaboradores a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. Según Watkins (1998), la gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo; además, retener, y atraer, a aquellas personas con talento será una prioridad.

Según Schuler (1992), la gestión estratégica de los recursos humanos es toda aquella actividad que afecta al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas, o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos, que afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazos, tomando como referencia tanto los factores internos como del contexto de la organización.

Chiavenato (2002) afirma que la gestión del talento humano es sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la empresa, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. George y Boudrew (1994), afirman que la gestión del talento humano es una serie de decisiones sobre las relaciones de los empleados que influyen en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

Dale (1980), quien se enfoca en las relaciones que nacen a través del contrato laboral, define la gestión del talento humano como la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades; colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo en la industria moderna.

Una mirada general es la de Byars y Rue (1983) quienes definen la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

Werther y Davis (2000), dan un enfoque de la gestión del talento humano en Latinoamérica indicando que la obligación del administrador de capital humano radica en encontrar, seleccionar elegir, pagar, desarrollar y retener los recursos del capital humano latinoamericano esenciales para el éxito de una compañía, debido a que a nivel económico, donde circula la actividad humana son consideradas como un recurso productivo, olvidando y dejando de lados sus problemas, necesidades y motivaciones.

Desde este momento se empieza a dejar de considerar a las personas como un simple recurso productivo, como lo dice González (1993), debe ser de vital importancia entender que la administración del talento humano va más allá de la contratación y paga de todo el personal, el talento humano se encuentra unido a factores adicionales que influyen directamente en su comportamiento y motivación en la organización.

García de Hurtado y Leal (2008) hablan de que hoy día en un intento de alcanzar a adaptarse a los nuevos retos y desafíos de un mundo globalizado y desarrollado por la tecnología, muchas organizaciones iniciaron un cambio orientado al cambio de sus políticas de gestión del talento girando hacia una visión nueva, en donde las necesidades de las personas y organizaciones convergen entre sí complementándose en el campo laboral y de las relaciones interpersonales. Las organizaciones han cambiado la definición de la gestión de recursos humanos mediante la globalización, estos cambios reflejan el concepto del hombre sobre su desarrollo personal, todo ello mediante las funciones y responsabilidades que desempeñan día a día dentro de su trabajo. De esta forma si se fusionan las

necesidades de la empresa junto con la de sus empleados, como resultado se obtendrá el crecimiento, desarrollo y motivación de su proyecto de vida, lo cual será una victoria finalmente tanto para trabajador como para organización; ya que si los empleados alcanzan este punto, su compromiso con la organización se enfocará en cumplir todas las metas planteadas.

García de Hurtado y Leal (2008) proponen que las nuevas realidades de las organizaciones conllevan a un nivel de exigencias de las personas en donde su trabajo en equipo y cooperación debe ser el camino y no inclinarse por el de esa competencia tradicional de los mismos empleados, ya que cada uno de ellos forma parte de una asociación, un colaborador que debe ser responsable y creativo alcanzando una aprendizaje y desarrollo continuo.

Años atrás, ver a los trabajadores de una organización como el núcleo de las bases de toda estructura organizacional se consideraba como un hecho erróneo, y la misma alta gerencia los colocaba en este estatus pues sus inversiones dentro de la compañía pensaban que el talento del personal estaba por detrás de otros aspectos de la misma organización. Una forma de analizar esta perspectiva es la comparación que se hace al llevarlos al mismo escalón que la maquinaria y el equipo. Las personas prestan servicios o crear productos que al final generan un valor monetario, el cual es una de las premisas más importantes de toda organización, pues siempre se busca la rentabilidad, sin embargo, no puede controlarse y poseerse completamente, pues cada individuo resulta siendo autónomo y toma sus decisiones con base en diferentes variables o motivaciones.

Existen miradas en donde se considera a los recursos humanos activos intangibles, como es el caso de Harvard (2001), donde se habla sobre la necesidad de incentivar gestionar y retener día a día el personal contratado, junto con una amplia política organizacional como un recurso para lograr que los colaboradores sepan cómo afrontar diversos problemas y cómo resolverlos; con el

paso de los años la importancia de la gestión del talento humano ha tomado más y más relevancia, dejando de ver al individuo como una simple máquina y preocupándose por el desarrollo y motivación de este, en gran parte por las instituciones públicas y privadas las cuales hallaron la necesidad constante de motivar, dirigir, capacitar y remunerar al talento humano, desde ahí diferentes variables o fuerzas como la economía, política y la cultura ejercen constante influencia dentro de la gestión del recurso humano, un ejemplo del cambio de estos modelo es el de Beer (1998) el cual toma el desarrollo desde cuatro políticas dentro de la gestión del talento humano, transformándolo en un sistema que incorpora a las personas, la organización y el entorno laboral. Este modelo resalta la influencia de los colaboradores como el núcleo y actúan sobre las áreas restantes a partir de este.

Se puede entonces considerar que la gestión del talento humano juega un papel clave dentro de la organización ya que indica la importancia de los colaboradores a la hora de ejecutar las tareas y alcanzar el éxito de la empresa, mientras el equipo humano sea capaz de realizar día a día y de mejor forma cada una de sus labores dentro de esta, será mucho más fácil lograr los objetivos como organización. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello por lo que la gestión de recursos humanos no debe limitarse solo a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

Como lo dice Ordoñez (1995), la gestión del recurso humano ha avanzado hacia una visión integral, en donde han logrado aceptar y asumir diferentes criterios básicos, es decir es una inversión integral, en donde su función implica la participación y el compromiso de todos los involucrados. Este sistema persigue objetivos claros como crear, mantener y motivar el talento humano, para ejecutar las estrategias anteriormente establecidas, también se debe orientar y trabajar en

la aplicación, desarrollo y satisfacción plena, así como el logro de objetivos individuales, donde es necesario encontrar la eficiencia y la eficacia de todos los colaboradores.

De esta forma es necesario ser precisos en cuanto a los objetivos propuestos y su sinergia con los estratégicos e individuales, generando la participación desde la dirección logrando dar importancia a la satisfacción de las expectativas del personal. Sin la constante mejora en variables como la cultura y el clima organizacional. Como resultado de la importancia de la administración del talento humano se puede mencionar; reducción de las dificultades de los colaboradores relacionados con sus competencias, mejoramiento continuo, fomento y creación de una cultura en donde se logren los objetivos con un mayor rendimiento, el mejoramiento en la cultura organizacional y el clima de trabajo, satisfacción laboral por parte de cada uno de los colaboradores, disminución en la rotación de personal y aumento en la retención del mismo.

2.4 Procesos de la gestión de recursos humanos

Las personas son una parte muy importante en las organizaciones, ya que de ellas depende el desarrollo de estas. Es por lo anterior que se deben cuidar y gestionar de la mejor manera posible. La gestión del talento humano debe ser un proceso continuo, ya que su finalidad es proveer y mantener las personas idóneas y competentes, requeridas por la organización en función de sus objetivos, alineadas con la estrategia de esta (Martínez y Herrera, 1996).

Para Maslow (1994), la administración del talento humano implica un gran número de actividades como la descripción y el análisis de cargos que es el punto inicial; pero de ellos considera cinco que están directamente relacionados y son proporcionalmente independientes: a) La selección de personal, que es el proceso de escoger al candidato que sea más apropiado para el puesto; b) La capacitación

o adiestramiento, que es el proceso de incrementar la capacidad de una persona para realizar una tarea específica; c) La valoración de desempeño, que es un proceso de evaluación de las contribuciones del individuo al logro de los objetivos de la organización; d) La retribución, que es el pago que recibe el trabajador por su esfuerzo y sus resultados y e) El desarrollo de carrera, que es el proceso de establecer metas de desempeño, medir el desempeño, y proporcionar feedback, orientación, y educación para que el empleado pueda mejorar su desempeño y desarrollar sus objetivos de carrera.

Desde la perspectiva de Maslow (1994), la administración del talento humano debe considerar una perspectiva de desarrollo de carrera de la persona y no solamente de la organización. Es decir, no se puede pensar en la selección, la capacitación, la valoración de desempeño, y el desarrollo de carrera como actividades independientes. En lugar, estas actividades se deben tomar como parte de un proceso de desarrollo de carrera de la persona.

Chiavenato (2009), resume la gestión de recursos humanos en seis procesos básicos: 1) El primer proceso es la Admisión de Personas, que se centra en la selección de personal, a su vez divide en cuatro etapas: a) El reclutamiento, que es donde se busca el candidato y se fomenta el talento; b) La selección de candidatos, donde se determina si el candidato cumple con los requisitos del puesto que va a desempeñar; c) La evaluación de candidatos, que se da en base a los resultados de las pruebas y entrevistas; y e) El contrato, donde se fija el salario y las condiciones laborales.

2) El segundo proceso corresponde a la aplicación, este tiene como objetivo seleccionar el personal adecuado para el puesto de trabajo. Este se centra en la capacitación y el desarrollo de las habilidades necesarias para el puesto. 3) El tercer proceso, llamado compensación, se centra en el pago del salario y los beneficios. La compensación es un factor importante en la motivación de las

personas. 4) El cuarto proceso se centra en el crecimiento y el desarrollo de las personas; el autor incluye la formación y el desarrollo de las habilidades necesarias para el puesto. 5) El quinto proceso es el mantenimiento, mantenimiento, este se centra en el cuidado y el mantenimiento de las personas. Se centra en la salud y seguridad de las personas, así como en el bienestar general.

6) El sexto y último proceso, llamado monitoreo, se centra en el seguimiento y la evaluación de las personas. Se centra en la evaluación del desempeño de las personas y en la toma de decisiones sobre el futuro de las personas.

Chiavenato (2009), también deja claro que estos procesos funcionan como un sistema en donde si uno falla los demás pueden comprometerse y no dar los mejores resultados.

El objetivo de cualquier empresa es lograr una ventaja competitiva, y una de las herramientas más importantes para lograrlo es la gestión de recursos humanos. Existen varios modelos para la de gestión de los recursos humanos, que incluyen proceso para su desarrollo, pero el objetivo de todos ellos es el mismo: identificar, atraer, desarrollar y retener el talento para que tanto las personas como las empresas puedan lograr sus metas.

2.5 Proceso de selección de personal

2.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento es la parte inicial del proceso de selección. Para poder llegar al reclutamiento debe existir, o detectarse una necesidad, la gerencia de recursos humanos debe definir si es necesario crear una vacante y contratar a un nuevo colaborador para ese puesto de trabajo. De Cenzo y Robbins (2003) definen el

reclutamiento de personal como el paso en el cual se conocerán los candidatos en potencia para los cargos requeridos en la organización.

El reclutamiento se puede dividir en un paso a paso para lograr captar los postulantes necesarios. Como primer paso se tiene la elaboración de necesidades del puesto de trabajo, en donde se realiza un levantamiento y construcción del nuevo perfil para el trabajador que se unirá a la empresa, teniendo en cuenta la cultura organizacional; una vez elaborada la necesidad junto con el proceso a desarrollar, también se definen las habilidades y aptitudes tanto en el presente como el futuro que se necesitan para poder cumplir y aportar dentro del nuevo sitio de trabajo que se creará en la organización. Nebot, García y Schmitz (1999) plantean que para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el seleccionador deberá conocer bien la empresa, su cultura, sus características y ambientes, entre otros aspectos. En conclusión el primer paso se inicia después de detectada la necesidad con la requisición de personal, en donde se especifica la información indispensable para cubrir la vacante en una fecha determinada. Generalmente la gerencia de personal cuenta con levantamiento de las especificaciones del cargo, en donde se encuentra detallado cada uno de los aspectos que debe tener la persona para ocupar el puesto.

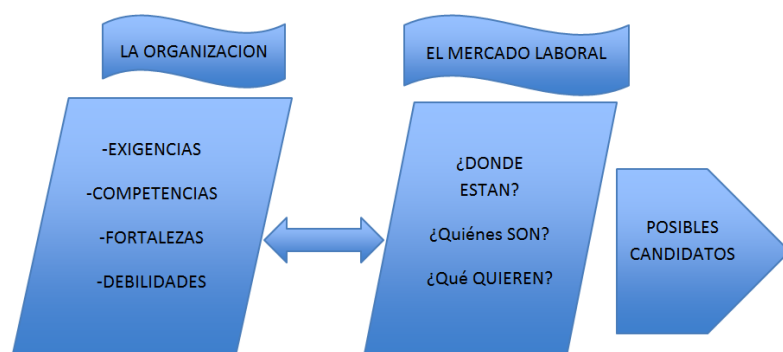
En el paso 2 tenemos el proceso de búsqueda para conseguir el personal cualificado y de acuerdo con las características requeridas, esta búsqueda puede ser tanto interna como externa y es necesario que su enfoque sea muy efectivo, una vez definido el perfil y toda la planeación el área de recursos humanos de la organización, se procede a captar los diferentes candidatos que cumplen con los requerimientos para la vacante. En el tercer paso tenemos la evaluación de los candidatos, en donde se realiza un filtro para quedar con todos aquellos postulantes que cumplan con el perfil requerido.

Chiavenato (2009) señala que la fase de reclutamiento será efectiva siempre y cuando se tenga una buena cantidad de aspirantes y se realice un buen y adecuado proceso de selección, también es importante el sitio en el cual se busque o se trate de encontrar el personal. Para este punto debe definirse cómo se realizará la búsqueda de la persona que finalmente ocupará el cargo y para esto existen diferentes métodos.

Se debe también realizar una búsqueda de información sobre el puesto a cubrir, ya que el proceso de reclutamiento termina una vez se considere desde la gerencia del área de talento humano se tienen un número de candidatos idóneos para poder seleccionar el mejor para el puesto. En la figura 10 se puede observar el entorno en la búsqueda de candidatos.

Figura 10

Entorno y búsqueda de candidatos



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la literatura revisada, existen dos formas de reclutamiento: interno y externo. A continuación, se describe a qué hace referencia cada uno de ellos.

Reclutamiento interno:

Según Chiavenato (2009), es el proceso mediante el cual se selecciona a un empleado de la empresa para asignarle un puesto que se encuentra vacante; es decir que se decide completar un puesto de trabajo o vacante mediante la

transferencia de uno de los empleados de la empresa para cubrir la vacante. Generalmente se usan procesos de ascenso o promoción junto con programas de desarrollo personal y planes profesionales. El proceso de reclutamiento interno es efectivo si se acierta con el diseño y control de dicho proceso, es decir evitar que empleados los empleados estén saltando de puesto en puesto.

Algunas ventajas del reclutamiento interno, según Chiavenato (2009) son: a) Mayor conocimiento de la empresa; los empleados actuales conocen el funcionamiento y la cultura de la empresa, lo que les permite adaptarse con mayor facilidad a los nuevos puestos. b) Menor costo: el proceso de reclutamiento interno es menos costoso que el reclutamiento externo, ya que no es necesario realizar publicidad ni pagar a una agencia de reclutamiento. c) Mayor lealtad: Los empleados que son promovidos internamente suelen ser más leales a la empresa, ya que sienten que han sido valorados y que tienen posibilidades de seguir avanzando en su carrera dentro de la organización. d) Mayor rapidez: el proceso de reclutamiento interno suele ser más rápido que el externo, ya que los empleados actuales no necesitan adaptarse a la empresa y sus requisitos pueden ser evaluados de forma más eficiente.

Algunas desventajas del reclutamiento interno según Chiavenato (2009) son: a) Limitación de candidatos: el principal inconveniente del reclutamiento interno es que solo se pueden seleccionar candidatos que ya estén dentro de la empresa, lo que puede limitar la búsqueda de talento. b) Falta de objetividad: otro problema del reclutamiento interno es que puede haber falta de objetividad por parte de los responsables de la selección, ya que pueden tener preferencias hacia ciertos empleados. c) Mayor rotación: si el proceso de reclutamiento interno no se realiza de forma correcta, puede provocar que los empleados estén saltando de un puesto a otro, lo que puede aumentar el número de vacantes.

Reclutamiento Externo:

Según Chiavenato (2009) ocurre cuando al crearse una vacante en la empresa, se decide llenarla con personas nuevas convocadas a través de técnicas de reclutamiento, aplicando el uso de herramientas para brindar información sobre la vacante como: carteles o avisos fuera de las instalaciones de la organización; voz a voz, mediante trabajadores de la organización con amigos, familiares o conocidos; cooperación con otras organizaciones; reclutamiento mediante Universidades o instituciones de educación superior; agencias de reclutamiento; avisos o publicidad en medios masivos; contacto con asociaciones profesionales; redes sociales. Y se pueden incluir también herramientas más sofisticadas como gamificación y Bigdata

Según Chiavenato (2009), la principal ventaja del reclutamiento externo es que permite a las empresas seleccionar a los mejores candidatos de una base de datos más amplia. Así mismo, este autor plantea que las desventajas de este tipo de reclutamiento son: el proceso es más costoso; puede ser más lento; hay una mayor falta de lealtad de los empleados al no estar familiarizados con la cultura de la empresa; los empleados nuevos pueden tardar más en adaptarse a la cultura de la empresa; entre otras. El reclutamiento es dependiente a la fase de selección, ya que forman parte del mismo proceso.

2.5.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

En la actualidad las compañías a nivel global están dando prioridad al proceso de selección de personal, ya que se reconoce que es el punto inicial para generar calidad en las mismas.

La selección de personal es el proceso el cual elige quién o quiénes según sea el cargo o cargos, de los aspirantes convocados cumple con los requisitos determinados previamente en el levantamiento o definición de la vacante por parte del área de talento humano en la organización y merece ser escogido para ocuparlo sobre los demás. Sherman (2001).

Diferentes autores como: George Bohlander, Snell Scott o el mismo Arthur Sherman indican que este proceso es uno de los más complejos ya que debe equiparar las diferentes actitudes, habilidades intereses y necesidades del candidato solicitante según la vacante y su especificación de cargo. Otro punto de vista es que el objetivo de una selección eficaz es encontrar e identificar las características como individuo (habilidades laborales, actitud, aptitud, experiencia) con los necesarios para el puesto. Robbins (2003). Cuando en el proceso no se tienen en cuenta estas dos variables la selección dará como resultado en el mayor de los casos un bajo desempeño laboral y la no satisfacción del colaborador.

Por lo tanto, para que el proceso de selección de talento humano logre su finalidad es necesario que los colaboradores involucrados tengan la suficiente experiencia y capacidad de escoger al nuevo empleado, de esta forma se conseguirá que el nuevo talento cumpla de la mejor forma con las características demandadas por el puesto, de esta forma puede concluirse que la selección adecuada es vital dentro de la organización para lograr su éxito.

En el proceso de selección de personal se contemplan los siguientes puntos:

Experiencia laboral, estudios académicos, aspectos físicos y psicológicos.

Estos puntos mencionados anteriormente pueden conocerse mediante el formato currículum u hoja de vida, cuya finalidad consiste en poder asegurar y confirmar toda la información plasmada en dicho informe, es decir dar toda la información necesaria a las personas que dirigen el proceso de selección de personal dentro de la organización.

Como se logró identificar en el proceso anterior, la selección de personal también cuenta con diversas técnicas en donde se busca a profundidad encontrar quien de los aspirantes cubre con la totalidad de características demandadas para el cargo.

Técnicas de selección de personal

Una vez el reclutamiento ha terminado se procede a revisar toda la información recolectada de cada aspirante generalmente usando la hoja de vida, terminado el análisis del currículo se procede a la aplicación de diferentes técnicas de selección de las cuales las más comunes y usadas a son las siguientes:

1. La Entrevista: para Galicia (2010) es uno de los métodos más usados a nivel mundial por las personas que dirigen el proceso de selección de personal, generalmente sus resultados causan un impacto en la decisión final del proceso. Según este autor, para realizar una buena entrevista es necesario tener una buena preparación en la que se repasa lo que se debe saber, revisar la información recolectada de la especificación del cargo y generar un orden u horario para entrevistar a cada uno de los aspirantes. Las fases de la entrevista son: a) La apertura es el momento de presentación de cada uno de los candidatos, aquí se sugiere crear un ambiente agradable, para lograrlo se deben realizar preguntas sencillas. b) Preguntas y discusión, deben realizarse las preguntas con las cuales el entrevistador considere que podrá obtener y verificar la información que está presente en la hoja de vida y que sean necesarias para la vacante. c) Conclusión: es el punto final del proceso de entrevista donde se le hace saber al aspirante que es hora de retirarse (Galicia, 2010).
2. Análisis y observación: esta técnica consiste en medir la información recolectada por medio de otras técnicas y calificar cada uno de los aspectos necesarios para la vacante, según sea considerado por las personas encargadas del proceso de selección. (Mondy, 2012)
3. Verificación de recomendaciones, experiencia previa y estudios, este punto suele realizarse en conjunto normalmente bajo llamadas telefónicas con la finalidad de comprobar con otra persona ajena al proceso y que haya tenido relación con el candidato, la información plasmada en la hoja de vida. (Galicia, 2010)

4. Pruebas de conocimiento: Se realizan a los candidatos para identificar y medir los conocimientos necesarios para poder ocupar el cargo solicitado (Mondy, 2012).
5. Pruebas psicológicas: permite conocer el estado mental del candidato y su respuesta psicológica a la vacante, su personalidad y capacidad mental (Mondy, 2012).
6. Pruebas de simulación: suelen usarse para llevar al campo a los candidatos y evaluar su desempeño mediante una simulación en el puesto requerido (Olaz, 2011).

Gary y Varela (2011) plantean que las técnicas de selección permiten confirmar cada uno de los aspectos necesarios que pide el cargo en cada uno de los aspirantes, de esta forma pueden medirse y seleccionar al mejor basado en los diferentes resultados.

Una vez se termina de aplicar una o más técnicas de selección y se considera que ya se tienen todos los resultados por parte del personal a cargo del proceso se concluye con la selección del aspirante mayor calificado. En este punto el proceso de selección culmina y se da paso a la contratación.

2.6 Algunos ejemplos de Gamificación en la gestión de recursos humanos: Proceso de selección

Actualmente la evolución de la gestión del talento humano debe moldearse conforme al cambio en la generación, para poder encontrar y atraer esta nueva fuerza laboral, la generación Y, que son aquellos nacidos digitales donde la información está en la palma de la mano y saber cómo contestar a las pruebas o entrevistas está a solo un clic o un video en una red social, lo cual puede llevar al reclutador a incurrir en un sesgo pues no se conocen las verdaderas habilidades del postulante, es por esta razón que debe ahondar sobre sus características

personales, es aquí donde la gamificación inicia su proceso de incorporación como herramienta en todo el proceso de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, fijando su inicio desde la fase de reclutamiento.

Según Teixes (2016), la aplicación de la gamificación en el proceso de selección de personal, permite, por ejemplo, que los candidatos a incorporarse en una organización participen de un juego en el cual, mediante la superación de retos, se avanza en la selección de éstos, descartando a aquellos que no los van superando. Algunas organizaciones han iniciado estrategias y campañas donde el juego se usa para atraer e iniciar procesos de reclutamiento para el talento, llamando su atención y generando su interés, es en este punto donde el formato gamificado gana relevancia ya que puede animar a los prospectos a interactuar con la empresa. Según Gamelearn (2018), al usar el juego, la empresa al mismo tiempo gana visibilidad y proyecta una imagen de modernidad e innovación muy beneficiosa.

Un ejemplo de reclutamiento usando como herramienta la gamificación, presentado por Joy & Chiramel (2011) es el proceso de reclutamiento en la empresa PWC PriceWaterhouseCoopers, una de las grandes firmas de consultoría a nivel mundial, que se encarga de prestar sus servicios a las compañías más importantes del mundo, así como a numerosos gobiernos e instituciones. Hace algunos años esta multinacional creó un juego para retener a los visitantes de la sección de su página web “Ven a trabajar con nosotros”, al darse cuenta de que estos abandonaban la página a los pocos minutos, por lo que era difícil atraer al talento, perjudicando de manera grave los intereses de la empresa. El juego que creó la empresa se llamó Multi Poly y consistía en el planteamiento de preguntas y problemas relacionados con las finanzas, así como ejercicios de simulación sobre el futuro de la compañía, que suponían un aliciente para los profesionales que visitaban la web. Los resultados de la experiencia fueron muy positivos: se consiguió aumentar significativamente el tiempo de

permanencia en la web y las solicitudes de trabajo se multiplicaron por dos (Joy & Chiramel, 2011).

En el proceso de selección de personal es necesario evaluar las habilidades y conocimientos, así como aspectos personales junto con su experiencia laboral para encontrar el talento que mejor encaje en el perfil solicitado. Diferentes profesionales en el área de talento humano señalan que los modelos para seleccionar el personal idóneo para el cargo se han vuelto repetitivos, aburridos, estereotipados e insuficientes, debido al impacto y a otras alternativas que logran desgranar y conocer más a profundidad sin filtros a los candidatos, de esta forma es que las organizaciones sustituyen o dejan la entrevista en un segundo plano y se concentran un poco más en las huellas digitales o rastros en sus redes sociales, combinadas con la gamificación mediante juegos con los candidatos preseleccionados en la fase de reclutamiento donde la persona más apta para el cargo podrá ser escogida una vez gane el juego. Un ejemplo de este proceso es de la empresa de cosméticos internacional *L'Oréal con su business game Reveal*. Los participantes en él tienen como objetivo que se les seleccione para unas prácticas profesionales en la empresa o para un trabajo a tiempo completo, principalmente en las áreas de comercial y de marketing.

En las diferentes ediciones del juego han participado miles de personas de diferentes países, muchos de ellos asiáticos. En el juego, los participantes se introducen en la industria de los cosméticos y, por ejemplo, conocen cómo se lanza un producto. Los distintos módulos del sistema conducen a los jugadores hacia aquellas áreas de experiencia en las que mejor se adaptan, con lo que facilitan una eventual tarea de selección futura por parte de los responsables de recursos humanos de la compañía (Joy & Chiramel, 2011).

2.7 Metodología

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó un análisis de documentos, el cual permitió evidenciar el uso de la gamificación, en la evaluación del proceso de selección en las organizaciones a nivel mundial, latinoamericano y colombiano. La información se resumirá e identificará mediante la lectura y análisis, por medio del formato Resumen Analítico de Investigación (R.A.I).

Como se menciona en el párrafo anterior, para sistematizar la información obtenida en la investigación, se utilizó el formato Resumen analítico de investigación (R.A.I) donde se consigna la información relacionada con autores, directores de tesis, descripción del trabajo, línea de investigación, fuentes consultadas, contenido, metodología y conclusiones (Méndez, 1995).

Según Alarico (1996), la técnica de resumen analítico permite encontrar las ideas que tuvo el autor en su mente a la hora de escribir su obra, tales como objetivos, hipótesis y propósitos. En conclusión, lo que nos permite conocer la R.A.I. es la idea central del texto o material creado por el autor.

Según Cardozo (1990), existen dos pasos para lograr identificar todas las ideas tanto principales y secundarias. En primer lugar, se debe rehacer todo el planteamiento que el autor esbozó para poder construir su obra, para conseguirlo se tiene que comprender la estructura ideológica del texto y las relaciones de idea a nivel jerárquico de estas. Es decir, lo que está presente. El segundo paso hace referencia a la visión del contenido de la obra, cuyo resumen debe ajustarse a un plan lógico, el cual se usará como modelo en donde se plasmarán las ideas por parte del autor y de esta forma entender sus relaciones, finalmente si se cumple este objetivo se habrá encontrado el deber ser de la obra.

Los textos consultados serán los relacionados en el capítulo 3, Resultados del trabajo, en donde se encontrará la siguiente información: el nombre del artículo, autor, descripción y conclusiones.

Tabla 2*Especificación, cantidad de documentos, tipos de documentos y criterios*

Total de documentos que generó la búsqueda	Tipos de documentos	Criterios para la búsqueda
5	Tesis Artículos de revistas científicas Ponencias	Gamificación en selección en el mundo
		<i>Gamification recruitment</i>
		Innovación en selección de personal en el mundo
		Nuevas técnicas de selección de personal en el mundo
		Nuevas herramientas para selección en el mundo
3	Tesis Artículos de revistas científicas Ponencias	Gamificación en la gestión del talento humano en el mundo
		Gamificación en selección en Latinoamérica
		Innovación en selección de personal en Latinoamérica
		Nuevas técnicas de selección de personal en Latinoamérica
		Nuevas herramientas para selección en Latinoamérica
		Gamificación en la gestión del talento humano en Latinoamérica

		Gamificación en selección en Colombia
		Innovación en selección de personal en Colombia
	Tesis	Nuevas técnicas de selección de personal en Colombia
1	Artículos de revistas científicas	Nuevas herramientas para selección en Colombia
	Ponencias	Gamificación en la gestión del talento humano en Colombia

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DEL TRABAJO

Para indagar el uso de la gamificación en la evaluación del proceso de selección de personal, se han planteado tres escenarios, los cuales se encuentran divididos de la siguiente forma: primero se presentaran los trabajos relacionados con el uso de la gamificación en el proceso de selección en el mundo; luego se presentan los documentos relacionados con este proceso en Latinoamérica; y por último, se presenta un documento hallado sobre el tema en Colombia. Es de aclarar que la búsqueda se realizó usando los criterios definidos en la tabla 2.

3.1 Gamificación en el Proceso de Selección en el Mundo

Tabla 3

Gamificación en el proceso de selección en el mundo

No.	Título	Autor y Año de publicación	Descripción del trabajo	Conclusiones
-----	--------	----------------------------	-------------------------	--------------

1.	GAMIFICATION: A NEW TOOL FOR RECRUITMENT	Parimalarani Ganesan;Rathi Meena (2019)	Los empleados son un activo de una organización. Adquirir el talento adecuado puede ser una tarea desafiante para los profesionales de recursos humanos. La gamificación es una técnica emergente, para contactar a los candidatos de forma individual. La gamificación es el concepto más reciente que ayuda a reclutar, seleccionar y retener al empleado en el puesto actual. Mediante el uso de juegos como estrategia para la contratación de profesionales de RR.HH. para juzgar la aptitud del candidato, la innovación en el pensamiento y las competencias para la resolución de problemas. Además de eso, puede evaluar a los candidatos habilidades específicas como pensamiento creativo, administración del tiempo, etc. Ahorra tiempo en el proceso de eliminación de candidatos, menos estrés en el reclutamiento, ayuda a mantener a la competencia, lo que no es posible con el proceso de reclutamiento tradicional.	La gamificación ayuda a que tanto el reclutador como el participante interactúen de una forma más directa y divertida. El reclutador no solo podrá evaluar mejor el talento a través de juegos reales, sino que los candidatos también estarán encantados de ser parte de una empresa tan innovadora. Permite conocer la experiencia y la efectividad de la gamificación mediante historias de éxito de deferentes compañías a nivel mundial. La gamificación tiene el potencial de funcionar como un imán de talento
----	--	---	---	---

2	Gamificación en la selección de personal	Isabel Beltrán Domingo (2020)	La gamificación es una herramienta que, en un mundo con tantos avances tecnológicos, puede suponer una gran ayuda a las empresas. Un área donde podría ayudar mucho es en la selección de personal. En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se define el concepto de gamificación y cómo podría aplicarse a la selección de personal. Además, se analizan varios estudios que ya han intentado probar la validez de un proceso gamificado en la selección de personal y se extraen las conclusiones de estos. La conclusión principal que se extrae es la falta de investigación en esta área, pero también se observan todos los aspectos positivos que puede tener, como la reducción de costes y tiempo o la motivación que hace al usuario comprometerse con el proceso, entre otros. Finalmente, se hace una propuesta de investigación futura.	Añadir elementos gamificados a la selección de personal, o elaborar juegos que ayuden con el proceso, mejora la rapidez y fluidez en el proceso, ya que permite obtener resultados sobre la personalidad del candidato mucho más rápidamente que evaluando los test a través del modelo tradicional. También permite al candidato sentirse más relajado mientras se le está evaluando, porque al participar en un juego es más difícil sentir que se está siendo analizado, lo que hace que los resultados sean más cercanos a la realidad.
---	--	-------------------------------	---	--

3	¿Por qué digitalizar el reclutamiento?	Francisco González González (2020)	Este Trabajo de grado da una gran descripción ya análisis de como en la actualidad y debido a la globalización los procesos de reclutamiento y selección de personal deben ser realizados mediante las herramientas y técnicas digitales, entre ellas el big data, gamificación, etc.	Permiten encontrar candidatos que con el método tradicional no se podía debido a que no explota todo su potencial. Las empresas, que antes limitaban los procesos de selección a un filtro de expediente académico o CV, y una entrevista personal, se han dado cuenta de que, invirtiendo tiempo y esfuerzo (y en ocasiones, dinero) en el proceso, pueden ahorrarse despidos prematuros por incorrecta adaptación al puesto o por carencia de las habilidades (que no conocimientos) necesarias.
---	--	------------------------------------	---	--

4 NUEVAS
TENDENCIAS EN
LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE
PERSONAL

Galián
Jiménez, María
(2018)

Tener el personal más adecuado es fundamental para garantizar el éxito futuro de cualquier organización. Por ello, resulta imprescindible saber dónde encontrar y cómo elegir al talento. Los informes relativos al mercado de trabajo y las redes sociales muestran un uso masivo de las nuevas tecnologías por parte de los candidatos. Ello ha supuesto, inevitablemente, la adaptación de las empresas que han dejado de reclutar por los medios tradicionales (anuncios en prensa) para reclutar por medio de redes sociales y páginas web. Igualmente, la importancia de las habilidades del candidato para desempeñar un concreto puesto ha supuesto la pérdida de importancia de los currículos y de las entrevistas. Aunque estos métodos tradicionales siguen siendo relevantes para establecer un primer contacto con el candidato, se ha evidenciado un uso creciente de los métodos de selección basados en la simulación o el match perfecto entre el candidato y la empresa, entre otros.

Actualmente podemos acceder a una gran cantidad de información lo cual provoca que los candidatos puedan conocer lo que quieren los reclutadores y, en consecuencia, actuar como el candidato ideal. Las empresas son conscientes de ello y han buscado la forma de desarrollar pruebas de selección para provocar el comportamiento natural y espontáneo de los candidatos. Las empresas han pasado las entrevistas y los currículos a un segundo plano y han optado por la representación de situaciones concretas para conocer el comportamiento de los candidatos en cada momento. Igualmente, han sabido aprovechar el uso de la tecnología más novedosa (Big Data y gamificación) para crear pruebas que evalúen el comportamiento del candidato y su ajuste con la cultura de la empresa

5	Gamificación: estrategia compartida entre universidad, empresa y millennials	de; Muñoz;Castro (2019)	Los rasgos culturales de los millennials, el desarrollo de la tecnología y el cambio de concepción del proceso de formación de los alumnos, impulsado por el Espacio Europeo de Educación Superior, han sido determinantes en el desarrollo y evolución de los juegos en la docencia universitaria. La gamificación está relacionada con el desarrollo de habilidades, la motivación y el compromiso del estudiante. Además, las empresas la están incorporando en sus procesos de selección y formación. El trabajo tiene como objetivo aportar evidencias cuantitativas y cualitativas de los beneficios de la gamificación en el itinerario formativo de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas (ADE). Para ello se han seleccionado dos experiencias distintas, por las competencias que se trabajan y por el valor añadido que aportan. En el primer caso, el trabajo presenta evidencia empírica de la mejora de la calificación final de los estudiantes que han participado en la experiencia de gamificación	resulta de especial interés para contrastar que las competencias y habilidades que desarrollan los estudiantes coinciden con las demandadas por las organizaciones en que desarrollarán su carrera profesional. Para el alumnado, el concurso permite el contacto directo con la realidad empresarial. En el caso de la universidad, el concurso contribuye a mejorar la imagen y aporta feedback de las del perfil profesional de sus futuros egresados. El profesorado desarrolla nuevos roles, como mentor y juez, y tiene posibilidad de recibir formación de vanguardia. Las dos principales repercusiones para la empresa son la mejora de su imagen y la posibilidad de captar al alumnado con más talento.
---	--	-------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

3.2 Gamificación en el Proceso de Selección en América Latina

Tabla 4

Gamificación en el proceso de selección en américa latina

No.	Titulo	Autor y Año de publicación	Descripción del trabajo	Conclusiones
1	Juegos e inteligencia artificial para la selección de talentos en Latinoamérica	Martínez Fabián (2020)	ponencia del Congreso Digital de Gestión del Talento en Chile 2020, en donde nos narra como mediante elementos como la gamificación y acompañado de herramientas como social <i>analytics</i> pueden determinar el "ADN" necesario para un puesto en una organización según los parámetros y variables establecidos por esta sinergia de herramientas	Mediante las experiencias con un número grande de procesos de reclutamiento y selecciona nivel de Chile y otros países de Latinoamérica se identifica la gamificación como una herramienta para poder salir del sesgo e identificar el candidato adecuado para el puesto necesario también permite conocer ahorro en tiempo y dinero para abarcar grandes cantidades de candidatos Permitió abordar la problemática a las entrevistas y pruebas presenciales, además de hacerlas mucho más cómodas para el postulante. Ahorro en tiempo y gastos. Mayor cantidad de postulaciones recibidas uso de plataformas virtuales como
2	Gamificación como herramienta en el proceso de selección de talento desde México hasta Latinoamérica	Romero, Zúñiga Claudia (2021)	ponencia en la cual se habla de efectos producidos por la pandemia los cuales crearon nuevos retos dentro de los procesos de reclutamiento y selección de personal y la forma como fueron abordados gracias al uso de herramientas como la gamificación	

Gamificación: Cómo los videojuegos contribuyen a la selección de personal y consolidar equipos.	Lengua Christian (2021)	Artículo del periódico el comercio de Perú en donde se explica el concepto de gamificación, sus aplicaciones en procesos de reclutamiento y selección de personal, mediante experiencias de dos empresas latinoamericanas	contacto y colaboración, identificación de nuevas habilidades como el trabajo remoto. Otra conclusión es que permite evaluar sin filtros al postulante Los expertos consideran que es una herramienta muy eficiente ya que permite eliminar el sesgo con el que puede entrar un candidato, refleja cómo es realmente y puede evaluarse las habilidades necesarias para el cargo, conocer el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo
--	--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.3 Gamificación en el Proceso de Selección en Colombia

Tabla 5.

Gamificación en el proceso de selección en Colombia

No.	Título	Autor y Año de publicación	Descripción del trabajo	Conclusiones
1	Percepción del uso de la gamificación en procesos de selección.	Alvarado Velandia, Iván Andrés Roa Peláez, Johan Hernán Ramírez, Guillermo-2020	SG Staff Pick, es una empresa constituida en 2018, dedicada a la aplicación de los procesos de selección de personal de manera tercerizada para empresas a nivel nacional, la cual surge de la unión de profesionales especializados en el área de talento humano, cuyo objetivo principal es aportar al crecimiento de las demás empresas con la selección del talento deseado. La presente investigación tiene como objetivo establecer la viabilidad en la implementación de una técnica de gamificación, como parte de los procesos propios de selección de personal mediante el método lúdico para lograr captar comportamientos y habilidades a través de un juego controlado que brindaría la empresa a sus clientes.	Actualmente podemos acceder a gran cantidad de información, lo cual provoca que los candidatos puedan conocer lo que quieren los responsables de selección en las empresas, y en consecuencia llegan a actuar como el candidato ideal. Las empresas son conscientes de ello y están buscando alternativas en la forma en que se presentan las pruebas de selección para así provocar el comportamiento natural y espontáneo de los candidatos. Facilita la interacción entre candidatos y reclutadores ahorro en costos, la ejecución de esta herramienta es mucho más barata mayor motivación al ser un factor lúdico, se pierde la rigidez de las pruebas tradicionales, permite a los reclutadores obtener más información ya que el participante estará mucho más cómodo

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado se identificó que en Colombia no se evidencian grandes avances o desarrollos a la hora de usar nuevas herramientas dentro del proceso de selección de personal, esto se evidencia en la falta de literatura relacionada específicamente con la gamificación. A nivel latinoamericano este mismo análisis evidencia que los países continúan en un letargo sobre innovación en estos procesos, pero existen algunos casos de uso de la gamificación en el proceso de selección en México, Chile y Argentina, en estos países la gamificación es usada con más frecuencia.

En los documentos se muestra como el aplicar esta herramienta permite un reclutamiento más nutrido y un proceso de selección en donde algunas capacidades o habilidades suelen mostrarse más fácilmente que si se usarán otros métodos tradicionales.

En cuanto al desarrollo del tema en el mundo, las experiencias encontradas en el proceso de selección, usando la gamificación, evidencian que esta herramienta debe usarse en conjunto, ya sea con las técnicas tradicionales o con otras herramientas innovadoras como el big data.

4. CONCLUSIONES

Parte del éxito de la gamificación en el proceso de selección a nivel mundial, es que desde el inicio del proceso pierde la rigidez del proceso tradicional, permitiendo al postulante romper la presión de sentirse observado o analizado, por el contrario, se siente cómodo y esta herramienta le permite mostrar sus habilidades frente al escenario planteado.

Dentro de las experiencias presentadas en los resultados se señala que otra de las razones por la cual es utilizada esta herramienta a nivel global, es el bajo costo para aplicarla. Además de que el proceso se hace más ágil, gracias al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como apoyo y complemento para su aplicación.

Para el caso de Latinoamérica se puede concluir que no se usa frecuentemente la gamificación en los procesos de selección; sin embargo, situaciones como la pandemia han permitido que las empresas exploren estas herramientas, encontrando muy buenos beneficios en ellas, se identifican casos como los de Chile, Argentina o México en donde su práctica es cada vez más recurrente.

En el caso de los documentos consultados a nivel latinoamericano, aparece nuevamente el beneficio en cuanto a tiempo y costos; igualmente esta herramienta es usada para evitar en muchas ocasiones el sesgo en el proceso gracias a que muestra las habilidades, actitudes o aptitudes que en otro tipo de herramientas no se podrían observar con tanta facilidad.

En cuanto a la información disponible en Latinoamérica, empieza a ser un poco más complicado recabar información sobre la gamificación en el proceso de selección, pues como se mencionó anteriormente, la práctica de la selección con esta herramienta aun no es muy frecuente.

Sobre la Gamificación en el proceso de selección en Colombia, se puede señalar que apenas se empiezan a identificar sus bondades, el único texto en donde se evidencia la aplicación data de empresas enfocadas en llevar esta fase de la gestión de personal para otras empresas (procesos de *outsourcing* de personal), es decir empresas subcontratadas para reclutar y seleccionar el personal; este tipo de organizaciones subcontratistas son las que se encuentran innovando con el uso de la gamificación en sus procesos de reclutamiento y selección para otras organizaciones.

Se puede concluir que la gamificación es usada de forma más reiterada en los procesos de selección, en los países o regiones que tienen altos desarrollos tecnológicos. Al parecer el uso de esta herramienta se encuentra vinculado con los procesos de globalización y desarrollo tecnológico, este aspecto puede servir de referencia para futuras investigaciones.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que el uso de la gamificación no desplaza o elimina al personal que se encarga del proceso de selección, por el contrario, estas personas serán de vital importancia para realizar el análisis de la información derivada de la aplicación de esta herramienta y para la elección final de los candidatos en los procesos que lleve a cabo la empresa.

Al ser una herramienta cuya aplicación al proceso de selección en las empresas es relativamente nueva, es interesante que las organizaciones no tengan resistencia a aplicarla, por el contrario, que se arriesguen a usar nuevas herramientas, es emocionante estudiar los casos a nivel mundial del uso de la gamificación y conocer sus importantes resultados en el proceso de selección de personal.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alarico, C. (1996). *Lenguaje y Comunicación*. Panapo.

Altamira, F. (2019). Los tipos de jugadores en gamificación: teorías de Bartle, Amy Jo Kim y Marczewski. <https://www.iebschool.com/blog/tipos-jugadores-innovacion/>

Baer, E. (2020). *Cómo los reclutadores pueden usar la gamificación para atraer e involucrar a nuevos empleados*. <https://www.forbes.com/>. Recuperado 21 de enero de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/01/08/how-recruiters-can-use-gamification-to-attract-and-engage-new-employees/?sh=3d754a303e3b>.

Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Delmar Learning.

Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos humanos*. Editorial Altos.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Editorial Altos

Cardozo, A. (1990). *investigación, estudio y cambio*. Fondo Editorial Tropykos.

De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. Limusa.

De Los Ríos Berjillos, A., Ocaña, M., Castro P., & Barrigüete, A. (2019). Gamificación: estrategia compartida entre universidad, empresa y millennials. *REDU. Revista de Docencia Universitari*, 17.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. PEARSON EDUCACIÓN.

Domingo, I. B. (2020). *Gamificación en la selección de personal*. Universidad de Zaragoza.

Ferri-Reed, J. (2013). *Onboarding Strategies to Supercharge Millennial Employees*. The Journal for Quality and Participation.

Galián, M. (2018). *NUEVAS TENDENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL* [Universidad de Jaén]. <https://hdl.handle.net/10953.1/7907>

Glover, I. (2013). *Play As You Learn: Gamification as a Technique for Motivating Learners*. Sheffield Hallam University Press.

González, F. G. (2017). *¿Por qué digitalizar el reclutamiento?* Universidad de Zaragoza.

Gutiérrez-Rubí, A. (2016). *Millennials en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador*. Fundación Telefónica.

Harvard Bussines Review (2001). *Métodos de evaluación del rendimiento*. Gedisa Editorial.

Hewlett S. A., & Snyder, J. (2016). *Research: Millennials can't afford to job hop*. Harvard Business Review Library

Joy, M. M., & Assistant, J. (2017). An investigation into gamification as a tool for enhancing recruitment process. *Ideal Research*, 3(1), 56-65.

Lengua, C. (2021). Gamificación: Cómo los videojuegos contribuyen a la selección de personal y consolidar equipos. *Periodico el comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/gamificacion-como-los-videojuegos-contribuyen-a-la-seleccion-de-personal-y-a-consolidar-equipos-de-trabajo-ncze-noticia/>

Marín, I., & Hierro, E. (2013). *Gamificación. El poder del juego en la gestión empresarial y en la conexión con los clientes*. Urano.

Martinez, F. (2020). *Juegos e inteligencia artificial para la selección de talentos en latinoamérica*. <https://www.youtube.com/watch?v=gJ8Z46Q1Gw0>

Mondy, W. (2012). La entrevista bajo estrés (Pp156-195). En: Mondy, W. (ed.). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education Inc., publishing as PRENTICE HALL

Nebot, M., García, J., & Schmitz, R. (1999). *La selección de personal*. Fundación Confemetal.

Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de los Recursos humanos*. gestión 2000.

Rathi, M. & Parimalaran, G. (2019). *GAMIFICATION: A NEW TOOL FOR RECRUITMENT*. 6(Abril-Junio2019),6.

https://www.researchgate.net/publication/337858122_GAMIFICATION_A_NEW_TOOL_FOR_RECRUITMENT

Romero, Z. C. (2021). *Gamificación como herramienta en el proceso de selección de talento desde México hasta Latinoamérica*. <https://www.youtube.com/watch?v=jBMN0ly7Kr4>

Teixes, F. (2016). *Gamificación - Fundamentos y Aplicaciones*. UOC.

Velandia, I. A. A., Peláez, J. H. R., & Ramírez, G. (2020). *PERCEPCIÓN DEL USO DE LA GAMIFICACIÓN EN PROCESOS DE SELECCIÓN*. Universidad Sergio Arboleda.

Xunta de Galicia (2010). Entrevista de trabajo. Formación para el trabajo. <https://emprego.xunta.gal/portal/es/11-demandantes/demandantes-sp/402-la-entrevista-de-trabajo.html>