

CAPÍTULO 26

USO DE LA GAMIFICACIÓN EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN HUMANA

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO*, HARVEY YESID MONTILLA BUITRAGO**,
CLAUDIA MARCELA ARIAS MEJÍA**, Y DAVID ORELLANA VIÑAMBRES*

**Corporación Universitaria de Asturias;*

***Universidad Santo Tomás, Sede Bogotá*

INTRODUCCIÓN

El capital humano al interior de las organizaciones es concebido como el recurso que contribuye al aumento de la calidad, la competitividad y la diferenciación en los diversos sectores económicos. Por ello, el talento humano debe valorarse y potenciarse dentro de las instituciones, mediante estrategias que faciliten los procesos propios de la gestión humana. En este sentido, y de acuerdo con Chiavenato (2007) la gestión del recurso humano se refiere a las acciones encaminadas a la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas que permiten promover el desempeño eficiente del personal siendo funciones del área de gestión humana: el diseño de cargos, que busca dar contenido y estructura a un puesto en relación con los demás de la organización (Soltura y Cuesta, 2008); la selección del personal, que concierne a la escogencia de un candidato quien realizará las funciones de un cargo específico (Salgado y Moscoso, 2008); la compensación, entendida como el elemento que permite atraer y retener al personal al interior de la organización, siendo esta la remuneración como factor económico y la retribución como factor de reconocimiento social (Chiavenato, 2007); el clima organizacional, se refiere al contexto humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario; la cultura organizacional, concierne a la apropiación de los valores institucionales, así como la manifestación de actitudes y creencias que reflejan la esencia de la institución (Contreras, Juárez, Barbosa, y Uribe, 2010); la capacitación, involucra el proceso de formación de los trabajadores para el fortalecimiento de conocimientos y habilidades (Chiavenato, 2007); el bienestar, que se centra en la mejora de la calidad de vida del personal y cuyo principal impacto se encuentra en la motivación laboral (Chiavenato, 2007) y, por último, la evaluación del desempeño, en la cual se establece un sistema de valoración del rendimiento laboral como mecanismo para la mejora de los procesos (Alles, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior y a partir de la premisa de la mejora continua, la incursión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la llegada

de nuevas generaciones de jóvenes al mundo laboral ha generado la necesidad de establecer formas diversas de aprendizaje, adaptación y ejecución del capital humano que permitan asegurar la supervivencia de las organizaciones. De esta manera, la implementación de la gamificación como estrategia de impacto con incidencia en los trabajadores al interior del entorno laboral (Prósperi, Sabarots, y Villa, 2016), se presenta como una estrategia que posibilita mediante la adaptación de dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos, el desarrollo y fortalecimiento de competencias, además de lograr conductas motivadas en el contexto de trabajo (Llorens et al., 2016; Massa, 2017).

Así, se encuentran estudios relacionados con los beneficios propios del uso de estrategias gamificadas al interior del escenario organizacional, destacando las mejoras producidas en la motivación y el compromiso (Reeves y Leighton, 2009), así como en el aprendizaje (Dignan, 2011), constituyéndose en una estrategia eficiente para estimular cambios conductuales que favorecen la construcción de mejores climas laborales y a la adaptación de la cultura organizacional (Hunter, 2011). Si bien, lo anterior demuestra la existencia de literatura centrada en el estudio de la gamificación como estrategia para el fortalecimiento de aspectos relacionados con el recurso humano en las organizaciones, esta se presenta desde un enfoque de investigación aplicada donde priman los estudios de caso, siendo muy escasa la literatura encargada de analizar de manera holística los aportes generados en la implementación de estrategias gamificadas en el marco de la organizaciones y específicamente como recurso de incidencia en el área de la gestión humana. De esta manera, se plantea como objetivo principal de la presente investigación analizar el uso de estrategias gamificadas como herramienta del área de gestión humana.

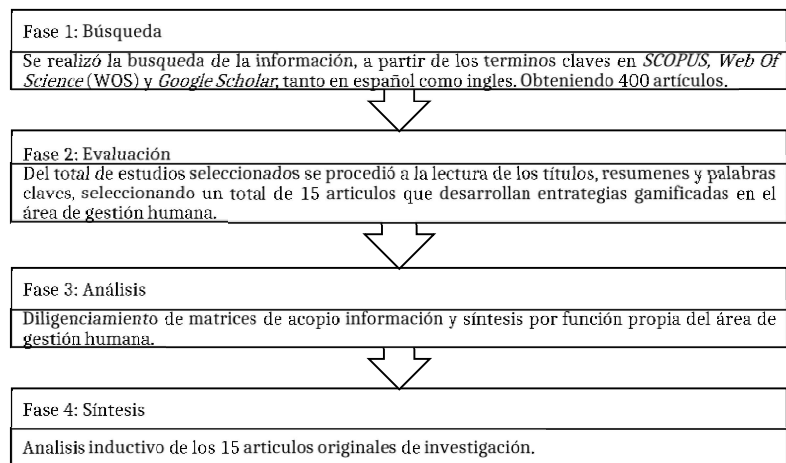
METODOLOGÍA

La presente investigación utiliza como enfoque el modelo de revisión sistematizada propuesto por Grant y Booth (2009), en el cual se analizan artículos de investigación originales orientados a la implementación de productos gamificados en el contexto organizacional entre el año 2013 al 2019. Se identificaron como descriptores de búsqueda las siguientes: gamificación, estrategias gamificadas, gamificación y gestión organizacional, gamificación y gestión humana. Así, se procedió a realizar la búsqueda de información a partir de los términos claves en bases de artículos especializados como SCOPUS, Web Of Science (WOS) y el buscador Google Scholar, tanto en español como en inglés, obteniendo un total de 400 documentos para análisis.

Del total de estudios seleccionados, se realizó la lectura de los títulos, resumen y palabras claves de cada uno, eliminando los artículos de revisión y aquellos que aplicasen estrategias gamificadas en escenarios diferentes al ámbito organizacional,

obteniendo 15 documentos que implementan estrategias gamificadas como recurso de apoyo para el área de gestión humana. A fin de analizar los artículos identificados, se diligenciaron dos matrices; la primera, registró la información general de los documentos (nombre de los autores, año de la publicación, título del artículo, nombre de la revista, número y volumen, URL o DOI, objetivos, metodología abordada, resultados y conclusiones); y la segunda, permitió identificar las áreas de implementación de los recursos gamificados en relación con la gestión humana. Por último, se sintetizó la información mediante un análisis inductivo, por medio del cual, se alcanzó el cumplimiento del objetivo de la investigación. En la figura 1, se sintetiza el desarrollo metodológico de la presente revisión sistematizada.

Figura 1. Flujograma del proceso de investigación



Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

A partir de los 15 artículos encontrados, se identifican seis procesos de gestión humana en las que se implementan estrategias de gamificación siendo estas: la motivación laboral, la cultura y el clima institucional, la selección, la capacitación, el bienestar y la evaluación del desempeño como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Implementación de estrategias gamificadas en procesos del área de gestión humana

No	Autores	Año	1	2	3	4	5	6
1	Gallego y De Pablos	2013	X					
2	Mancebo y García	2015	X					
3	Oravec	2015		X				
4	Kamasheva, Valeev, Yagudin y Maksimova,	2015					X	
5	Uskov y Sekar	2015						X
6	Perryer, Celestine, Scott-Ladd y Leighton	2016	X					
7	Ovallos, Villalobos, De la Hoz y Maldonado	2016					X	
8	Araújo y Pestana	2017	X	X				
9	Keusch y Zhang	2017				X		
10	Ferrer-Conill	2017					X	
11	Liu, Huang, y Zhang	2018	X					
12	Bateman	2018					X	
13	Catalán	2019					X	
14	Álvarez, Torre, Dragoni y García-Celay	2019					X	
15	López	2019						X

Nota: 1 = Motivación laboral, 2 = Clima y Cultura Organizacional, 3 = Bienestar, 4 = Selección, 5= Capacitación y 6 = Evaluación del desempeño

Motivación Laboral

El uso de estrategias gamificadas en las organizaciones ha permitido impactar la participación y el compromiso de los trabajadores para la realización de sus tareas, siendo este el caso de los juegos implementados en el marco de la Gestión de Procesos de Negocio o BPM Games, por sus siglas en inglés, los cuales al implementar la administración de recompensas y ser canjeadas por premios al interior del sistema permiten la expresión de emociones y la mejora en el desempeño laboral, lo que produce un valor adicional para la organización (Mancebo y García, 2016). De manera complementaria y de acuerdo con Perryer et al. (2016) se encuentran en el ámbito laboral, productos gamificados que mejoran la motivación al utilizar elementos como la narrativa, la competencia o el diseño de interfaz de usuario facilitando la presencia de cogniciones ligadas con el ganar o el evitar perder, lo que añade una sensación estimulante y cautivadora a la experiencia laboral de los empleados (Liu et al., 2017).

Clima y Cultura Organizacional

Los procesos de clima y cultura organizacional también se han visto afectados por el uso de la gamificación, en este sentido se identifica que la implementación de estrategias gamificadas permite mediante un contexto de juego el aprendizaje de elementos propios de la cultura de una organización empresarial, componentes como los valores, los principios, la visión y la misión empresarial son asumidos con

una mayor rapidez por parte de los trabajadores cuando se mezcla con técnicas gamificadas (Gallego y De Pablos, 2013). De manera similar, y mediante la implementación de retos que fomentan la competencia y el trabajo colaborativo, los productos gamificados permiten un espacio para el desarrollo de la comunicación y de las relaciones interpersonales, promoviendo la construcción de un clima organizacional positivo entre compañeros de trabajo e incluso entre jefes y colaboradores (Araújo y Pestana, 2017).

Bienestar

El uso de la gamificación también irradia los procesos de bienestar organizacional, hallando el uso de este mediante procesos de multigamificación en el que se proporcionan formas para mitigar la sobrecarga cognitiva, los conflictos de carácter y otras preocupaciones disminuyendo la presencia de posibles riesgos psicosociales (Oravec, 2015). Asimismo, se han empleado estrategias gamificadas a favor de la percepción del bienestar físico y social dentro del lugar de trabajo, en este sentido se aplican técnicas gamificadas para la identificación de situaciones estresantes permitiendo el desarrollo de habilidades relacionadas con la autoconciencia y la autorregulación de los trabajadores, lo que promueve comportamientos proactivos facilitadores de la salud ocupacional (Araújo y Pestana, 2017).

Selección

El proceso de selección de personal ha sido un objetivo particular en el uso de la gamificación. En este aspecto se halla el uso de simuladores de negocio con la finalidad de evidenciar competencias específicas relacionadas con toma de decisiones y habilidades de negociación en un contexto financiero simulado, obteniendo en los candidatos reacciones positivas frente a su habilidad de competencia y autonomía, lo que permite el desarrollo de un sentido de control y eficacia ligados con la producción de resultados esperados (Keusch y Zhang, 2016). Igualmente, se identifica que la implementación de estrategias gamificadas permite el reclutamiento de nuevos talentos de una manera rápida, siendo una técnica divertida para el candidato y favoreciendo la disminución de estrés propio de escenarios evaluativos. En este sentido se destacan aspectos como la reducción del tiempo y costos del proceso de selección, al obtener un mayor número de candidatos que son evaluados de una forma más objetiva, dado que el interés se centra en la medición de competencias, habilidades y rasgos de personalidad en situaciones cercanas a la realidad, disminuyendo la evaluación subjetiva basada en las primeras impresiones (Álvarez et al., 2019; Catalán, 2019).

Capacitación

El proceso del área de gestión humana en el cual se emplean con mayor frecuencia estrategias gamificadas es en la capacitación, dada la alta incidencia de la gamificación como estrategia de enseñanza y aprendizaje (Lozada-Ávila y Betancur, 2018). En este aspecto se observa que las estrategias gamificadas permiten, tanto el desarrollo de competencias blandas relacionadas con el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva, la negociación, entre otros; como el fortalecimiento de competencias específicas a nivel profesional (Kamasheva et al., 2015; López, 2019). Dentro de las habilidades que más se fomentan mediante la implementación de productos gamificados se encuentra la innovación y la creatividad, al usar juegos como Bussines Model Canvas®, Binnakle®, Wake Up Brain®, Lego Serious Play® y Gamestorming®, escenarios empleados para la comprensión y solución de problemas en diversos sectores empresariales (Bateman, 2018; Ovallos et al., 2016).

Evaluación del Desempeño

Por último y relacionado con el escenario de la evaluación del desempeño, la gamificación ha sido empleada como una fuente valiosa de datos que al relacionarse con indicadores de interés pueden establecer un panorama actual de las capacidades desarrolladas por el capital humano dentro de la organización. De esta manera, los productos gamificados pueden poseer métricas que, de la mano con la tabla de puntos y la adquisición de premios, complementan los modelos y sistemas de la valoración del desempeño al interior de una institución (Ferrer -Conill, 2017; Uskov y Sekar, 2015).

DISCUSIÓN/CONCLUSIONES

A partir del análisis anterior se observa que la gamificación es una práctica adaptable a las necesidades propias de la gestión humana en el ámbito organizacional. De esta manera, se establece como una estrategia que fomenta la motivación laboral irradiando de manera positiva en los procesos de bienestar, clima y cultura organizacional. Se reconoce, además, como un recurso que permite la cualificación de competencias y habilidades ligadas con la solución de problemas empresariales, lo que lleva a enriquecer los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño como herramienta que evidencia los diversos niveles de desarrollo de las habilidades propias de los trabajadores en una organización, lo que conduce a ser visto como un recurso de trazabilidad y seguimiento en la cualificación del recurso humano.

No obstante y como limitación del presente estudio, se encuentra el escaso insumo literario, dado que la implementación de estrategias gamificadas se presenta más en escenarios de educación formal, mientras que su uso en las organizaciones se

encuentra en una fase inicial que lleva a reconocer la dicotomía y en algunas ocasiones la confrontación entre juego y trabajo, como lo manifiesta Bateman (2018). En lo referente a las líneas futuras de investigación, se sugiere, realizar análisis desde investigación aplicada que permita la comparación con los resultados hallados en la presente revisión literaria.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, E., Torre, S., Dragoni, E., y García-Celay, (2019). *Gamificación: una tendencia innovadora en procesos de selección*. Universidad Rey Juan Carlos. España.
- Araújo, J. y Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management*, 37(6), 718–725.
- Bateman, C. (2018). Playing work, or gamification as stultification. *Information, Communication & Society*, 21(9), 1193–1203.
- Catalán, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *Universidad Camilo José Cela Business and Society Review*, 16(3), 146-179.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., y Uribe, A.F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7–17.
- Dignan, A. (2011). *Game Frame: Using Games as a Strategy for Success*. New York: Free Press.
- Ferrer-Conill, R. (2017). Quantifying Journalism? A Study on the Use of Data and Gamification to Motivate Journalists. *Television & New Media*, 18(8), 706–720.
- Gallego, C. y De Pablos, C. (2013). The gamification and the enrichment of innovation practices in the firm: an analysis of experiences. *Intangible Capital*, 9(3), 800-822.
- Grant, M.J. y Booth, A. (2009) A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, 91–108.
- Hunter, R. (2011). *The Gamification Handbook: Everything You Need to Know About Gamification*. New York: Emereo Pty Limited.
- Kamasheva, A.V., Valeev, E.R., Yagudin, R.K., & Maksimova, K.R. (2015). Usage of Gamification Theory for Increase Motivation of Employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 77–80.
- Keusch, F. y Zhang, C. (2016). A Review of Issues in Gamified Surveys. *Social Science Computer Review*, 35(2), 147–166.
- Liu, M., Huang, Y., y Zhang, D. (2017). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 38–51.

Uso de la gamificación en el área organizacional...

Llorens, F., Gallego, F., Villagrà, C., Compañ, P., Satorre, R., y Molina, R. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. *Revista VAEP-RITA*, 4(1), 25-32.

López, I. (2019). *Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina*. Casos de estudio. Universidad Tecnológica nacional. Argentina.

Lozada-Ávila, C. y Betancur, S. (2018). La Gamificación en la Educación Superior: una Revisión Sistemática. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 1-28.

Mancebo, J. y García, F. (2016). *BPMS-Game: Herramienta para la gamificación de procesos de negocio*. Universidad de Castilla la Mancha. España.

Massa, S. (2017). Video Juegos en el Aprendizaje: Oportunidades y Retos. *Prometeica - Revista de Filosofía y Ciencias*, (15), 50-58.

Oravec, J.A. (2015). Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 9(3), 1-13.

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

Perryer, C., Celestine, N.A., Scott-Ladd, B., y Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327-335.

Prósperi, C., Sabarots, G., y Villa, M. (2016). Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrado. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 6(2), 83-97.

Reeves, B. y Leighton, J. (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*. Boston: Harvard Business Press.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.

Soltura, A. y Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 29(1), 52-56.

Uskov, A. y Sekar, B. (2015). Smart Gamification and Smart Serious Games. In: D. Sharma (ed.), *Fusion of Smart, Multimedia and Computer Gaming Technologies* (pp. 7-36). USA: Springer International Publishing Switzerland.