

La gestión del talento humano a través de un ejercicio lúdico gamificado

Managing human talent through a gamified playful exercise



La gestión del talento humano a través de un ejercicio lúdico gamificado¹

Managing human talent through a gamified playful exercise

Ingrid Carolina Pérez Ferreira², Margarita María Castellanos Flórez³, Mileidy Alvarez-Melgarejo⁴

Artículo recibido en abril 27 de 2020; artículo aceptado en agosto 10 de 2020

Este artículo puede compartirse bajo la [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) y se referencia usando el siguiente formato: Pérez, I. C., Castellanos, M. M. y Alvarez-Melgarejo, M. (2021). La gestión del talento humano a través de un ejercicio lúdico gamificado. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 101-111. <http://dx.doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021009>.

Resumen

En la actualidad la gestión del talento humano se ha convertido en un referente importante en el éxito de las organizaciones. Numerosos estudios muestran que las compañías que realizan una adecuada gestión del desempeño de su talento humano mejoran en el compromiso de sus colaboradores. Por eso la importancia de generar escenarios que, desde el pregrado, permitan a los futuros profesionales mejorar las capacidades para gestionar el talento humano de las organizaciones. El presente artículo describe el diseño y la validación de un ejercicio lúdico relacionado con la gestión de talento humano. Para esto se usó la metodología de *design thinking*, por cuanto la validación se realizó con estudiantes de pregrado de una universidad de Santander. Los resultados indican un nivel alto de aceptación, con el 75 % de los participantes interesados en el área de talento humano; el 56,3 % tuvo que usar sus conocimientos previos, y al 75 % le gustaría que se realizara la lúdica como parte de sus asignaturas de pregrado.

Palabras clave: Aprendizaje, gamificación, gestión del talento humano, lúdicas.

Abstract

Today, the management of human talent has become an important benchmark in the success of organizations. Numerous research studies show that companies that perform an adequate management of the performance of their human talent improve in the commitment of their collaborators. There is the importance of generating scenarios that, from undergraduate studies, allow future professionals to improve the capacities to manage the human talent of organizations. This article describes the validation of a playful exercise related to the management of human talent. The play was designed and subsequently subjected to prototype validation by undergraduate students. The results of the validation indicate a high level of acceptance, so that 75 % of participants was more interested in the area of

¹ Artículo de investigación, de enfoque cualitativo, resultado de un proyecto de investigación culminado, perteneciente al área de ciencias sociales e ingeniería, subárea de talento humano, desarrollado en el Laboratorio Galea adscrito al grupo de investigación Finance & Management, fue financiado por la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). Dirección: carrera 27 calle 9, campus universitario, PBX: (+57) 6344000. Fecha de inicio: 3/06/2019. Fecha de terminación: 3/03/2020.

² Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander. Auxiliar del Laboratorio Galea, Grupo de Investigación Finance & Management, Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). Dirección: carrera 27 calle 9, campus universitario. PBX: (+57) 6344000. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7565-6165>. Correo electrónico institucional: ingrid.perez3@correo.uis.edu.co.

³ Estudiante de Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander. Auxiliar del Laboratorio Galea, Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). Dirección: calle 9, carrera 27, campus universitario. PBX: (+57) 6344000. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3868-5781>. Correo electrónico institucional: margarita2181505@correo.uis.edu.co.

⁴ Estudiante de maestría, Universidad de investigación y Desarrollo. Vinculada al Grupo de Investigación Finance & Management de la Universidad Industrial de Santander (Bucaramanga, Colombia). Dirección: carrera 27 calle 9, campus universitario, PBX: (+57) 6344000, ext. 2207. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1752-8023>. Correo electrónico: mileidyvalvarezm@gmail.com.

human talent, 56.3 % had to use their previous knowledge in the play, and 75 % would like to have the play as part of their undergraduate subjects.

Keywords: learning, gamification, human talent management, playful.

Introducción

En el entorno educativo actual se emplean nuevas metodologías de enseñanza y de aprendizaje, sin dejar de lado los métodos tradicionales, que consisten en clases magistrales, donde el educador da a conocer el contenido de su asignatura y luego lo evalúa, en tanto el estudiantado tiene un rol pasivo en el aula, limitado a registrar la información que le es suministrada y a formular sus inquietudes en torno a la temática vista.

Con el uso de la tecnología y las nuevas dinámicas del entorno, se han buscado estrategias pedagógicas innovadoras que permiten mayor participación por parte de los estudiantes, al otorgarles un rol activo en la postura dinámica en su aprendizaje (Corchuelo y Alejandro, 2018; Torres-Barreto *et al.*, 2018). Una de estas estrategias es la gamificación, que surge como una herramienta de transformación educativa para referirse a la adaptación del juego en la educación (Corchuelo y Alejandro, 2018).

La gamificación activa la motivación de los estudiantes para aprender, sirve como una metodología para la retroalimentación, brinda un aprendizaje más significativo, lo que permite mayor retención en la memoria, al ser más atractivo y lúdico. A su vez, genera competencias adecuadas y alfabetización digital, incrementa la competitividad, al tiempo que refuerza el trabajo en equipo y da mayor autonomía al estudiante (Borrás, 2015); por tanto, aporta múltiples ventajas en el ámbito educativo.

Diversos estudios señalan que la gamificación “es una buena estrategia para contribuir al proceso de aprendizaje” (Acosta-Medina *et al.*, 2019), al tiempo que advierten que se debe tener precaución a la hora de implementarla y poner especial énfasis en esta, dado que puede causar una distracción en las personas (Contreras Espinosa y Eguía, 2016; Corchuelo y Alejandro, 2018). Igualmente implica una dificultad en el momento en que este tipo de dinámicas de aprendizaje se vuelva una competitividad excesiva.

Dada la importancia que esta estrategia representa en nuestros días, el presente artículo se propone mostrar el proceso de diseño de una lúdica enfocada en la gestión del talento humano, usando principios de la gamificación. Adicionalmente, se presenta la construcción del primer prototipo y un ejercicio de validación con un grupo de usuarios. La lúdica incluye conocimientos y ejercicios en el área de selección del personal, elaboración de un organigrama, distribución de la nómina, compensaciones y beneficios, con el fin de sensibilizar a los futuros

profesionales acerca de la importancia de esta área dentro de una empresa y los conceptos clave que se deben tener en cuenta en el momento de la contratación de colaboradores.

El presente documento inicia con la contextualización de la temática o revisión bibliográfica, seguida de la metodología, los resultados y finaliza con las conclusiones.

Talento humano en las organizaciones

El área de talento humano es considerada una de las más importantes en una empresa, ya que las personas constituyen el principal activo dentro de esta. Algunas investigaciones abordan la temática desde la administración del recurso humano, centrada en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (Montes y González, 2006). Esta área es también concebida como el espacio que reúne los talentos a través de un conjunto de procesos, que cuida al capital humano de la empresa (Chiavenato, 2009) y busca su desarrollo, pues son quienes permiten el logro de los objetivos organizacionales (Vallejo, 2015).

La administración del recurso humano hace un manejo integral del capital humano (Alles, 2008), y su objetivo principal es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, además de generar y potenciar habilidades que consigan el desarrollo de las personas y de la organización. De Kok y Uhlener (2001) la definen como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo, a fin de soportar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales.

La gestión del recurso humano es concebida como el conjunto de modelos y aproximaciones. En Rodríguez (2012) se citan cuatro modelos de gestión del recurso humano propuestos por Lawer (2001), teniendo en cuenta los objetivos, la orientación y las actividades a cargo:

- Modelo administrativo: Se sustenta en la administración del personal, centrado en establecer políticas, reglas y la asignación de deberes y recompensas.
- Modelo de gerencia del recurso humano: Tiene como finalidad ofrecer servicio y asesoría a la empresa (función de *staff*) e intervenir en el proceso de planeación.
- Modelo de área del recurso humano como un socio del negocio: El área aporta a la obtención de objetivos

y metas organizacionales; es decir, tiene como objetivo estratégico el desarrollo de las personas y de la organización.

- Modelo de recursos humanos como socio estratégico: Los sistemas de recursos humanos permiten el mejor desempeño del negocio, su objetivo es estratégico y presta servicio de asesoría.

Por otra parte, para Chiavenato (2017) los objetivos de la gestión de personas son diversos. Entre ellos, identifica la captación de personal, el diseño de cargos, el reclutamiento, la selección del personal, la compensación, la remuneración integral, el diseño de los beneficios sociales, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la capacitación.

El recurso humano es el mecanismo de vinculación de los demás recursos en la organización y, por tanto, es el pilar sobre el cual se apoyan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible (Fuertes y Camarero, 2002).

Gamificación

La gamificación hace referencia al uso de elementos del juego en contextos que no son juegos, utilizados con propósito de aprendizaje para ayudar al estudiante a fortalecer aspectos como la motivación, la fidelización

y la cooperación dentro del aula de clase. Esto significa que distinguen gamificación de las interacciones lúdicas, diseño lúdico o diseño para la alegría (Deterding *et al.*, 2011).

Es considerada como una metodología innovadora que ha venido cambiando y transformado la forma de las relaciones sociales y culturales (Torres-Barreto *et al.*, 2018), a partir de los nuevos modos de gestión de las intervenciones educativas, originando cambios en los niveles individuales, laborales, económicos y sociales (Sánchez, 2015; Torres-Barreto *et al.*, 2018).

Elementos de la gamificación

Werbach y Hunter (2012) clasifican los elementos de la gamificación en tres categorías: dinámicas, mecánicas y componentes, según se muestra en la Figura 1. Los elementos mecánicos son los componentes básicos del juego, tales como reglas, motor y funcionamiento; las dinámicas son la forma en que se ponen en marcha las mecánicas, determinan el comportamiento de los estudiantes y están relacionadas con la motivación de los aprendices. Por último, los componentes son los recursos y las herramientas que se utilizan para diseñar una actividad en la práctica de la gamificación (Biel y García, 2016).

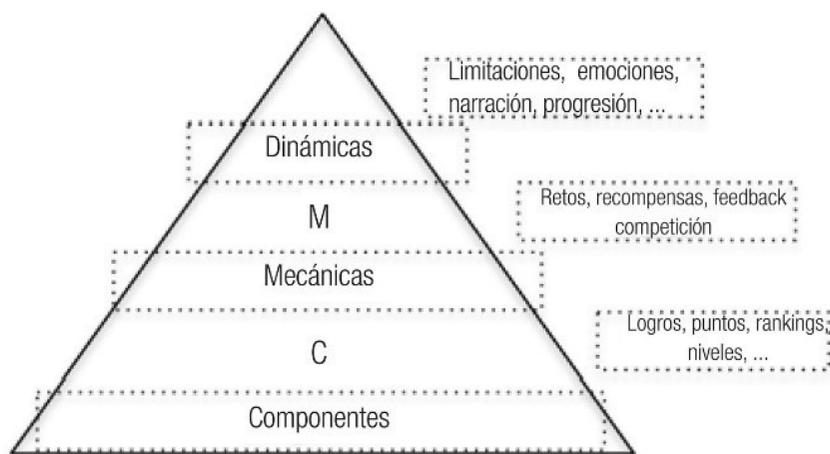


Figura 1. Pirámide de los elementos de gamificación. Fuente: Werbach y Hunter (2012).

Tipos de jugadores

Para la implementación de un elemento de la gamificación, se deben tener en cuenta las características específicas de los estudiantes (Acosta-Medina *et al.*, 2020); es decir, la clasificación del perfil de los jugadores. Un ejemplo de estos es lo propuesto por Bartle (1996), quien los clasifica según la personalidad y los comportamientos que muestran:

- Asesinos: Son ganadores, pero para ellos ganar no

es suficiente; necesitan ser los mejores y conseguir el primer puesto en la tabla de clasificación.

- Triunfadores: Son aventureros y se mueven guiados por un afán de superación personal para ir subiendo niveles y desbloqueando contenidos.
- Sociables: Juegan para relacionarse con otros jugadores; para ellos jugar es compartir ideas, experiencias y crear una red de contactos o amigos.
- Exploradores: Les gusta explorar el juego y descubrir nuevas cosas.

Metodología

Para el proceso de diseño y validación de la lúdica, se utilizó la metodología *design thinking* propuesta por Murphy (2016), la cual está compuesta por cinco etapas: empatía, definir, idear, prototipar y evaluar. Estas fueron adaptadas a las necesidades del proyecto; en este sentido, el proceso consta de las siguientes fases:

1. Selección del tema: Se realizó un análisis acerca del área del talento humano en la que se quería trabajar para conseguir resultados óptimos.
2. Análisis del entorno: Se estudió quién sería la población objetivo; es decir, qué usuarios que se beneficiarán con la creación de la lúdica.
3. Análisis de antecedentes: Se consultó sobre las lúdicas enfocadas en el talento humano que han sido realizadas, para así definir un punto en comparación y comprender los temas difusos que existían acerca del tema.
4. Ideación de la lúdica: Se realizó una lluvia de ideas acerca de qué cosas se deberían tratar en la lúdica, para posteriormente realizar un análisis de cada una.
5. Creación de la lúdica: En esta se especifica qué temas se escogieron y en qué etapas se divide la actividad.
6. Validación de la lúdica: Se hace un ejercicio de validación con estudiantes para recibir retroalimentación del diseño y de más características de la lúdica.

Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo, por cuanto se trabaja sobre las realidades y se presenta una interpretación sobre estas (Sabino, 1992). Además, presenta un diseño no experimental, por cuanto se observan y analizan los resultados de un proceso de validación sin manipular las variables (Alonso *et al.*, 2012).

Instrumento

Para la validación de la lúdica se adaptó una encuesta previamente diseñada y validada (Cárdenas, 2020). Esta fue desarrollada en la herramienta Google Forms, compuesta con 16 preguntas, de las cuales 12 se evaluaron siguiendo una escala de Likert de 5 puntos, en la que 1 es totalmente en desacuerdo, y 5, totalmente de acuerdo. A su vez, dos de las preguntas son de opción múltiple y dos son abiertas, para que el encuestado exprese libremente su opinión.

Población y muestra

La población identificada para el ejercicio de validación fue de 76 estudiantes. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, de lo que se obtuvo 16 estudiantes perteneciente en dos grupos de talento humano de una universidad en Santander, Colombia, a los cuales se les aplicó la encuesta.

Resultados

Fase 1: Selección del tema

Se realizó un análisis acerca de las posibles áreas de desarrollo de la lúdica. El primer factor que influyó fue la versatilidad del tema y las diferentes posibilidades para su aplicación; en segunda instancia, se realizaron cuatro reuniones con 18 estudiantes de ingeniería industrial de una universidad de Santander, en donde se dieron a conocer temáticas sobre las cuales les gustaría que estuviera enfocada la lúdica; y por último, se llevó a cabo una revisión de las lúdicas presentes en Laboratorio de Innovación Educativa GALEA de la Universidad Industrial de Santander, con el fin de conocer en qué área el laboratorio no tenía lúdicas. Considerando estos tres factores, el resultado que se obtuvo fue la creación de una lúdica enfocada en la gestión del talento humano.

Fase 2: Análisis del entorno

En esta etapa se definió la población objetivo a la cual se desea llegar con la creación de la lúdica. Por ello, se revisó el plan de estudio de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE), objeto de estudio, en el que se encontraron asignaturas como Introducción a la Ingeniería Industrial, Dirección Empresarial II y Talento Humano, que contemplan en su planeación temas relacionados con la gestión del talento humano. En la Figura 2 se observa el promedio de estudiantes por asignatura. Se tiene como objetivo implementar la lúdica con 26 estudiantes de Ingeniería Industrial.

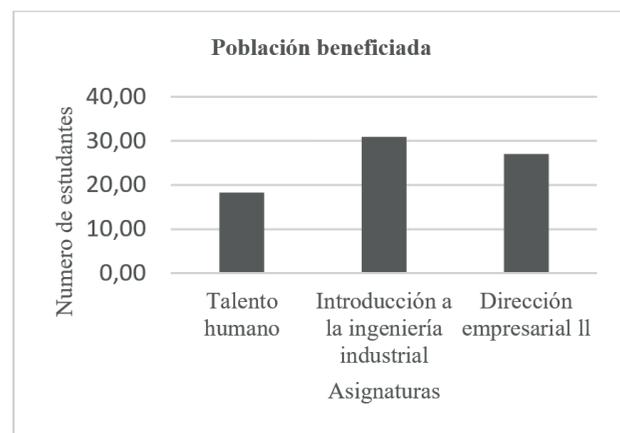


Figura 2. Población de estudiantes. Fuente: Autores.

Fase 3: Análisis de antecedentes

Se realizó una consulta de artículos en los que se encontró que existe poco material sobre lúdicas enfocadas en el talento humano. Sin embargo, existen documentos sobre la implementación de la gamificación en las áreas de talento humano en algunas empresas, como medio para mejorar el rendimiento de este recurso y el compromiso de estos hacia la organización, los cuales se presentan en la Tabla 1.

Como conclusión del análisis de antecedentes, se puede evidenciar que actualmente muchas empresas han incorporado este tipo de metodología en sus procesos para obtener resultados favorables y así poder cumplir con los objetivos trazados en estas. En otras organizaciones se ha utilizado esta metodología como alternativa para desarrollar capacidades dinámicas de innovación, habilidades, entre otras (Ovallos *et al.*, 2016).

Tabla 1
Casos de éxito a nivel organizacional

Organización	Reseña
Siemens	Un juego visual tipo FarmVille que permite a los jugadores conocer las conexiones que hay entre cada sección de una planta y el proceso de fabricación.
Salesforce	Estimula a los profesionales utilizando técnicas demostradas que los gerentes de ventas han usado toda la vida: competiciones entre equipos, palmarés y premios. Pero en lugar de seguir y manejar esos programas manualmente, las compañías pueden usar aplicaciones en "la nube" para automatizar las tareas, de modo que el equipo se mantiene centrado en las actividades y recompensas vitales.
Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.	La consultora está incorporando elementos de los videojuegos en sus centros de trabajo. Están implementando tácticas de recompensas y competición que se suelen encontrar en el mundo de los juegos para hacer tareas como la formación de directivos, la introducción de datos y las tormentas.
Confa	Consiste en una interfaz de inducción en la que los nuevos colaboradores ingresan y pasan por una serie de niveles en donde cumplen objetivos; esto con el fin de conocer la organización y los aspectos más relevantes. En esta sección llevarán a cabo su labor y realizarán sus actividades de la mejor manera. Cada nivel está representado por una puerta que se abre al superar la anterior; se acumulan medallas para el alcance del logro final, y en cada etapa se encontrarán diferentes insumos que le ayudarán a nutrir sus competencias y habilidades, a través de diferentes medios, como videos y preguntas que refuerzan sus conocimientos, y permite tener la certeza que inicia su nueva etapa laboral.

Fuente: Adaptado de Ovallos *et al.* (2016).

Fase 4: Ideación de la lúdica

Se realizaron cuatro sesiones con 18 estudiantes pertenecientes al Laboratorio GALEA para la realización de una lluvia de ideas, con el fin de obtener información sobre las posibles estrategias para realizar la lúdica,

temas en los que se puede profundizar y herramientas idóneas para la planeación y desarrollo de esta. Los temas iniciales por considerar se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2
Temas por considerar en el ejercicio lúdico

Procesos estratégicos	Procesos Core	Procesos de apoyo
Responsabilidad social	Selección y contratación	Gestión de la información
Gestión del cambio	Bienestar laboral	Gestión de la nómina
Planeación de la fuerza laboral	Compensación y beneficios	
Diseño organizacional	Relaciones con el empleado	
Planificación estratégica	Seguridad y salud en el trabajo	

Fuente: Autores.

En la sesión de ideación se obtuvieron diversas propuestas; entre ellas, las que destacan por la puntuación otorgada por los participantes de la sesión, como son: (1) basar la lúdica en el proceso de la gestión del desempeño; (2) crear una historia narrativa con diferentes situaciones; (3) elaborar casos o situaciones con empleados que enseñen a los estudiantes qué se debe hacer y qué no se debe hacer; (4) realizar la lúdica del talento humano, haciendo uso holístico de la materia, dividir la lúdica en diferentes estaciones que exploren la asignatura desde las actividades estratégicas, los procesos Core y los procesos de apoyo; (5) desarrollar una encuesta dirigida a los profesores del área de talento humano, con el fin de conocer en qué tema de la asignatura existe mayor dificultad o en cuál los profesores necesitan más apoyo, y (6) ambientar situaciones que se pueden presentar en el ambiente laboral y realizar retroalimentaciones de cada caso.

Fase 5: Creación de la lúdica

Considerando que la lúdica se enfoca en aspectos del talento humano, fue necesario realizar una estructura de la lúdica (ver Figura 3) ambientada en una simulación de empresa, específicamente un hospital, tal como se presenta en los siguientes ítems. La simulación se diseñó, además, para un tiempo de duración de una hora y cincuenta minutos.

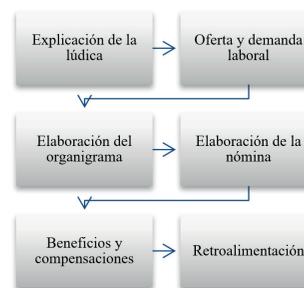


Figura 3. Estructura de la lúdica. Fuente: Autores.

- a) Explicación de la empresa utilizada en la lúdica: El caso de estudio está enfocado en el sector salud; la empresa seleccionada fue un hospital, ya que esta tiene un enfoque holístico y es de gran importancia tener una buena gestión del talento humano. El hospital se encuentra en la categoría II-2 en nivel de atención. Se escogió ese nivel, dado que en este se deben satisfacer las necesidades de salud de la población, de su ámbito y referencial, brindando atención integral ambulatoria y hospitalaria básica y de otras especialidades, con énfasis en la recuperación y rehabilitación de problemas de salud.
- b) Oferta laboral: Se crearon 30 perfiles, enfocados en tareas que se deben realizar dentro de un hospital. Estos perfiles serán subastados a los participantes de la lúdica; cada uno tiene una cantidad de dinero limitada para la adquisición. Los perfiles están compuestos con características particulares como estudios, experiencia, habilidades, entre otros; además cada perfil tendrá cosas positivas y negativas. Sin embargo, las características negativas no serán visualizadas por los competidores. Esta parte se realiza con el fin de que los estudiantes comprendan la oferta laboral que se vive diariamente, y en la mayoría de casos las empresas tienen vacantes limitadas y existe una gran cantidad de demandantes; el estado ideal es el equilibrio entre la oferta y la demanda.
- c) Organigrama: Dentro del caso de estudio se dan a conocer los departamentos que componen el hospital. La idea es que cada equipo ubique los perfiles adquiridos en la etapa anterior en cada uno de los departamentos; luego se deberá realizar el organigrama adecuado según la estructura de la organización. Para esto cada grupo contará con un hablador, quien les ayudará a conocer los tipos de organigrama que existen.
- d) Nómina: Se realizó una dinámica titulada “el salario es correcto”, que consiste en que un integrante del grupo pase al frente a competir y debe aproximar un salario para el perfil que sea mencionado. La persona que se acerque más ganará más puntos. Se hará la lectura de ocho perfiles. El grupo que obtenga mayor puntaje se ganará la nómina más alta y deberán distribuirla entre todos los colaboradores de la empresa. Cada grupo tendrá una plantilla en la que debe colocar cómo van a distribuir el dinero.
- e) Beneficios y compensaciones: Los grupos se enfrentarán entre sí para ganar las compensaciones y beneficios con una serie de actividades, como resolver una ecuación matemática, traer la mayor cantidad del elemento que se mencione y armar el mayor número de combinaciones que tiene una palabra. El primer equipo que gane obtendrá una cantidad de puntos estipulada previamente, y estos

serán sumados al momento de hacer una evaluación de cada grupo para elegir a un ganador.

- f) Retroalimentación: Esta es la parte final de la lúdica en la que se socializa sobre la actividad y se recibe retroalimentación de parte tanto de los participantes como de los que implementan la lúdica.

Participantes de la lúdica

Para el desarrollo de la lúdica se plantea la conformación de 4 grupos, con mínimo 4 participantes y máximo 8, y se deja abierta la posibilidad de ajustes dependiendo de la cantidad de participantes en una sesión.

Materiales de la lúdica

Para el desarrollo de la lúdica se requiere una serie de materiales que se presentan en las siguientes líneas.

La problemática de la empresa (ver Figura 4), en la cual se expone el presupuesto anual del Hospital “Sacco”, la cantidad de pacientes que atiende anualmente, su categoría y las unidades con las cuales cuenta.

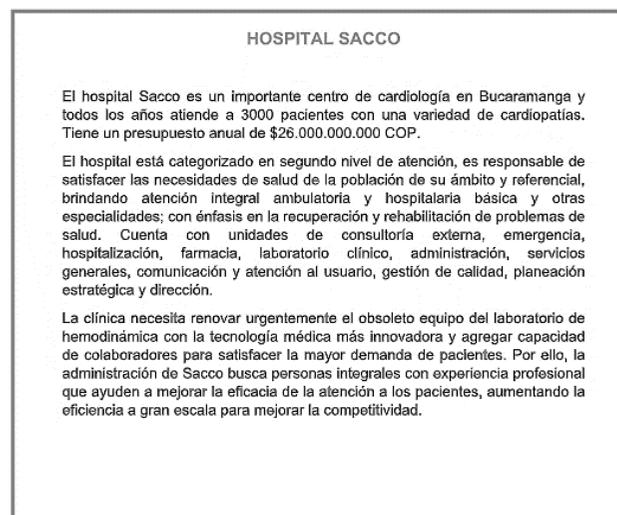


Figura 4. Caso de estudio. Fuente: Autores.

Para la selección del personal fueron utilizadas treinta (30) tarjetas de perfiles de personas que querían postularse para un cargo específico. En cada uno se exponía su nivel de educación, sus anteriores trabajos –en caso de haber tenido–, su personalidad y, en algunas ocasiones, se manifestaba si tenían enfermedades, antecedentes criminales o problemas personales (ver Figura 5).

SAMUEL DE LUQUE BATUECAS

Samuel estudió un grado en relaciones laborales y recursos humanos en la Universidad de Sevilla, España. Su personalidad es de una persona amigable y carismática, suele tener buenas relaciones sociales, es extrovertido y le gusta trabajar en equipo, en su anterior trabajo fue destacado múltiples veces por ser comprometido con su labor.

Desde pequeño le detectaron trastorno de personalidad múltiple, sin embargo, ha asistido a terapias desde los 7 años para mitigar este trastorno. Las terapias le han ayudado a controlarlo, pero cuando se presenta una situación de estrés suele ser un justiciero con acento francés exagerado y roba a personas ricas para dárselo a los pobres (o a él mismo).

Figura 5. Tarjeta de perfil utilizada en la selección de personal. Fuente: Autores.

En ese mismo escenario se entrega una paleta (ver Figura 6) a cada uno de los grupos para participar en la subasta, en la que podrán comprar los diferentes perfiles creados para la lúdica. Estas paletas tendrán un número que va desde 1 a 4, y que sirve para identificar a los grupos.

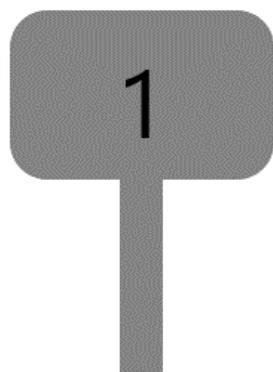


Figura 6. Boceto de las paletas de subasta. Fuente: Autores.

En la parte de la elaboración del organigrama, se les entregará un hablador, que consiste en una hoja que contiene y describe las diferentes estructuras organizacionales por disposición gráfica (verticales, horizontales, mixtas, bloques y circulares) y los participantes escogen la más adecuada a su parecer.

Fase 6. Validación de la lúdica

Para validar la lúdica, se realizaron dos sesiones. Cada una contó con 8 participantes, para un total de 16 estudiantes pertenecientes al programa de Ingeniería Industrial de una universidad de Santander, en la cual se desarrolló la lúdica. Al finalizar el ejercicio se aplicó el instrumento diseñado, utilizando para ello la herramienta Formularios de Google (las preguntas se presentan en la Tabla 3). Las primeras 12 preguntas se realizan según la escala Likert; las dos siguientes son de opción múltiple con única respuesta, y las dos últimas son de tipo abierta.

Tabla 3
Preguntas de validación de la lúdica

Preguntas para validación del prototipo	
Pregunta en escala Likert	
1	La lúdica es clara y entendible
2	Me genera interés en el talento humano
3	Utilizo mis conocimientos previos en el desarrollo de la actividad
4	Me resultó fácil entender la lúdica
5	Si pudiera escoger, me gustaría que en el curso de talento humano se realizara la lúdica una vez por semestre
6	Cazatalentos absorbió completamente mi atención
7	Me pareció divertida la forma en la que se realizó la selección del personal
8	Se me hizo fácil el entender la situación para el diseño del organigrama
9	Se me hizo fácil realizar el organigrama
10	Escoger personal me pareció complicado
11	Fácilmente deduje cómo hacer la repartición de la nómina
12	Me siento cansado al finalizar la lúdica
Pregunta de opción múltiple con única respuesta	
Bajo qué términos clasifiqué a las personas en el departamento más "adecuado" para completar el organigrama.	
13	<ul style="list-style-type: none"> a. Salario b. Estudios y/o especializaciones c. Nombre de la persona d. Edad de la persona e. Anteriores trabajos f. Personalidad
Los retos que se hicieron para ganar las compensaciones y beneficios fueron:	
14	<ul style="list-style-type: none"> a. Divertidos b. Buenos c. Creativos d. Poco creativos e. Malos f. Aburridos
Pregunta abierta	
15	¿Qué opina de las compensaciones y beneficios propuestos? En caso de no haberle gustado, proponga alguno que se pueda incluir.
16	Comentarios y/o sugerencias.

Fuente: Autores.

De las preguntas 1 hasta la 12, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4
Respuestas pregunta 1 hasta la 12

ESCALA DE VALIDACIÓN					
Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	0	0	1 (6,3 %)	6 (37,5 %)	9 (56,3 %)
2	0	0	2 (12,5 %)	2 (12,5 %)	12 (75 %)
3	0	1 (6,3 %)	1 (6,3 %)	5 (31,3 %)	9 (56,3 %)
4	0	0	1 (6,3 %)	4 (25 %)	11 (68,8 %)
5	0	0	0	4 (25 %)	12 (75 %)
6	0	0	2 (12,5 %)	2 (12,5 %)	12 (75 %)
7	0	0	3 (18,8 %)	4 (25 %)	9 (56,3 %)
8	0	2 (12,5 %)	5 (31,3 %)	3 (18,8 %)	6 (37,5 %)
9	1 (6,3 %)	1 (6,3 %)	7 (43,8)	3 (18,8 %)	4 (25 %)
10	1 (6,3 %)	3 (18,8 %)	4 (25 %)	6 (37,5 %)	2 (12,5 %)
11	0	1 (6,3 %)	6 (37,5 %)	7 (43,8)	2 (12,5 %)
12	6 (37,5 %)	7 (43,8)	2 (12,5 %)	1 (6,3 %)	0

Fuente: Autores.

Los resultados de la encuesta muestran que el 56,3 % de los usuarios que validaron la lúdica considera que esta es clara y entendible; el 68,8 % indica que le resulta fácil entender la metodología, y al 62,5 % se le complicó la realización del organigrama.

En términos de entretenimiento, el 75 % indicó que le parecía interesante y captaba la atención; al 56,3 % le pareció divertida la selección. Al hacer minería de texto, los comentarios más repetidos en el caso de las compensaciones y beneficios es que estos fueron creativos, divertidos y buenos.

Cabe resaltar que al 75 % le generó interés en el área de gestión del talento humano; además, se obtuvo un 75 % en el hecho de estar de acuerdo con la realización de la lúdica al menos una vez por semestre en los cursos de talento humano.

Finalmente, se realizó un segundo proceso de minería de texto, y los comentarios más frecuentes fueron que la lúdica es dinámica y divertida. Se debería implementar con más frecuencia, cuenta con buena organización y desestresa; sin embargo, se deberían tener en cuenta el hacer reglas a la hora de ofertar en la subasta y se debería dar más dinero para esta a los participantes.

En términos generales, los estudiantes consideran importante este tipo de metodologías de aprendizaje en clase, dado que es una forma diferente de enseñar y salir de la rutina de aprendizaje. Además, muestra que la lúdica es una excelente técnica para reforzar conocimientos aprendidos o aprender nuevos.

Conclusiones

En el ejercicio se evaluó la motivación que los estudiantes obtienen para seguir estudiando los conceptos relacionados con la gestión del talento humano.

Una vez analizados los resultados de la prueba de validación del prototipo se puede concluir que el ejercicio lúdico genera un interés por parte de los estudiantes, quienes se muestran más receptivos que en comparación con las clases magistrales. De igual forma, los estudiantes manifestaron que la lúdica exige un ejercicio de usar sus conocimientos previos para poder ejecutarla, de modo que se comprueba el hecho de que no se trata de un simple juego, sino de un ejercicio gamificado con un propósito cognitivo claro. Adicionalmente, en cuanto al factor de preferencia por el uso, los estudiantes manifestaron que prefieren usar una clase que combine ejercicios lúdicos como este, con conceptos impartidos de forma magistral. Esto demuestra una vez más que el factor de preferencia por este tipo de ejercicios es elevado, como lo sugieren algunas investigaciones (Lobo-Rueda *et al.*, 2020). Finalmente, en cuanto a indicadores cognitivos, estos mejoraron, y se encontró que la asociación de conceptos fue más sencilla con la aplicación de la lúdica.

Así mismo, como retroalimentación por parte de los participantes, se presentan oportunidades de mejoramiento de aspectos específicos en la lúdica, como definir reglas al momento de la subasta; dar más tiempo en la subasta, con el fin de que los estudiantes analicen más el perfil de los candidatos; entregar más dinero al momento de la subasta; presentar la información de los perfiles más organizada, de una forma esquemática como en un *curriculum vitae*, y realizar compensaciones

y beneficios para los cargos superiores. Por lo tanto, el proceso a realizarse para mejorar la lúdica incluye una lluvia de ideas con propuestas que mejoren los inconvenientes presentados, una validación por parte de los docentes de talento humano, y la ejecución nuevamente de la lúdica en el entorno de aprendizaje real.

En el futuro, este ejercicio de investigación sugiere que sea evaluado con grupos mayores de estudiantes, para nutrir los resultados en cuanto a preferencia para el uso, motivación, compromiso y aprendizaje efectivo.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Industrial de Santander, por facilitarnos los escenarios de prueba para la realización de esta investigación. De igual forma, a la profesora Martha Liliana Torres Barreto, directora del grupo de investigación Finance & Management y del Laboratorio GALEA de la Universidad Industrial de Santander, por su apoyo en el diseño de los casos, su supervisión y comentarios en la construcción de este manuscrito.

Bibliografía

Acosta-Medina, J. K., Torres-Barreto, M. L. y Alvarez-Melgarejo, M. (2020). Literature Mapping About Gamification in the Teaching and Learning Processes. *Revista ESPACIOS*, 41(11), 26. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n11/20411126.html>

Acosta-Medina, Julieth K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E. y Torres-Barreto, M. L. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigaciones*, 13(1), 125-134. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica S.A.

Alonso, A., García, L., León, I., García, E., Gil, B. y Ríos, L. (2012). *Métodos de investigación de enfoque experimental*.

Bartle, R. (1996). Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.

Biel, L. y García, A. M. (2016). Gamificar: El uso de los elementos del juego en la enseñanza de español. *Actas del I Congreso Internacional de la AEPE, La Cultura hispánica: de sus orígenes*, 73-84.

Borrás, O. (2015). *Fundamentos de la gamificación*. Gabinete de Tele-Educación de la Universidad

Politécnica de Madrid. http://oa.upm.es/35517/1/fundamentos_de_la_gamificacion_v1_1.pdf

Cárdenas, A. (2020). *Evaluación de los factores que inciden en la preferencia del uso de la herramienta gamificada desarrollada en el proyecto DIDACTIC*. Universidad Industrial de Santander.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10.ª ed.) McGraw-Hill & Interamericana. http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8104

Contreras Espinosa, R. S. y Eguía, J. L. (2016). *Gamificación en aulas universitarias*. InCOMUAB: Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona.

Corchuelo, R. y Alejandro, C. (2018). Gamificación en educación superior: Experiencia innovadora para motivar estudiantes y dinamizar contenidos en el aula. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 63, 29-41. <https://doi.org/10.21556/edutec.2018.63.927>

De Kok, J. y Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.

Deterding, S., Khaled, R., Dixon, D. y Nacke, L. E. (2011). Gamification: Toward a Definition. *Proceedings of the CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings*, 7-12.

Fuertes, M. O. y Camarero, L. A. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.

Lobo-Rueda, M. A., Paba-Medina, M. C. y Torres-Barreto, M. L. (2020). Análisis descriptivo de experiencias gamificadas para enseñanza y aprendizaje en educación superior en ingeniería. *Revista ESPACIOS*, 41(16), 21. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n16/20411621.html>

Montes, J. y González, P. (2006). *Selección de personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado*. Ideas Propias.

Murphy, M. D. (2016). *Design Thinking*. Island Press. https://doi.org/10.5822/978-1-61091-751-3_10

Ovallos, D., Villalobos, B., De la Hoz Escorcía, S. y Maldonado, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. *Espacios*, 37(8), 2.

Rodriguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 193-226. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf

Sánchez, F. (2015). Gamificación. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(2), 13. <https://doi.org/10.14201/eks20151621315>

Torres-Barreto, M., Álvarez-Melgarejo, M. y Pinto, T. Y. (2018). *Laboratorio galea: un espacio en transformación e innovación para la enseñanza-aprendizaje* (hal-01894004). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01894004/>

Torres-Barreto, M. L., Álvarez-Melgarejo, M. y Prada, V. F. (2018). *Desarrollando habilidades de lecto-escritura: galea literaria* (hal-01862906). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01862906/>

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Instituto de Investigaciones.

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