



Universidad de Panamá
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
Doctorado en Ciencias Empresariales con énfasis en Administración de
Empresas

OUTSOURCING Y GAMIFICACIÓN, TÉCNICAS APOYADAS EN EL
TELETRABAJO, PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LAS
ORGANIZACIONES EN PANAMÁ

Roberto Carrasco
Cédula: 8 -709 - 258

Trabajo de graduación presentado a la
Facultad de Administración de Empresas y
Contabilidad para optar por el grado de
Doctor en Ciencias Empresarial con
Énfasis en Recursos Humano.

Febrero, 2023

Resumen

En la presente investigación sobre el efecto que pueden producir los servicios de outsourcing o tercerización y la gamificación en el proceso de reclutamiento y selección del capital humano, de igual manera, se analizó la incidencia de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en el proceso administrativo del reclutamiento del capital humano en las organizaciones en Panamá y la incidencia que tienen estas herramientas como función estratégica y operativa del reclutamiento y selección de personal.

Se trata de incorporar las técnicas de outsourcing y gamificación; y en su contexto, relacionarlas con el teletrabajo, para medir la eficiencia de esa modalidad de trabajo “alejado del centro de operaciones de la organización”, y considerar las ventajas logísticas que aporta cuando se aplican las técnicas diseñadas propuesta por la organización, además del efecto que produce al seleccionar el nuevo espacio laboral, diferente del trabajo presencial, que se realiza sin una normativa propuesta.

Es evidente que las organizaciones tienen un gran reto por delante, en enfrentar una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, y por ello los profesionales de los Recursos Humanos (RRHH) deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección, el éxito dependerá de la atinada elección realizada por tercerización y la forma eficiente del desarrollo de las funciones del capital humano seleccionado. Este talento debe contar y cumplir con algunas competencias como lo son: conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición y otros, deben ir acompañados del desarrollo de la tecnología y otros recursos tecnológicos que debe implementar la organización y que beneficien directamente el área de RRHH, para dar paso a grandes oportunidades y permitan ser más eficientes y eficaces en los procesos de desarrollo e integración de la organización y su capital humano y ser más competitivo.

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, producto de la pandemia del COVID- 19, las organizaciones han requerido flexibilizar su forma de trabajo a fin de que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas herramientas innovadoras de gestión y de esa manera superar los precios de sus competidores, que permita concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales y mantener sus productos y servicios con las características que exija el usuario en áreas importantes y fundamentales para la producción. Esta visión organizacional se ha estado extendiendo a lo largo de todas las industrias como parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador, lo cual implica retos importantes entre la gerencia y su capital humano, siempre y cuando ambos estén dentro de las llamadas ventajas competitivas.

Todo parece indicar que el departamento de RRHH es uno de los más importantes en las organizaciones, ya que de este depende el reclutamiento, la selección, la capacitación y el bienestar del capital humano de la organización y debe estar sujeto a los nuevos cambios que se presentan continuamente en los esquemas de gerencia dirigidos a la mejora continua de la gestión del talento humano y la organización, destacándose las tareas específicas de todas las unidades de servicios para agilizar y mejorar la gestión. Por lo antes mencionado se plantea que se deben implementar estrategias que busquen nuevos fines, objetivos y nuevas formas de realizar el trabajo que conlleven al logro de ventajas competitivas y de esa manera enfrentar los cambios globales que demanda el mercado actual, encontrando en el outsourcing la herramienta de gestión que les permite concentrarse mejor en lo que saben hacer, externalizando funciones para entregar al cliente un servicio especializado y acorde con las necesidades.

Visto desde el punto de vista positivo, no cabe duda de que el outsourcing y la gamificación han permitido incrementar la efectividad en el trabajo y el empleo en los países de menor desarrollo, lo que ha permitido transformar las tareas diarias y los procesos comunes en las organizaciones en actividades que permitan gestionar mejor la capacitación y el conocimiento del puesto en todos los niveles en aras de solucionar problemas y tomar decisiones de manera asertiva y el buen desarrollo de la organización.. Es por ello, que estas herramientas de selección y capacitación implementadas como una modalidad en las organizaciones panameñas permiten obtener resultados a mayor velocidad en tiempo y forma real, a diferencia del modelo tradicional.

La problemática que motivó esta investigación fue sí, las organizaciones o empresas locales requieren de la implementación de modelos estratégicos innovadores para el buen desenvolvimiento de sus actividades, lo cual van a repercutir positivamente en la buena marcha de estas. Frente a estos planteamientos ha resultado interesante despejar la interrogante propuesta en este estudio: ¿Cuáles serían las ventajas para las organizaciones, implementar al subsistema de recursos humanos las técnicas del outsourcing y/o gamificación, fortalecidas con el teletrabajo? Sobre esta premisa, se plantearon nueve preguntas de investigación, cada una de ellas con un conjunto de indicadores y factores específicos que influyeron en los resultados de los encuestados.

Se realizó una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión bibliográfica de importantes aportes en el área objeto de este estudio. El diseño consistió en la recolección de datos obtenidos de la encuesta de los sujetos investigados, finalmente se discutió los resultados sobre la importancia y el impacto en las organizaciones al aplicar outsourcing y/o gamificación como indicadores de éxitos para su adopción.

Se utilizó el sistema de encuestas con preguntas abiertas de selección múltiple, confeccionadas en función de los objetivos del estudio, confeccionados a partir de las

interrogantes propuestas en el planteamiento del problema. Las preguntas fueron diseñadas de la siguiente manera: cuatro de carácter general, cinco respondieron al objetivo 1, cinco al objetivo 2, cinco al objetivo 3, cinco al objetivo 4, tres al objetivo 5 y tres de análisis. La población estuvo conformada por 187 organizaciones registradas en la base de datos de la Contraloría General de la Nación la cual fueron utilizadas en la determinación el tamaño de la muestra.

En el tratamiento de los resultados producto de las respuestas obtenidas de la encuesta, fueron evaluadas cualitativamente para determinar los porcentajes más significativos y posteriormente cada uno de ellos se analizaron estadísticamente. La técnica utilizada para el análisis estadístico de los datos fue el uso del programa estadístico IBM SPSS versión 25 y los resultados fueron expresados en Cuadros de Prueba de independencia de χ^2 , Tabla de valores de χ^2 y Tablas de contingencia de χ^2 de Pearson y de Fisher.

El trabajo permitió identificar que hay una tendencia a la simplificación y optimización en las organizaciones al incorporar nuevas tecnología, entre estas, el outsourcing y la gamificación, considerado una herramienta útil para el crecimiento de las organizaciones. Eso se vio reflejado con el porcentaje elevado que considera aceptable el uso de las técnicas de outsourcing y gamificación.

Se observó que la implementación de nuevas técnicas va en aumento, independientemente a que se dedique la organización, lo que si se destacó fue el porcentaje de estrés que le produce al colaborador al implementar estas técnicas, resultados que coinciden con otros estudios, aun cuando se manifiesta su implementación como técnica de desarrollo, eficiencia y eficacia en las organizaciones, son consideradas como una alternativa para las organizaciones panameñas, siempre que los criterios técnicos se apliquen con ética y respetando las condiciones de los colaboradores, amparados por el Código de Trabajo de las normas panameñas.

Abstract

In this research on the effect that can produce outsourcing services or outsourcing and gamification in the process of recruitment and selection of human capital, likewise, analyzed the impact of outsourcing techniques and / or gamification in the administrative process of recruitment of human capital in organizations in Panama and the impact they have these tools as a strategic and operational function of recruitment and selection of personnel.

It is a question of incorporating the techniques of outsourcing and gamification; and in its context, to relate them with the telework, to measure the efficiency of that modality of work "away from the center of operations of the organization", and to consider the logistic advantages that it contributes when the techniques designed proposed by the organization are applied, besides the effect that it produces when selecting the new labor space, different from the presential work, which is realized without a proposed regulation.

It is clear that organizations have a great challenge ahead, in facing an increasing competition in attracting and attracting talent, and therefore the Human Resources (HR) professionals must take advantage of the benefits and advantages offered by new technologies in the field of selection, success will depend on the wise choice made by outsourcing and the efficient development of the functions of the selected human capital. This talent must have and comply with some competencies such as: knowledge, skills, experience, aptitudes, attitudes, values, needs, disposition and others, must be accompanied by the development of technology and other technological resources that the organization must implement and that directly benefit the HR area, to give way to great opportunities and allow to be more efficient and effective in the processes of development and integration of the organization and its human capital and to be more competitive.

Given the changing market conditions, product of the COVID- 19 pandemic, organizations have required to make their way of working more flexible so that they can adapt quickly to new innovative management tools and thus overcome the prices of their competitors, allowing them to concentrate their efforts and investments in areas that are vital and maintain their products and services with the characteristics demanded by the user in important and fundamental areas for production. This organizational vision has been spreading throughout all industries as part of a broader movement of society for the conformation of a more productive and less wasteful world, which implies important challenges between management and its human capital, as long as both are within the so-called competitive advantages.

Everything seems to indicate that the HR department is one of the most important in organizations, since it is responsible for the recruitment, selection, training and welfare of the human capital of the organization and must be subject to the new changes that are continuously presented in the management schemes aimed at the continuous improvement of the management of human talent and the organization, highlighting the specific tasks of all service units to streamline and improve management. For the aforementioned reasons, it is suggested that strategies should be implemented that seek new goals, objectives and new ways of doing the work that lead to the achievement of competitive advantages and thus face the global changes demanded by the current market, finding in outsourcing the management tool that allows them to better concentrate on what they know how to do, outsourcing functions to deliver to the customer a specialized service according to the needs.

Seen from a positive point of view, there is no doubt that outsourcing and gamification have allowed to increase work and employment effectiveness in less developed countries, which has allowed to transform daily tasks and common processes in organizations into activities that allow to better manage training and job knowledge at all levels in order to solve problems and make decisions in an assertive way and the good development of the organization. That is why these selection and training tools implemented as a modality in Panamanian organizations allow obtaining results at a higher speed in real time and form, unlike the traditional model.

The problem that motivated this research was yes, local organizations or companies require the implementation of innovative strategic models for the good development of their activities, which will have a positive impact on the good progress of these. Faced with these approaches has been interesting to clarify the question proposed in this study: What would be the advantages for organizations, implement the subsystem of human resources outsourcing techniques and / or gamification, strengthened with teleworking? On this premise, nine research questions were posed, each with a set of indicators and specific factors that influenced the results of the respondents.

A descriptive-documentary research was conducted based on the literature review of important contributions in the area under study. The design consisted of the collection of data obtained from the survey of the subjects investigated, finally the results were discussed on the importance and impact on organizations when applying outsourcing and/or gamification as indicators of success for its adoption.

The survey system was used with open-ended multiple choice questions, tailored according to the objectives of the study, based on the questions proposed in the problem statement. The questions were designed as follows: four of a general nature, five responded to objective 1, five to objective 2, five to objective 3, five to objective 4, three to objective 5 and three for analysis. The population was made up of 187 organizations registered in the data base of the the data used to determine the sample size were used by the Office of the Comptroller General of the Nation.

In the treatment of the results obtained from the survey, they were evaluated qualitatively to determine the most significant percentages and then each one of them was analyzed statistically. The technique used for the statistical analysis of the data was the use of the IBM SPSS version 25 statistical program and the results were expressed in ChiX2 independence test tables, ChiX2 values table and Pearson's ChiX2 and Fisher's ChiX2 contingency tables.

The work allowed to identify that there is a tendency to simplification and optimization in organizations by incorporating new technologies, among these, outsourcing and gamification, considered a useful tool for the growth of organizations. This was reflected in the high percentage that considers acceptable the use of outsourcing and gamification techniques.

It was observed that the implementation of new techniques is increasing, regardless of what the organization is dedicated to, what was highlighted was the percentage of stress that it produces to the collaborator when implementing these techniques, results that coincide with other studies, even when their implementation is manifested as a technique of development, efficiency and effectiveness in organizations, they are considered as an alternative for Panamanian organizations, as long as the technical criteria are applied ethically and respecting the conditions of the collaborators, protected by the Labor Code of Panamanian norms.

Dedicatoria

A Dios, por guiarme y ser el inspirador en los momentos de dificultad y de debilidad durante toda mi carrera, por darme vida, salud y mucha fuerza para continuar escalando peldaños a nivel académico, en este proceso de formación profesional.

A mi hijo Dilan, la luz de mis ojos y por quien me esfuerzo -día a día- por ser mejor persona y profesional para servirle como ejemplo.

A mis padres y familia, por ser los promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras competencias y expectativas.

Agradecimientos

A la Universidad de Panamá, por permitirme incorporarme al Programa Doctoral de la Facultad de Empresas y Contabilidad, iniciativa que me ha permitido elevar el nivel académico de sus profesores.

A la directora de tesis, Dra. Seyna Almengor, por las orientaciones brindadas en nuestra especialidad y el apoyo a la culminación de nuestra investigación.

A mi tutor, Dr. Juan Antonio Gómez H, por su consejos, paciencia, apoyo y horas compartidas conmigo, orientándome siempre hacia lo mejor para mi porvenir al realizar esta Tesis.

A todas mis amistades y colegas docentes de todos los Cursos del Programa Doctoral, quienes me han apoyado y mostrado motivación en el desarrollo de nuestra tesis doctoral, en especial, aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos y experiencias en el área de investigación.

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I

I. INTRODUCCIÓN

Estado del arte del outsourcing y gamificación, en la gestión del capital humano...	1
1.1 Definición y Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Hipótesis general de la investigación.....	19
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 General.....	19
1.3.2 Específicos	19
1.4 Delimitación y alcance de la investigación.....	20
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	20
1.6 Limitaciones de la investigación.....	23

Capítulo II

II. MARCO TEÓRICO

2. 1 Antecedentes de la investigación.....	25
2.2 Fundamentación sobre el capital humano.....	28
2.3 El fenómeno del outsourcing.....	29
2.4 La Gamificación como herramienta de inserción.....	33
2.5 Una mirada al teletrabajo.....	35

Capítulo III

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación.....	38
3.1.1 Tipo de paradigma.....	38
3.1.2 Enfoque de la investigación.....	38
3.1.3 Tipo de investigación.....	38
3.1.4 Diseño de la investigación.....	39
3.1.5 Diseño muestral.....	39
3.1.6 Tipo de Variables.....	39
3.1.6.1. Variables y factores de estudio.....	39
3.1.6.2 Conceptualización, definición y medida de las variables de respuesta.....	39
3.1.7 Característica de la población y muestra.....	40
3.1.8 Validez y confiabilidad de los datos.....	40
3.1.9 Técnica de recolección de datos.....	42
3.1.10 Fuente de información.....	42
3.1.11 Entrada y gestión informática de los datos.....	42
3.1.12 Estrategia de análisis.....	43
3.1.13 Validez y confiabilidad del instrumento.....	44
3.1.14 Técnica de análisis de los datos.....	44

Capítulo IV

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados.....	46
5.1.1 Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta por objetivos.....	87
5.2 Discusión.....	90

Capítulo V

CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

ANEXOS

Índice de Tablas

Tabla 1 Conceptualización y operacionalización de las variables dependiente e independiente.....	40
Tabla 2 Distribución de las respuestas de acuerdo con el objetivo propuesto.....	43
Tabla 3 Valores para el χ^2 del número de individuos por especialización.....	47
Tabla 4 Valores de χ^2 de los intervalos de antigüedad en la organización.....	48
Tabla 5 Contingencia de la relación del nivel académico y la antigüedad en la Asociación.....	49
Tabla 6 Contingencia de la asociación de género con respecto al tiempo de servicio....	49
Tabla 7 Contingencia del género con respecto al conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.....	51
Tabla 8 Contingencia del nivel académico con respecto al conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.....	51
Tabla 9 Contingencia sobre el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.....	52
Tabla 10 Contingencia de la relación de la actividad de la organización y la utilización de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.....	53
Tabla 11 Contingencia del conocimiento de las técnicas de outsourcing/o gamificación de acuerdo con el género.....	54
Tabla 12 Contingencia de la relación del nivel académico y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.....	55
Tabla 13 Contingencia de la relación del área del sistema organizacional y la actividad de las empresas.....	56
Tabla 14 Contingencia de la importancia de incluir temas de outsourcing y/o gamificación en las empresas de acuerdo con el género.....	58
Tabla 15 Contingencia de la relación del interés de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el tamaño de las empresas y su proceso administrativo y productividad.....	58

Tabla 16 Contingencia de la relación del beneficio de la implementación de las.....60	60
técnicas de outsourcing y/o gamificación y el nivel académico.	
Tabla 17 Contingencia de la relación del uso de las técnicas de outsourcing y/o.....61	61
gamificación y el efecto sobre la cultura y el clima laboral, de acuerdo con el tiempo de servicio de los encuestados	
Tabla 18 Contingencia de la asociación del uso de las técnicas y el efecto sobre a.....62	62
cultura y clima laboral, de acuerdo con la actividad de la empresa	
Tabla 19 Contingencia de la relación del uso del outsourcing sobre la eficiencia.....63	63
de las organizaciones, de acuerdo con el género	
Tabla 20 Contingencia de la relación de la eficiencia del uso del outsourcing.....64	64
y el tiempo de servicio de los colaboradores	
Tabla 21 Contingencia de la relación de la eficiencia del uso de las técnicas del..... 64	64
outsourcing y/o gamificación y la actividad a la que se dedica la empresa	
Tabla 22 Contingencia de la relación de las razones para seleccionar el uso de..... 66	66
las técnicas y la productividad de las empresas	
Tabla 23 Contingencia sobre factores que benefician el uso del outsourcing y/o.....67	67
gamificación.	
Tabla 24 Contingencia sobre el uso del outsourcing y/o gamificación y sus buenos.....69	69
aportes al capital humano de la organización, relacionado con el máximo nivel alcanzado	
Tabla 25 Contingencia sobre el uso del outsourcing y/o gamificación y sus buenos.....70	70
aportes al capital humano de la organización, relacionado con el rango de antigüedad	
Tabla 26 Contingencia sobre las consideraciones del outsourcing de ofrecer mejores...71	71
y más servicios de lo que la organización puede realizar	
Tabla 27 Contingencia que califica la adaptabilidad el outsourcing, de acuerdo.....72	72
con el nivel académico alcanzado en las labores de la organización	
Tabla 28 Contingencia de calificación de la adaptabilidad del personal colocado 72	72
por outsourcing en las labores de la organización, de acuerdo con el rango de antigüedad	
Tabla 29 Contingencia de consideración y confiabilidad del personal contratado.....73	73
por técnica de outsourcing, con respecto al grado académico alcanzado	

Tabla 30 Contingencia de consideración y confiabilidad del personal contratado.....	74
por técnica de outsourcing, con respecto a la antigüedad en la organización	
Tabla 31 Contingencia de consideración confiable del personal contratado por.....	75
técnica de outsourcing, con respecto a la actividad a la que se dedica la organización	
Tabla 32 Contingencia del cumplimiento del personal de outsourcing con.....	76
relación al trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales	
Tabla 33 Continencia de técnicas recomendadas a otras organizaciones y.....	77
las utilizadas por organización	
Tabla 34 Contingencia que considera que la cultura de nuestro país es idónea	80
para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas	
Tabla 35 Contingencia sobre la percepción respecto a la productividad que se.....	81
dispone ahora, implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación, de acuerdo con el rango de antigüedad en la organización	
Tabla 36 Contingencia sobre la percepción respecto a la productividad que se.....	82
dispone ahora implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación, de acuerdo con la actividad a la que se dedica la organización	
Tabla 37 Contingencia que considera como se evalúa el nivel de estrés en su.....	84
personal a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación, considerando si la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas	
Tabla 38 Contingencia que considera la técnica de outsourcing en su.....	85
organización, con relación a la actividad a la que se dedica la organización	

Índice de Figuras

Figura 1 Interrelación existente entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva Nota: Extraído de Grant (1996, p.189)	28
Figura 2 Outsourcing. ¿Qué es y cómo se aplica? Nota: Esquema tomado de..... Romero, A. (2002)	31
Figura 3 Representación del sexo.....	46
Figura 4 Nivel académico alcanzado de los encuestados.....	47
Figura 5 Años de antigüedad en la organización.....	48
Figura 6 Actividad a la que se dedica la empresa.....	50
Figura 7 Conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación para la..... totalidad de los encuestados	50
Figura 8 Técnicas utilizadas por las organizaciones.....	53
Figura 9 Resultados de los beneficios del uso del outsourcing y/o gamificación..... por parte de las organizaciones	54
Figura 10 Áreas del sistema organizacional que utilizan outsourcing y/o gamificación...	55
Figura 11 Tipo de organizaciones panameñas que podrían hacer uso del outsourcing... y/o gamificación.	57
Figura 12 Utilización del outsourcing y/o gamificación como técnicas operativas..... del proceso administrativo y de mejoras de la productividad	57
Figura 13 Especialización, experiencia y excelencia, factores que benefician al..... momento del uso del outsourcing y/o gamificación	59
Figura 14 Efecto del uso del outsourcing y/o gamificación la cultura y clima laboral...	60
Figura 15 Consideraciones sobre la eficiencia de las organizaciones en el uso..... del outsourcing y/o gamificación	62
Figura 16 Aspectos que se toman en consideración para la selección de..... outsourcing y/o gamificación	65
Figura 17 Razones que se toman en consideración para la selección de outsourcing y/o gamificación	65

Figura 18 Razones para la selección rechazar el uso de outsourcing.....	67
y/o gamificación	
Figura 19 Aportes y resultados del uso del outsourcing y/o gamificación al.....	68
capital humano y la organización	
Figura 20 Los outsourcing pueden ofrecer mejores y más eficientes servicios.....	70
de lo que su organización puede ofrecer o realizar	
Figura 21 Adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores.....	71
de la organización	
Figura 22 Confiabilidad del personal contratado por las técnicas de outsourcing...	74
Figura 23 Cumplimiento del personal de outsourcing con el trabajo asignado.....	75
de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales	
Figura 24 Técnicas recomendadas a otras organizaciones.....	77
Figura 25 Aspectos que se utilizan para evaluar la calidad del desempeño del.....	78
outsourcing y la toma de decisiones contrarias	
Figura 26 Aumento de la productividad con respecto al teletrabajo.....	78
Figura 27 Beneficios del outsourcing y/o gamificación en el sistema del.....	79
Teletrabajo	
Figura 28 Medición de la cultura de nuestro país para adaptarse al	79
teletrabajo en las organizaciones panameñas	
Figura 29 Percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, ...	81
implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación	
Figura 30 Evaluación del nivel de estrés en el personal a partir de la.....	83
implementación del outsourcing y/o gamificación	
Figura 31 Tiempo de adaptación a la utilización de las técnicas de.....	84
outsourcing y/o gamificación.	
Figura 32 Consideraciones de la técnica de outsourcing en su organización.....	85
Figura 33 Forma de involucrarse la gerencia general de la organización.....	86
en el manejo y uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación	

Figura 34 Porcentaje de participación en la fuerza del trabajo de.....	91
mujeres y hombres América Latina y el Caribe y el mundo del 2006 – 2016	
Figura 35 Avance hacia la paridad del género en las regiones y niveles.....	92
de educación. Nota: UNESCO (2020 ^a)	
Figura 36 Engagement loops. Ciclo de actividad.....	94
Nota: Borrás Gené (2015). Werbach & Hunter (2013)	

Capítulo I

I. INTRODUCCIÓN

Estado del arte del outsourcing y gamificación, en la gestión del capital humano

Capital Humano

Las organizaciones, como sectores productivos, se enfrentan a la búsqueda constante de candidatos con perfiles y competencias que se ajusten a sus necesidades, por ende, procuran captar un recurso humano que posea conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes y valores éticos, así como otros atributos fundamentales para la productividad y el desarrollo en el ambiente laboral.

Estos sectores son considerados como uno de los pilares que sostiene la economía de un país y, para su buen funcionamiento, se requiere de la eficiencia y eficacia de sus colaboradores en el lugar de trabajo, quienes en su mayor parte están generando ideas nuevas y cambios sustanciales que favorecen a la organización y, en la mayoría de los casos, no se ve reflejada en su hoja de vida.

Todo parece indicar que el desempeño laboral debe venir acompañado, en gran medida, de las políticas de la organización, su misión y visión, desde las perspectivas de la escogencia de su personal con el mejor perfil adecuado, desde el punto de vista de su personalidad, formación académica y tecnológica, para cuando se realiza el proceso de evaluación del candidato y sus características, el cual facilita a los encargados de reclutar y seleccionar aplicar las herramientas en la escogencia del colaborador idóneo al puesto que se tiene que desempeñar.

Desde el siglo XX, ya algunos investigadores como Taylor (1911) en su obra “Principios y Métodos Científicos de la Administración”; Munsterberg (1914), en “La Psicología de la actividad industrial”; Fayol (1927); Weber (1947), con su investigación sobre “La Teoría Social y la Organización Económica”, ya mencionaban algunos principios sobre el reclutamiento y la selección de personal.

Wolff (1989), en los “Roles Sociales y la Psicología en la Selección”; Peiró (1990), “Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociales”; Quijano (1994), “La Psicología Social en las Organizaciones”; Haro (1997), “Modelos de toma de decisiones en la selección de personal una revisión. De igual manera, podemos mencionar, “Factores relevantes para la selección y formación de trabajadores” escrita en 1998; Blasco (2000), “Selección de Personal” y Salgado (2001)”. Después de cien años en la selección de personal, podemos considerarlos como pioneros de lo que en su momento se conocía como Reclutamiento y Selección de Personal representado con las siglas **RSP**, hoy conocidas como **RRHH**.

Diego Blasco (2000), en el siglo XXI, señala que el reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, desde la antigüedad. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido

depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados y la selección nunca ha sido tarea fácil, ni siquiera para aquellos que tenían que decidir a quién contratar o promocionar.

Chiavenato (2006) indica que se hace necesario, mencionar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor.

Caamaño Rojo (2007) plantea que el modelo de organización científica del trabajo, perfeccionado por Frederick Taylor, quien postuló que la racionalización de los procesos productivos, presenta supuestas ventajas; sin embargo, Cabanellas de Torres (2001), señala que en este método de organización del trabajo productivo, existe una serie de inconvenientes, tales como: embrutece al trabajador por la reiteración maquinal de operaciones simples; conlleva serias dificultades si el trabajador debe buscar un nuevo empleo; agudiza el desempleo por la causa anterior; atenta contra la salud de los trabajadores, por la monotonía de la labor durante meses y años, además, porque la facilidad del trabajo promueve la contratación de jóvenes y niños no del todo formados; exige la concentración económica e industrial; ahonda las diferencias sociales por quedar el trabajador más supeditado a empresas especializadas y a funciones estrictas.

Cabanellas de Torres, G. (1996) sostiene que la organización científica del trabajo se puede definir como: “el sistema resultante del estudio de las relaciones entre los diferentes factores de la producción, en especial, entre el hombre y los instrumentos de trabajo, para obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo laboral”.

García de Hurtado & Leal (2008) plantean que el hombre, desde su aparición, siempre ha estado sujeto a producir cambios que él mismo provoca, algunos para mejorar su condición de vida y otros para hacerse más útil, lo que le ha permitido evolucionar más en el tiempo. Con relación a esto, señalan que resulta interesante, observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado con rapidez, especialmente, en los últimos cincuenta años con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones.

Estos mismos autores sostienen que hoy las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituido y con recursos adecuados, es capaz de convertir metas compartidas y ambiciosas; y que objetivos y circunstancias diferentes, requieren instituciones heterogéneas y apropiadas para ellos.

Montoya Mateus (2010) acota que, en el siglo XX, el departamento de Recursos Humanos ha tomado gran importancia. En décadas atrás, este departamento no existía o estaba adjunto al departamento de contabilidad o al de administración. Hoy, la mayoría de las organizaciones con un grupo moderado de empleados cuenta con un departamento actualizado de RRHH.

En efecto, la función de recursos humanos se encuentra en el cruce de múltiples desafíos, por un lado, apaga incendios; pero, también proyecta, se aferra a procesos y

procedimientos; de igual manera, los evita; representa a la Dirección, pero también a los empleados; en conclusión, es una función que sufre las contradicciones inherentes a la empresa. Por otro lado, se encuentra afectada por un marco jurídico en constante transformación, producido por el Estado, por las negociaciones colectivas con los sindicatos y por los acuerdos individuales entre la empresa y el colaborador (Golik,2012). Continúa señalando que en el transcurso de los últimos años la función ha evolucionado, considerablemente, acompañando la complejidad de las relaciones humanas y sociales en las empresas.

Si bien es cierto se producen contradicciones diferentes como indica Golik (2012), estas están acompañadas de ciertos tipos de comportamiento del ser humano. En ese sentido, Correa (2013) indica que, con la evolución del pensamiento de los seres humanos, han evolucionado también las ciencias y sus diversas disciplinas, de ahí el hecho que diferentes ciencias tengan interés de tratar ciertos fenómenos sociales de los individuos en la organización.

Es este paralelismo de la evolución del pensamiento humano y el desarrollo de las ciencias en las diferentes disciplinas, lo que ha permitido engrandecer la competitividad. De allí que Montoya et al. (2016) destaca que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos. En este sentido, el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán, que la ventaja competitiva de la empresa, pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación, por lo que se requiere de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa (p 4.).

Las organizaciones tienen un gran reto por delante, el enfrentar una competencia cada vez mayor en la captación y atracción de talentos, por tal motivo, los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) deben aprovechar los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en el ámbito de la selección, así el éxito dependerá de la atinada elección que realicen con el capital humano. Este talento debe cumplir con algunas competencias como lo son: conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición y otros, deben ir acompañados del desarrollo de la tecnología, el internet y otros recursos tecnológicos que benefician directamente el área de RRHH, lo que ha dado paso a grandes oportunidades, para que las organizaciones puedan ser más eficientes los procesos de integración de su capital humano (García et al.,2016).

Outsourcing

El origen del término “offshore outsourcing” puede ser acreditado y acuñado al economista Ronald Coase quien, en 1937, publicó un trabajo sobre esta forma de organización empresarial. No obstante, un artículo de Rose India Technologies ubica el comienzo de la práctica mucho más atrás en el tiempo, con la primera revolución industrial (Giao, et al., 2008).

La palabra *outsourcing*, de origen anglosajón, está formada por los vocablos *out* (que significa *fuera, exterior*) y *source* (que quiere decir *recurso, fuente, origen*), y su traducción literal ya nos da idea de que -si nos referimos al ámbito empresarial- algún factor productivo va a ser obtenido del exterior de la organización (Claver Cortéz, 1999).

Se trata del contrato establecido entre una empresa vendedora, suministradora o proveedora de algún servicio, y otra empresa, cliente, mediante el cual la primera se compromete a prestar dicho servicio a la segunda. Este acuerdo se caracteriza, porque dicho servicio podría ser internalizado por la empresa cliente, la cual; sin embargo, encuentra algún beneficio en la externalización (Claver Cortéz, 1999).

La subcontratación se inicia en gran parte con actividades de logística hacia y desde la empresa (*inbound and outbound logistics*). En ese sentido, Bradyley (1995) la define como una práctica que ha crecido en las empresas a lo largo de los últimos años, la cual se asocia con las siguientes ventajas: mejoras en el servicio al cliente, simplificación de los procesos logísticos, eficiencia en la realización de actividades logísticas, reducción en la inversión en infraestructura de apoyo y la concentración en actividades para las cuales la empresa está mejor calificada

El outsourcing como un servicio administrativo a las organizaciones, conocido como "tercerización" a la práctica administrativa que en inglés se denomina outsourcing, en donde se confieren a terceras partes en su momento; las funciones logísticas de soporte tales como transporte, administración de almacén y manejo de materiales (Lieb & Randall, 1996).

Daugherty & Pittman (1995) discurren que la contratación de terceras partes que proveen servicios logísticos (identificados como 3PL por sus siglas en inglés) contribuye no solo a que la empresa adquiera servicios especializados sin tener que invertir en ellos, sino que además contribuye a crear valor agregado para los consumidores, a través de un servicio diferenciado.

Con respecto al planteamiento de Daugherty & Pittman (1995), Van Hoek, (2001), citado en Arroyo et al. (2007), señalan que este valor agregado se incrementa a medida que las 3PL extienden el alcance de sus prestaciones al agregar servicios suplementarios a una actividad logística básica y al expandir las alianzas horizontales de la cadena de suministros, por ejemplo, los servicios de una 3PL pueden incluir ensamble final, empaque y administración del inventario, como servicios complementarios a las actividades básicas de transporte o almacenaje. A medida que el rango de servicios que realiza la 3PL se amplía,

o cuando la actividad logística que se terceriza deja de ser rutinaria y de soporte (más crítica), se incrementa la dependencia de la empresa hacia el proveedor, lo que aumenta el riesgo asociado a una mala decisión en la selección de la tercera parte.

El modelo propuesto por Lonsdale (1999) se centra en evaluar la conveniencia de entablar una relación de tercerización para una actividad de negocios genérica. Este inicia con la clasificación de la actividad como fundamental (*core*) o no-fundamental. Asimismo acota, que los fracasos en la tercerización de cierta actividad logística pueden reducirse si, quienes toman las decisiones, consideran que la naturaleza de las actividades que van a ser tercerizadas no tienen ventajas (críticas o fuente de ventaja competitiva *versus* no críticas); asimismo, se deben analizar las estructuras del mercado de proveedores para la función logística (número de proveedores, confiabilidad y capacidad) y las implicaciones asociadas con la transferencia del control de una gama de actividades del negocio.

Varios autores han sugerido modelos distintos, que van desde los conceptuales hasta los prescriptivos con el objetivo de comprender y guiar el complejo proceso de las compras organizacionales con el contexto actual de negocios, en el cual las empresas han incrementado y globalizado, fuertemente, sus actividades de compra de productos y servicios (Webster & Wind, 1972; Anderson et al., 1987).

Por otra parte, en el modelo propuesto por McIvor (2000) se delibera sobre la conveniencia de tercerizar; pero considera, además, la etapa de selección y evaluación de proveedores. En esta, se enfatiza en la evaluación de los proveedores no solo con los términos de sus capacidades técnicas y el costo de su servicio, sino también de su potencial para establecer una relación de asociación con el comprador. Lo anterior implica evolucionar de una relación transaccional hacia una relación con visión de largo plazo, basada en la confianza y en donde ambas partes comparten riesgos, inversiones y trabajan en conjunto para dar solución a los problemas.

Arroyo et al. (2007) señalan que entre los modelos propuestos en la literatura que consideran etapas subsecuentes del proceso se destacan el de Sink y Langley (1997) que plantean un modelo normativo, el cual se basa en información de cuatro fuentes:

- a) información bibliográfica de diversas áreas del conocimiento relacionadas con logística,
- b) grupos de enfoque con ejecutivos de logística,
- c) una encuesta (a juicio) aplicada a ejecutivos de alto nivel relacionados con el proceso de tercerización logística y finalmente,
- d) información detallada de casos de estudio de empresas estadounidenses y europeas. El modelo involucra cinco etapas que se pueden asociar al proceso natural de toma de decisiones para evaluar proveedores, como se observa en el modelo de Bagchi & Virum (1998).

Estos modelos sugieren acciones derivadas de las prácticas empresariales observadas y, al mismo tiempo, reconocen que el proceso de tercerización es iterativo, lo que hace necesario retornar a etapas anteriores para revisar las decisiones.

Dadas las cambiantes condiciones del mercado, las compañías requieren de una organización lo bastante flexible a fin de poder adaptarse, de forma rápida, a las nuevas herramientas de gestión, para poder superar el precio de cualquier competidor, de manera innovadora, que permita mantener sus productos y servicios con las características que exija el cliente. (Amendola, 2000) define el outsourcing como la tendencia, en la administración moderna, que ha permitido a empresas concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que les son vitales. Esto le permite delegar -a otras organizaciones- áreas enteras que -aun siendo importantes- no son fundamentales para la producción.

Asimismo, este autor señala que el término outsourcing se utiliza para describir este fenómeno, el cual se está extendiendo a lo largo de todas las industrias. Posiblemente, forma parte de un movimiento más amplio de la sociedad para la conformación de un mundo más productivo y menos derrochador. De igual manera, plantea a la gerencia delicados retos de relaciones humanas, ya que puede afectar a cualquier empleado y a cualquier gerente que no esté dentro de las llamadas ventajas competitivas (Amendola, 2000).

Navarra & Martínez (2000) señalan que el outsourcing es sinónimo de aunar esfuerzos para que tanto la empresa prestataria como la prestadora del servicio sean más competitivas. Esta es la gran diferencia con la subcontratación tradicional, en la que existe únicamente una vinculación económica, a través de un contrato por concurso o designación directa para establecer un servicio y tras la realización de este se concluye con la relación establecida entre las empresas; de esta forma, surgen numerosos problemas como la entrega a destiempo del trabajo; la subcontratación de 3 o 4 empresas diferentes para la ejecución del mismo proyecto; incumplimientos de contrato; insolvencias económicas; re-cálculo de los presupuestos; y un largo etcétera de casuística que en muchos de los casos termina con una frustración del trabajo y subcontratación realizada.

Externalizar implica que la empresa externa —outsourcer—, entra a formar parte de los activos de nuestra organización, naciendo entre ambas unos principios básicos de asociacionismo y mutua confianza, términos que destacábamos, con antelación. La transferencia de activos debe sentar las bases de una relación como si de socios se tratara y no de una mera relación cliente-proveedor.

Linares (2002) plantea que la intención es contribuir a buscar nuevas alternativas en el ámbito laboral de las organizaciones, en el sentido, de reorientar las políticas actuales a nivel organizativo, y reflejar los distintos conocimientos existentes en el mundo, que vayan a la par de otras organizaciones, y para lograr tal fin, se debe enfocar ese vacío, en profundizar, como brindar un nuevo esquema laboral, que consiste en la negociación externa (Outsourcing), que le sirva más adelante a la organización, en la búsqueda de una mejor rentabilidad y una mayor aceptación en los servicios prestados a las comunidades.

Este planteamiento se ha realizado con basamento científico, a través de teorías de autores como Rothery & Robertson (1998) entre otros, que condujeron a desarrollar, la competencia de saber interrelacionarse e ir hacia conceptos más profundos, como cooperación, alianzas estratégicas y negociaciones con ganancias compartidas

Esta nueva forma de negociación como lo es el outsourcing, desde el punto de vista de White & James (2000), la cual se refiere como una alternativa moderna, que va a orientar la gerencia actual de las estructuras organizativas. Esta se basa en resultados y exige nuevas competencias para elaborar y realizar los seguimientos necesarios.

Del Moral (2000) apunta hacia la dinámica, vitalidad, crecimiento y desarrollo de la empresa y no solo a su supervivencia, por lo cual, tienen que modificar la conducta del gerente actual, la cual debe estar estrechamente ligada a la productividad y rentabilidad del negocio.

Ferrer (2001) considera que la ética aplicada al mundo de los negocios comparecerá de su conexión con la experiencia moral ordinaria, de su continuidad con la universal capacidad de todos los hombres para percibir la correcta conveniencia de algo que la afecta o la motiva.

Moliner & Carro (2005) señalan que frente a la realidad de los años 60 y primeros del 70, donde el principal problema -para las empresas- era dónde competir, lo que permitía la existencia de una estructura jerárquica tradicional y una óptica de gestión por funciones. Así, en una situación de creciente complejidad de la competencia, con las condiciones descritas de turbulencia del presente entorno empresarial, la cuestión primordial para las empresas es cómo competir, esto es, cómo lograr el éxito respecto a sus más directos competidores y cómo alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Este hecho lleva a las organizaciones a la sustitución de los enfoques de dirección y gestión, así como de los modelos organizativos tradicionales por su inadecuación para responder a las nuevas exigencias, por consiguiente, a la redefinición de sus procesos y sus estructuras, de sus formas de funcionar, de producir y de dirigir.

El proceso de globalización económica -en el que está inmerso el planeta- está modelando nuevas vías para competir con éxito en los mercados internacionales. Actualmente, las empresas están basando sus estrategias hacia una mejor forma de comunicarse con sus clientes, cuya satisfacción determina su resultado óptimo. En este contexto de maximización de beneficios, es donde se inserta el CRM-Outsourcing definido como aquella estrategia empresarial que tiene por objeto crear una ventaja competitiva, mediante una externalización de servicios no pertenecientes al núcleo duro de la empresa (outsourcing), así como a través de las buenas relaciones con los clientes (Customer Relationship Management, CRM), tanto en un sentido interno (gestión de clientes) como externo (imagen corporativa) (Sáiz & Delgadillo de Lira, 2005).

Estos autores sostienen que una de las claves que explica el éxito en el proceso de internacionalización conseguido con la puesta en marcha de estrategias de CRM-Outsourcing viene dado, en gran medida, por el grado de satisfacción y de fidelización de los clientes. Este elemento clave hace que la combinación de CRM y outsourcing perfecciona las ventajas porterianas de primer y segundo orden (Porter, 1991). En esta doble estrategia, tienen importancia fundamental tanto las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), como el grado de preparación del capital humano que trabaja en ella. Necesidades de inversión y de formación que vendrán satisfechas por la misma corporación o por empresas externas a ella, principalmente, las nacidas de la empresa-matriz en forma de red.

González, et al. (2006) señalan que el outsourcing de sistema de información (SI) ha sufrido un crecimiento notable en los últimos años, percibiendo en 2005 un mercado de más 185 millones de euros en todo el mundo. Además, dentro de esta tendencia destaca el crecimiento del llamado Offshore Outsourcing (OffOut) u Outsourcing Global, que supone la externalización de todo o parte de las funciones de Tecnologías de la Información (TI) de una empresa a un proveedor ubicado en un país extranjero.

Los mismos autores resaltan algunos factores desencadenantes del surgimiento y crecimiento del OffOut de SI, en los últimos años, son múltiples y se encuentran relacionados entre sí. Entre ellos mencionan: la globalización económica y de los mercados; el ahorro de costes que supone este tipo de outsourcing; la escasez de mano de obra cualificada en Estados Unidos, e incluso en Europa, sobre todo al final de los 90; la necesidad de acortar el ciclo de desarrollo de proyectos de TI; y el desarrollo de las telecomunicaciones y la generalización del internet.

Todo parece indicar que el departamento de RRHH es uno de los más importantes en las organizaciones, ya que de este depende el reclutamiento, la selección, la capacitación y el bienestar del capital humano de la organización. Sin embargo, este departamento no es ajeno a los cambios que se presentan continuamente en los esquemas de gerencia. Junto con los cambios y mejoras que vienen presentando la gestión del talento humano se destaca el outsourcing “la tercerización de tareas específicas o de departamentos completos para agilizar y mejorar la gestión en determinadas áreas de la organización.” Y el área de recursos humanos no es ajeno a esta práctica (Montoya Mateus, 2010).

Salazar Soto (2012) plantea que para lograr lo señalado, se deben implementar estrategias que busquen nuevos fines, nuevos objetivos y nuevas formas de realizar el trabajo que conlleven al logro de ventajas competitivas para enfrentar los cambios globales que el mercado actual presenta, encontrando en el outsourcing la herramienta de gestión que les permite concentrarse mejor en lo que saben hacer, externalizando funciones para entregar al cliente un servicio especializado, acorde con las necesidades, valorando de manera objetiva qué actividades seguirán realizando en cuenta propia y teniendo presente los factores asociados, beneficios y retos que esta práctica tiene en su implementación. Por ende, es relevante determinar el impacto que esta herramienta de gestión tiene sobre el desarrollo de las organizaciones; asimismo, se debe tener en cuenta que esta actividad -en

la actualidad- llega con mayor fuerza a todos los sectores de la economía.

En ese sentido, Duque-Ceballos y colaboradores, en su artículo “Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia”, indica que el capitalismo financiero, encabezado por los siguientes autores: Murillo et al. (2007), Urrea (1997), Rothery & Robertson (1996), Conde (2009, p. 57), Sieber et al. (2006), Rivard & Aubert (2008), Anadkumar & Biswas (2008), Schniederjans & Schniederjans (2005), Quinn et al. (1990), Guitart (2005), Schneider (2004), Herath (2009), ofrecen los elementos teóricos y empíricos del Outsourcing como la nueva estrategia de gestión que busca la maximización de beneficios, mayor productividad, concentración en la estrategia de la organización, calidad en los productos o servicios ofrecidos y máximo aprovechamiento de la información de la que disponen las organizaciones (Duque - Caballos et al., 2014).

Estos autores señalan que, con respecto a la Teoría de los Recursos y Capacidades, se puede realizar un análisis del componente estratégico del outsourcing, visto como aquella estrategia de gestión que les permite a las organizaciones desarrollar las capacidades que las hacen más competitivas, con énfasis en aquellas actividades y funciones que mayor valor le agregan y las que mejor pueden llevar a cabo, de acuerdo con los recursos que dispone. Adicionalmente, esta perspectiva teórica integra elementos organizacionales y económicos. Para lograr eficiencia y eficacia organizacionales, son necesarios los recursos, los cuales incluyen un gran número de fenómenos organizacionales, sociales e individuales.

Visto desde el punto de vista positivo, no cabe duda de que el outsourcing ha permitido incrementar el empleo en los países de menor desarrollo, en la misma proporción en que disminuye en los países en los que radican las grandes empresas, fundamentalmente, armadoras. Las diferencias salariales justifican el sistema que permite a las armadoras -por denominarlas de una manera congruente con el sistema- disminuir los precios de venta y lograr mayor competitividad con los productores de otros países que mantienen el sistema anterior. En la industria automotriz, se producen ejemplos notables independientemente de que también se exporten empresas en su totalidad, de tal manera que tanto la fabricación como el montaje se lleven a cabo en países de menor desarrollo (de Buen, 2016).

Gamificación

Con la aparición de nuevas tecnologías a partir de los años 1970 ha traído como consecuencia la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios dentro del sector organizacional y obligar de manera indirecta elevar la formación de su recurso humano.

Se ha podido demostrar que la tendencia de las organizaciones es ir hacia el cambio y la innovación para hacerse más competitivo en el mercado laboral, tratando de adaptarse a nuevas corrientes que mejoren los procesos y hacer eficiente la selección de los recursos humanos que la ejecutan con compromisos.

Todo parece indicar que son procesos un poco complejos; no obstante, el uso de buenas prácticas y técnicas que ayuden al mejoramiento de una organización, favorecen el crecimiento y potencialidad de esta, además, de incrementar la productividad de su personal.

En ese sentido Betz (1997), señala que la complejidad en la gestión de la innovación en las empresas viene dada por los diversos sistemas que constantemente están interactuando en el proceso de innovación, lo que da origen a un cambio permanente.

Estudios anteriores indican que la gamificación es generadora de engagement (compromiso) a nivel intra-organizacional (Reeves & Read, 2009) y un medio para construir lealtad en la gestión de sus relaciones externas (Zichermann & Linder, 2010).

Arraut (2010) y Morales (2013) plantean la necesidad, no solo de innovar, sino de hacerlo más rápido que la competencia y hacer de la innovación un proceso sistemático e integrado a la organización.

Dignan (2011) afirma que el uso del juego en ámbitos no tradicionales propicia las condiciones de aprendizaje y rendimiento de acelerado pico, y se compone en un eficiente vehículo para estimular cambios conductuales (Hunter, 2011).

Kapp (2012) acota que las dinámicas y mecánicas de gamificación se basan en un sistema de recompensas, desafíos y retos que despiertan el interés del usuario y potencian su participación, vinculación, concentración y fidelización, convirtiéndolo en una forma idónea de transmitir un mensaje con éxito y de evaluar conocimientos, competencias y habilidades.

Gallego Gómez & De Pablos Heredero (2013) sostienen que la “Gamificación” es una práctica empresarial reciente que se encuentra en la intersección entre el marketing, los juegos y la psicología, para crear experiencias atractivas y emocionantes que involucren al cliente o usuario, empleando mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. De allí la importancia de la técnica de la “gamificación”, término que deriva del idioma inglés “game” que significa juego.

Consiste en juegos no lúdicos para potenciar valores positivos relacionados, como lo son la motivación, la concentración, el trabajo en equipo o el esfuerzo por lo que se ha extendido en estos últimos años en el entorno del mundo empresarial como herramienta para incrementar la productividad del personal (NORAY, 2014).

<https://www.noray.com/blog/la-gamificacion-en-la-empresa/>

Hugos (2012) afirma que la gamificación favorece el abandono de jerarquías verticalistas para remplazarlas por redes transdisciplinarias de fuerte integración y coordinación, por otro lado, Zichermann & Linder (2013) plantean que la gamificación se puede constituir a

la vez en un medio para reclutar, capacitar y retener a talentos de excelencia. Por su parte, Marín & Hierro (2013) definen el término “gamificación” como una especie de método, de uso de tecnología, una forma de estrategia que nace del conocimiento de los elementos que son atractivos para las personas y los transforma en juegos dentro de actividades que realmente no son juegos.

Werbach & Hunter (2014) plantean que no hay una definición universalmente aceptada, por lo que creen que la gamificación es “El uso de elementos de juego y tecnologías de diseño de juegos en contextos que no son de juegos” (2014, p 28). Ambos autores apuntan a que las empresas llevan tiempo aplicando a su gestión, pensamientos orientados a los juegos, más o menos desde fechas cercanas a la década de 1980.

Estos autores consideran que “El primer uso de la gamificación en sentido corriente tuvo lugar en el año 2003, cuando un creador de juegos británico desarrolló una empresa de consultoría para crear interfaces similares a los juegos para los dispositivos electrónicos” (2014, p 27). Sin embargo, no fue hasta finales del año 2010 cuando el término gamificación comenzó a tener el sentido que ha alcanzado en la actualidad (Tamargo Plaza, 2019).

Herger (2014) dice que la gamificación no siempre tiene que tratarse de hacer juegos, sino de crear un cambio de comportamientos para conseguir involucrar a las personas con la introducción de hábitos distintos a los que ya tenían. Para lograrlo, se usan técnicas de motivación, videojuegos y se estudia la ciencia del comportamiento. Esto significa que aplicamos los elementos, los principios y compendios motivadores del juego para que el trabajo sea menos monótono y aburrido.

La teoría Valera Mariscal (2013) consiste en el uso del enfoque y los elementos de los videojuegos en contextos que no son de juegos. Su definición se asemeja a lo planteado por de Werbach & Hunter en el 2014, pero enfatiza más en el área de los videojuegos.

Estos autores tienen ideas muy similares en cuanto al término de gamificación y coinciden en su utilización en entornos no lúdicos para crear un clima más motivador y divertido a la vez (Tamargo Plaza, 2019).

Sin embargo, cuando una empresa quiere ser “innovadora” son pocas las que saben cómo empezar. Esto no es una dificultad local o nacional, en realidad, es el inconveniente que todas las empresas en el mundo deben enfrentar para garantizar un negocio saludable y, en última instancia, que perdure (Ovallos Gazabón et al., 2016).

Esos autores señalan que, en la gestión de la innovación, a nivel organizacional, se han empleado técnicas y metodologías diversas en el proceso y la forma de operar modelos, conocidas como Herramientas de Gestión de la Innovación (HGI), las cuales se emplean con la finalidad de permitir la mejora en la capacidad de innovación empresarial, acorde con el nivel o estado de cada organización. Estos planteamientos permiten resaltar el uso de la técnica de la gamificación, aplicando estas dinámicas lúdicas con los ajustes y

modificaciones correspondientes y, así, estimular un cambio de comportamiento tanto del personal de recursos humanos como en los usuarios, con lo cual se logra una mayor motivación.

Prosperi et al. (2016) sugieren realizar investigaciones alrededor de la materia. Esto implica indagar sobre las efectivas posibilidades de hacer uso de la gamificación con fines de reclutamiento de recursos humanos, puesto que se presume que, junto con hacer más atractivo el proceso, podría mejorar las ecuaciones de costo-beneficio que presentan los actuales métodos de búsqueda y selección de personal.

En ese sentido, Gómez et al. (2017) señalan que la gamificación se basa en las mecánicas y dinámicas de juegos como los desafíos, las recompensas y los niveles de logros de objetivos para transformar tareas diarias o procesos comunes de las empresas, en actividades lúdicas que permitan gestionar la capacitación.

En ese mismo ámbito, manifiestan que la gamificación mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, ayuda a solucionar problemas y tomar decisiones, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, entre tantas otras. Es por ello por lo que dicha herramienta es utilizada como modelo de capacitación en las organizaciones que, a diferencia de la capacitación tradicional, permite obtener resultados a mayor velocidad en tiempo y forma real (Gómez et al., 2017).

Teletrabajo

Los nuevos avances tecnológicos han proporcionado un sinnúmero de herramientas, las cuales han servido para que el trabajo cotidiano, desarrollado hasta este momento, ahora se pueda sintetizar como “teletrabajo” y pueda ser aplicado en el subsistema de recursos humanos como lo son: la capacitación, motivación laboral, reclutamiento y selección de personal y todo proceso administrativo.

Etimológicamente, el concepto de teletrabajo proviene del término griego “te/os” (a distancia), por lo que podemos asumir que el teletrabajo es la labor realizada lejos del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el empleador. Si al concepto le agregamos el uso de las tecnologías informáticas y de comunicación (TIC), estos dos elementos conjugados, serían aplicable en la práctica cuando se introduce otras formas que contribuyen y fortalecen la organización del trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió a esta nueva modalidad de prestación de servicios como "cualquier trabajo efectuado en un lugar donde, lejos de las oficinas o talleres centrales, el trabajador no mantiene contacto personal con sus colegas, pero puede comunicarse con ellos a través de las nuevas tecnologías".

El concepto de teletrabajo ha sido definido por numerosos autores. En particular Salazar, (2007) quien lo considera como: "una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de este fuera del espacio habitual de trabajo, durante una parte

importante de su horario laboral, pudiendo realizarse a tiempo parcial o completo". Este agrega que, como una particularidad del teletrabajo, este engloba una amplia gama de actividades y requiere el uso frecuente de tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, pudiendo ser realizado por cualquier persona independiente del género, edad y condición física.

En este ámbito, el teletrabajo basado en aplicaciones digitales y software se puede complementar cuando incorporamos técnicas que no son nuevas, pero el uso modificado de ellas y ajustadas al trabajo laboral, permiten sintetizar el trabajo común, hacerlo más expedito y funcional.

Se trata de incorporar las técnicas de outsourcing y gamificación; y, en su contexto, relacionarlas con el teletrabajo, es decir, el trabajo como: "alejado del centro de operaciones de la organización", permita aportar ventajas logísticas. En otras palabras, el trabajo a distancia, pero aplicando las técnicas diseñadas y propuesta por la organización, además de seleccionar el espacio laboral, lo que lo hace diferente del trabajo doméstico que se realiza igual, a distancia, pero sin una normativa propuesta.

Frente a estas definiciones y planteamientos, resultaría interesante si nos preguntamos: ¿Cuáles serían las ventajas para las organizaciones, implementar al subsistema de recursos humanos las técnicas del outsourcing y/o gamificación, fortalecidas con el teletrabajo?

En ese sentido Clark (1998), sostiene que la gran fuerza conductora que impulsa el teletrabajo es la percepción generalizada de la necesidad de cambiar la organización de la empresa y de mejorar los resultados

Por su parte, para Shin, la búsqueda de la adaptación de la mano de obra a las necesidades de la producción y de la flexibilización en la organización del trabajo, fuerza a innovaciones frecuentes y rápidas en las técnicas de gestión y al recurso sistemático a la subcontratación y a la reducción de la dimensión de la empresa (Shin et al., 1997).

La revolución generada por el desarrollo de la informática y demás tecnologías de la información, más su rápida introducción a los procesos productivos, ha contribuido a la diversificación de la producción en períodos cortos de tiempo (Atondo, et al., 2004).

Por otra parte, Camaño Rojo (2000) señala que el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías a los procesos productivos ha generado profundos cambios en las habilidades laborales requeridas a los trabajadores, por lo que el trabajo parcelado y repetitivo propio del modelo de organización fordista-taylorista va perdiendo peso estratégico, por ende, se debe tener presente

De la Cámara Arilla (2000) plantea que la sociedad de la información, con sus nuevas tecnologías de la comunicación y, en especial la expansión de Internet, facilitan el desarrollo del teletrabajo. Es más, podría decirse que la tecnología se está desarrollando para acudir al auxilio de la economía global, dándole un nuevo instrumento de

flexibilización. Este autor sostiene que el interés por el teletrabajo puede entenderse en, primer lugar, desde la perspectiva de un entorno “postindustrial”, en el que los sistemas fijos de producción dan paso a procesos flexibles de desarrollo organizativo, a la búsqueda de lo que se describe a menudo como ‘la empresa flexible.

Gary (2011) señala que, ya que las competencias laborales que demandan las empresas son cada vez más integrales, al suponer una combinación de destrezas manuales e intelectuales, porque en la medida que la rígida estructura vertical va dando paso a una visión más horizontal de la empresa, el trabajo en grupo, el liderazgo, la creatividad y otras cualidades laborales comienzan a ser altamente valoradas por la moderna administración de recursos humanos.

“De acuerdo con lo planteado por Raso Delgue (2005), las nuevas tecnologías provocan una verdadera revolución en el campo de las relaciones laborales, lo que se puede resumir en tres aspectos: a nivel individual permiten a las personas multiplicar su capacidad de acción, lo que determinará la sustitución de grandes contingentes de mano de obra por sofisticadas máquinas y la promoción de un reducido número de trabajadores con la suficiente formación y capacitación para operarlas; a nivel colectivo, se produce una fragmentación del modelo de relaciones laborales, por un lado, pues ya no será fácil organizar trabajadores con intereses y condiciones económicas muy diferentes”.

Por otro lado, se da una gran movilidad de las empresas en un mercado que favorecerá a aquellas que optaron por la reconversión industrial y condenará a la quiebra a las que no se adecuaron a los cambios; finalmente, las nuevas tecnologías y la reconversión promueven nuevas formas de gestión del trabajo, que procurarán fundamentalmente una mayor productividad y competitividad.

Es decir, con el desarrollo de las herramientas informáticas y su incorporación a las industrias y a las empresas de servicios ha posibilitado el paso de la producción en serie y estandarizada a la producción diversificada, a pedido y, por tanto, altamente flexible y variable, con lo que es posible responder a los requerimientos cambiantes de los consumidores, “Las transformaciones del trabajo” (Raso Delgue, 2005 p.7). Recuperable en: www.rau.edu.uy/universidad/instderechodeltrabajo/raso.pdf.

De igual manera, se debe tener en consideración que -en la actualidad- se incrementa la posibilidad de realizar las actividades laborales en diversos espacios físicos y fuera del establecimiento de la empresa, lo que es producto de la fragmentación de los procesos productivos y de los servicios y, en parte, de los límites más difusos que posibilita la tecnología entre tiempo de trabajo, de ocio o de no trabajo. Asimismo, se debe tener en cuenta que la proliferación de las formas atípicas de empleo está relacionada con la creciente flexibilización de la organización interna de la empresa y con el proceso de descentralización productiva. Riquelme, Verónica. “El tiempo de trabajo, en Temas Laborales, 11” Dirección del Trabajo. Recuperable en: www.dt.gob.cl.

En el contexto general de las transformaciones experimentadas por el trabajo subordinado a fines del siglo XX y principios del actual, ocupa un lugar preponderante el impacto de las nuevas tecnologías, tanto en lo que respecta a su inserción en los procesos productivos, como en lo que se refiere a su creciente utilización en el marco de la prestación de servicios personales (Gamonal Contreras, 2010).

Por consiguiente, por lo anteriormente señalado, Caamaño (2010) señala que no se puede desconocer que las nuevas tecnologías y, en particular, las denominadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales han proyectado también su incidencia en la organización de las relaciones laborales, reflejada en la figura tradicional o normal del contrato de trabajo, con lo cual comienzan a surgir nuevas modalidades de contratación laboral o formas atípicas, las cuales se diferencian del modelo típico, pues falta en ellas algunos de sus elementos (v. gr. la jornada a tiempo completo o la duración indefinida del contrato), o bien, porque modifican algunos de los elementos fundantes del empleo fordista, como es la localización de la prestación de los servicios en el lugar físico de la empresa.

Basto Ordoñez (2012) acota que, aun cuando el trabajo como categoría moderna está siendo cuestionado en su función estructurante de la sociedad, como lugar de encuentro y experiencias, este sigue contribuyendo a la configuración de dinámicas de subjetivación y, por ende, a diversas formas de ser/estar. En este contexto de análisis del trabajo como dispositivo de subjetivación, y en el marco de los profundos cambios acontecidos, cabe preguntarse: ¿de qué forma significa el sujeto estos cambios? Y más concretamente, ¿qué tipo de sujeto se constituye cuando el trabajo modifica su realidad espaciotemporal y social, como ocurre en el teletrabajo?

Ante estas preguntas, el autor señala que se tiene que partir de estudios sociohistóricos y políticos sobre la evolución de términos como el sujeto, identidad, subjetividad y trabajo, para abordar -luego- las relaciones y procesos surgidos en torno a un tipo de trabajo deslocalizado que, mediante las TIC, cuestiona algo más que la forma de realizar una tarea concreta: el teletrabajo.

Además, agrega que el teletrabajo representado en la flexibilidad como uno de los principales ejes de la nueva estrategia del capitalismo permite, como lo expresan Boltanski & Chiapello (2002), “trasladar sobre los asalariados, así como sobre los subcontratistas y otros prestadores de servicios, el peso de la incertidumbre del mercado” (Boltanski & Chiapello, 2002, p.300). El capitalismo, con su estrategia de flexibilidad, atrae a sujetos conscientes de haber sido explotados “ofreciéndoles cierta forma de liberación que disimula nuevos modos de opresión” (Boltanski & Chiapello, 2002, p.534), es decir, el capitalismo, con su nuevo régimen de poder ilegible, sustituye el poder tradicional -cara a cara- por otro flexible, el electrónico.

En definitiva, queremos demostrar las ventajas que ofrecen las técnicas del outsourcing y la gamificación, fortalecidas con el teletrabajo en el subsistema de los recursos humanos, en aras de implementar y desarrollar una cultura organizacional en las organizaciones.

De las tendencias actuales de reestructuración organizacional, ha surgido el concepto de flexibilización laboral, mencionado con antelación, el cual ha provocado importantes transformaciones tanto a nivel social, como jurídico y económico, ya que involucra formas diversas de vinculación laboral, extensión o disminución de jornadas de trabajo y nuevas modalidades para la ejecución del trabajo, entre otros. Mediante la flexibilización laboral, se busca la forma de brindar nuevas oportunidades laborales, reducir costos, disminuir tiempos de desplazamiento y, por supuesto, aumentar la productividad en las organizaciones. Una de estas modalidades, la cual cada vez cuenta con más adeptos, es la relacionada con lo que ha sido denominado “teletrabajo” “trabajo en casa” (Sierra et al., 2014).

Astrid Suárez (2016) plantea que este panorama se puede dar, si las organizaciones asumen el reto -en el mundo laboral- de cambios que exigen que la dinámica sea más rápida y que las organizaciones de cualquier sector productivo, respondan a las demandas de manera diferente. Es entonces cuando surge el *teletrabajo* como una de las más innovadoras alternativas laborales, basada en el uso de tecnología. El teletrabajo es una iniciativa que se viene implementando con éxito en otros países del mundo y ofrece a las empresas mayor productividad y ahorros significativos en infraestructura y puestos de trabajo; y, a la vez, genera eficiencia y mejora la calidad de vida de los trabajadores.

1.1 Definición y Planteamiento del Problema

Las organizaciones o empresas locales requieren de la implementación y planeamientos estratégicos innovadores para el buen desenvolvimiento de sus actividades, los cuales van a repercutir positivamente en la buena marcha de estas.

En el presente siglo y en plena transición de la globalización a la glocalización, las instituciones privadas, están llamadas a refrendar su sistema organizacional, mediante la incorporación de planeamientos estratégicos capaces de poder mejorar la calidad de sus servicios, y hacerlas más eficientes.

El desarrollo de la actualización de la Gestión Empresarial se caracteriza por su flexibilidad y dinamismo, por la necesidad de adaptarse a una realidad cambiante con el entorno. Es por ello por lo que se plantean nuevos desafíos relacionados con la calidad de la gestión.

Hoy día una organización competitiva y con recursos humanos de calidad, representa un gran reto, ya que las condiciones del mercado laboral no siempre suponen la existencia de suficiente oferta, lo que significa que no es fácil acceder a los mejores y más calificados profesionales, por tal motivo, el proceso de reclutamiento y selección de personal se vuelve un tanto crítico por la falta de candidatos, al momento que se requieran, debido a las nuevas formas para reclutar. En ese sentido, el proceso de reclutamiento y selección toma gran relevancia, frente a consecuencias de un mal accionar y la falta de actualización de los subsistemas de las organizaciones.

El utilizar las fuentes internas y externas en la selección de personal se convierte en una de las estrategias con que los departamentos de recursos humanos se dinamizan, pues, a través de ellas, se cumplen con los objetivos de carácter social, funcional y personal. No obstante, hay señalar que se continúa aplicando las fuentes tradicionales, aunque no se debe soslayar que el uso de nuevas tecnologías de la información ha cobrado una alta incidencia en la gestión de los recursos humanos.

En ese sentido, el uso de las outsourcing o tercerización y la gamificación, marcan una tendencia social como herramienta de utilidad en la administración de recursos humanos, apoyada en la aplicación de técnicas como el teletrabajo, brindando la oportunidad de conocer la información de los posibles candidatos de manera más rápida, confiable, con menos costos, al eliminarse las barreras geográficas, ya sea para seleccionarlos o para descartarlos. Ambos procesos se dan cuando una organización transfiere la función de uno de sus procesos a un tercero.

El outsourcing o tercerización y la gamificación representan una herramienta de gestión, a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal del negocio. Bendor Samuel (2008) señala que la tercerización permite la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado, eficiente y confiable que, a la larga, pueda convertirse en un valioso socio de negocio.

Tanto el outsourcing como la gamificación representan técnicas de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal de la organización.

De la anterior afirmación, surge el cuestionamiento de si los directivos de las organizaciones o empresas están considerando el outsourcing o tercerización y la gamificación, como valiosos socios de negocio para mejorar su proceso de selección, de su subsistema de recursos humanos o, por el contrario, no existe el interés de mantener una relación bilateral dinámica, en aras de mejorar las actividades operativas a sus actores.

Por consiguiente, el presente proyecto pretende investigar si los servicios de outsourcing o tercerización y la gamificación, impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento y selección del personal. De igual manera, medir la incidencia del outsourcing y la gamificación en la función estratégica y operativa del reclutamiento y selección de personal en empresas del Distrito de Panamá

La identificación de las variables que influyen en el uso y éxito de estas estrategias sobre los gestores del capital humano y cómo se pueden integrar estas dos técnicas con menos riesgo. Por consiguiente, el presente estudio pretende investigar si los servicios de

outsourcing y/o la gamificación, impactan favorablemente en el proceso de reclutamiento y selección del personal. De igual manera, medir la incidencia del outsourcing y la gamificación en la función estratégica y operativa del reclutamiento y selección del personal en organizaciones del Distrito de Panamá.

De lo que se trata es describir la influencia que puede tener el outsourcing y/o la gamificación en la gestión de la calidad de los servicios en las organizaciones privadas, con un enfoque hacia el desarrollo y fortalecimiento del trabajo administrativo, funcional y organizacional para mejorar la calidad de sus servicios y, así, dar respuestas a posibles interrogantes como las que presentamos:

¿Cuál es la influencia de la gestión en la planificación estratégica y calidad de los servicios en algunas organizaciones privada, localizadas en la ciudad de Panamá?

¿Qué es representa la gestión estratégica?

¿Cuáles son los componentes que contempla la gestión estratégica en su accionar administrativo y funcional?

¿Cómo se implementa y se potencia la gestión administrativa para mejorar sus servicios?

¿Cuál es el rol de los actores de las organizaciones para ofrecer mejores servicios de calidad a sus usuarios?

¿Cuáles son las empresas que utilizan el outsourcing y/o gamificación como función estratégica y operativa en el proceso de reclutamiento y selección?

¿Cuáles son los beneficios y riesgos de la adopción del outsourcing y/o gamificación como función estratégica y operativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

¿Cuáles son las variables que intervienen en la decisión, implementación y en el éxito o fracaso del outsourcing y/o gamificación en el reclutamiento y selección de personal?

¿Cuál es el costo beneficio para la empresa si utiliza el outsourcing y/o gamificación como función estratégica y operativa en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Estas son preguntas que están incluidas en el Instrumento de Evaluación, aplicado a encuestados que representan la organización y que, a través de sus respuestas, se explica la razón de este estudio.

1.2 Hipótesis General de la Investigación

H_{o1}: El outsourcing no afecta el rendimiento del capital humano

H_{a1}: El outsourcing afecta el rendimiento del capital humano

H_{o2}: La gamificación no afecta el rendimiento del capital humano

H_{a2}: La gamificación afecta el rendimiento del capital humano

H_{o3}: El teletrabajo como técnica de apoyo no afecta el rendimiento del capital humano

H_{a3}: El teletrabajo como técnica de apoyo afecta el rendimiento del capital humano

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar la incidencia de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en el proceso administrativo del reclutamiento del capital humano en las organizaciones en Panamá.

1.3.2 Específicos

- . - Identificar la predominancia de sexo, nivel académico, tiempo de servicios de los colaboradores la empresa y dedicación de esta.
- . - Identificar las organizaciones que utilizan outsourcing y/o gamificación, como técnica operativa en el proceso administrativo del capital humano.
- . - Determinar los costos, beneficios y riesgos en la adopción del outsourcing y/o gamificación.
- . - Definir las variables que intervienen en la decisión, implementación de la iniciativa en el éxito o fracaso del outsourcing y/o gamificación.
- . - Contrastar la eficiencia de las técnicas de outsourcing o gamificación vs los métodos tradicionales.

- . - Evaluar qué aspectos de la cultura organizacional pueden verse afectados con la utilización del outsourcing y gamificación.

- . - Analizar los datos estadísticamente

1.4 Delimitación y alcance de la investigación

La información generada estuvo delimitada a un área geográfica específica, y a organizaciones de la ciudad de Panamá, con características relacionadas con el uso y aplicación del outsourcing y/o gamificación. De igual manera, el uso de técnicas tradicionales en la selección del capital humano, la resistencia al cambio y los costos, podrían ser una limitante para las organizaciones.

Se analizaron los efectos causados por el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en algunas unidades específicas de la organización, de esta manera se crearon alternativas en la selección del capital humano que ayudaron a desarrollar mayor eficiencia y eficacia y, así, contribuir en el mejoramiento organizacional.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

Los grandes cambios en la Tecnología y los Medios de Comunicación han dado paso al desarrollo de técnicas como outsourcing o tercerización y la gamificación, utilizadas actualmente en el reclutamiento y selección de personal, debido a los cambios que se han producido al pasar de una “Sociedad Industrial” a una “Sociedad de Información”. De acuerdo con esta nueva concepción que se tiene del trabajo y la productividad, donde las modalidades de este han cambiado profundamente.

Las técnicas mencionadas, apoyadas en las modalidades del uso del Teletrabajo (modalidad del trabajo en casa), solicitada ya de manera frecuente por gran parte de las organizaciones, contribuyen de manera esencial en el rendimiento y la efectividad del trabajo, como práctica. Esta modalidad se convirtió en la más utilizada durante la pandemia del COVID-19, y obligó a las organizaciones a buscar mecanismos para poder ser efectivos, sin perder de vista la importancia de afrontar con buenas prácticas el trabajo rutinario.

El Departamento de Recursos Humanos, en las organizaciones, se consideran como uno de los subsistemas más importantes y claves para seleccionar y garantizar el proceso de reclutamiento y selección del capital humano, en el rendimiento y mejora de este. Así, las nuevas tendencias y modalidades usadas en la selección del personal, parece ser más efectiva cuando se emplea el outsourcing o tercerización y la gamificación, como técnicas en la escogencia. Cabe resaltar que estas eran empleadas en contrataciones de tareas básicas y al pasar a la tercerización de servicios especializados, se brinda información valiosa del perfil profesional de los candidatos.

En nuestro día a día se encuentran muy presentes las tecnologías y el uso de las distintas redes que garantizan en ciertos sectores, como lo es en este caso, la organización y su

departamento de Recursos Humanos que han sido claves para mejorar y generar nuevos procesos en el reclutamiento de personal, además, de ayudar a elevar la marca empleadora de las empresas.

Asimismo, han surgido, otros tipos de elementos tecnológicos como es el caso de la inteligencia artificial y el tratamiento de los datos, como el caso del uso de la Big Data, la cual ayuda a las organizaciones a tomar decisiones de sus resultados, con menor incertidumbre. Sumado a esto, quienes buscan empleo también disponen de grandes oportunidades al utilizar estos medios, en particular aquellos que desean encontrar un empleo adaptado a sus necesidades u objetivos con la oportunidad de generar marca personal de manera más eficaz.

De allí la importancia de adquirir el outsourcing y/o la gamificación como técnicas utilizadas, en la actualidad, en el reclutamiento y selección, por parte de los profesionales de RRHH. Es por ello por lo que, con este estudio, podemos reiterar que el uso de las técnicas mencionadas tiene relación con el reclutamiento y selección.

Por tal motivo, el estudio se justifica, en la medida en que esta modalidad coadyuva a fortalecer la problemática de la gestión organizacional y la planificación estratégica de calidad, fundamentada en el uso de técnicas que se pueden aplicar en la selección del personal del capital humano. Por consiguiente, es necesario y pertinente, que los gerentes de las organizaciones conozcan más sobre la importancia y uso de estas técnicas que se pueden implementar para mejorar la selección del recurso humano y, así, promover cambios sustanciales en el trabajo administrativo, funcional y lograr una mejor calidad de servicios en la planificación, toma de decisiones, liderazgo, y las relaciones humanas, de manera que permita:

- . - Orientar a las empresas en la generación de “Employer Branding”.
- . - Entender los procesos de reclutamiento
- . - Señalar la importancia de la marca personal, estrategia y herramientas que ayuden al mejoramiento del capital humano
- . - Resaltar los usos de las Redes Sociales, y sus objetivos y aportes a las organizaciones
- . - Señalar la importancia de la “Big data” y su aplicación en el ámbito del Recurso Humano.

Además, el estudio busca explorar la incidencia estratégica operativa de los servicios de outsourcing o tercerización y de la gamificación en el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones privadas de la ciudad de Panamá, lo cual permitirá contrastar conceptos y realidades de las organizaciones en estudio, además, de obtener información útil para la toma de decisiones de los gestores de talento humano y un aporte práctico que contribuya en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, sirviendo de medio informativo y didáctico para directivos, a fin de ampliar su visión y misión sobre gestión administrativa, facilitando un trabajo de calidad y servicios eficientes y estratégicos.

Con este estudio, serán beneficiados los gerentes de las organizaciones, administrativos, y profesionales del área, con aportes significativos como:

- Aportes teóricos:

Que sirven de soporte para futuras investigaciones relacionadas al tema.

- Aportes metodológicos:

Permiten el empleo y diseño de instrumentos y estrategias que podrían ser replicadas y administradas a estudios similares.

- Aporte social:

Que consiste en reconocer la importancia de mejorar la gestión empresarial organizacional y la planificación estratégica en las instituciones privadas y que pueden ser aplicadas a las instituciones públicas, de manera que conlleven al buen desarrollo administrativo de estas organizaciones.

De igual manera, sirve para identificar: cuáles son el outsourcing o tercerización más utilizadas por las empresas panameñas, sus ventajas y desventajas; asimismo, verificar si existen normas legales; así como analizar el costo beneficio de su aplicación.

Los resultados derivados de esta investigación servirán de referencia para las organizaciones que requieren mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. A la vez, se convertirá en una fuente bibliográfica, en área académica, y será una base para nuevas investigaciones, sobre esta temática.

En referencia al alcance de la investigación, se analizan los efectos causados por el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en algunas unidades específicas de la organización y, de esta manera, se crean alternativas en la selección del capital humano que ayuden a desarrollar mayor eficiencia y eficacia y, así, contribuir en el mejoramiento organizacional.

La información generada estará limitada a un área geográfica específica, y a organizaciones de la ciudad de Panamá, con características relacionadas con el uso y aplicación del outsourcing y/o gamificación. El uso de técnicas tradicionales en la selección del capital humano, la resistencia al cambio y los costos podrían ser una limitante para las organizaciones.

1.6 Limitaciones de la investigación

La limitación más grande para enfrentar este estudio es la condición en la cual nos encontramos, actualmente, debido a la problemática de la pandemia del COVID-19, por ende, muchas empresas no estaban en las mejores condiciones económicas para producir cambios en su sistema. Por otro lado, existe una falta de actualización de registros y datos incompletos, para explorar -con más exactitud- cómo está organizado el sistema en cada organización, donde se percibe una actitud empresarial de protección al derecho de la propiedad industrial. De igual manera, se pudo explorar cómo estaba organizado el sistema en cada organización.

- . - Se detectó que no existen protocolos desarrollados con relación al uso de técnicas de selección del capital humano.
- . - Había atrasos en la recolección de la información, por motivo de la pandemia del COVID-19.
- . - Retrasos en la devolución de las encuestas por parte de las empresas.

Capítulo II

II. MARCO TEÓRICO

2. 1 Antecedentes de la investigación

El lenguaje humano y su difusión, a través de la comunicación como forma de expresarse, es la génesis del primer trabajo, “la comunicación entre la comunidad” y, por este medio, surge una interacción para el desarrollo de sus necesidades, como el alimento, vivienda y protección ante otros depredadores, convirtiéndose así, como un trabajo diario de sobrevivencia entre el ser humano y su comunidad. Posteriormente, con la escritura, el desarrollo de signos gráficos para registrar su forma de hablar va permitiendo la independencia espacial y temporal de la comunicación, con mayor información mediante el lenguaje y la escritura, dándole una orientación intelectual al conocimiento humano, que en sus inicios surgen las modalidades del trabajo, con la comunicación del lenguaje y la escritura para garantizar las relaciones interpersonales (Buirá, 2012).

Durante el proceso evolutivo del hombre, se generan dos aspectos adicionales como lo son la comunicación y la interacción, que unidos al de la imprenta, representada por la escritura, se plasman las ideas y el conocimiento, y el código digital, creación artificial y abstracta de la representación de la información, con ayuda de máquinas tecnológicas. (Buirá, 2012). Este autor considera que todos estos elementos son formadores del trabajo y un medio crucial para la sobrevivencia del ser humano en todas sus formas, donde se integra lo interpersonal con el ámbito económico y que- unido a todos estos aspectos- surge el teletrabajo, como una figura eficaz y práctica, como una solución de quienes trabajan desde sus hogares.

El teletrabajo como modalidad laboral surge en Estados Unidos en el año 1973, justo cuando se produce la crisis petrolera, convirtiéndose en un problema por los elevados costos que le ocasionaba a los trabajadores trasladarse a los puntos de trabajo y al lugar de operaciones de la empresa. De allí nace el planteamiento del físico e ingeniero Jack Nilles, quien propuso el teletrabajo como estrategia para atender la situación (Henríquez, 2005) y nos da la idea de que el teletrabajo es una actividad de vieja data.

La doctrina de Nilles, presidente de una firma consultora en norteamérica y científico de la Administración Espacial Aeronáutica de Estados Unidos, utilizó el término “Telecommuting” para referirse a la sustitución de los traslados a los trabajos y lo adecuó como una modalidad para recuperar la crisis petrolera que- durante ese año afectaba a toda la industria, posteriormente, en el 1976, utilizó la expresión “llevar el trabajo al trabajador”, la cual surge -en su totalidad- como una opción a las nuevas generaciones de empleo con gran flexibilidad laboral. En los años ochenta, se constituye como un instrumento a la inserción social de grupos de atención prioritaria (Barona, 2012).

Es importante resaltar que este surgimiento laboral dio paso a la inserción social de grupos de atención prioritaria que, para la época, eran grupos marginados por la sociedad, lo cual le permitió a empresarios implementar el teletrabajo como un modelo económico progresivo, tanto para el empleador como para el teletrabajador, quien desde su casa

realizaba un trabajo cómodo y de acuerdo a sus necesidades, generando ciertos beneficios para los colaboradores y costos que el empresario tendría que asumir (Reina Bolaños, 2020).

La situación de esos trabajadores de los años ochenta, es la misma que enfrentan los colaboradores hoy en día, quienes realizan sus actividades asignadas por la empresa, pero desempeñándola desde su casa, en lugares específicos, en domicilios de terceros o en otro lugar externo, debido al problema generado por la pandemia del COVID-19. Cabe resaltar que, a raíz de la pandemia generada en marzo del 2020, se dieron cambios sustanciales en la forma de vida, con el cierre de los centros educativos y, sobre todo, las relacionadas con las actividades laborales de las empresas, las cuales se paralizaron. Esto las obligó a modificar la forma de trabajar para evitar las aglomeraciones de su personal, pero como consecuencia trajo modificaciones en el desempeño, en todo su contexto, dándole prioridad a las actividades de mayor importancia y esenciales; y menor, a las otras (Bloom et al., 2015). Esta realidad obligó al sector empresarial a buscar una alternativa en la forma de trabajar, aplicando la modalidad del teletrabajo como una actividad laboral que se ha convertido ya en una forma habitual de laborar, desarrollada desde el domicilio de los colaboradores.

Continúa indicando el autor que, aun cuando esta actividad se hizo relevante durante la crisis del 2008, a partir de este periodo, el teletrabajo se ha considerado como una alternativa que ha servido para minimizar los efectos negativos que ha traído la pandemia y que hoy su aplicación es frecuente en el sector empresarial.

En definitiva, la pandemia del **COVID-19** ha generado gran impacto en la sociedad en general, pero también ha provocado daños psicológicos a los colaboradores con el cierre de las organizaciones, el distanciamiento en el trabajo y la privación de los métodos de aprendizaje convencionales que han surgido, y han generado estrés, presión y ansiedad.

Los cambios actuales que se han dado en el mundo a partir de la expansión del COVID-19 nos ha obligado a tener que reinventarnos y convertir las crisis en grandes oportunidades, con cambios en el cumplimiento de las obligaciones y relaciones laborales, las cuales en su mayoría ya no se están cumpliendo en el lugar de trabajo, sino a distancia, producto del confinamiento y la expansión de la pandemia en el mundo (Buitrago, 2020).

El avance en las telecomunicaciones hoy es una nueva modalidad laboral, que permite vincular a personas para que puedan trabajar fuera de las instalaciones de la empresa, al utilizar las nuevas tecnologías de la información, con el objetivo de reducir costos al empleador y mejorar la calidad de vida del trabajador. Esta presenta varias modalidades que van desde el trabajo remoto, el trabajo en casa, el trabajo “On Line” y el Teletrabajo, que se ha convertido en eje central de estudio y discusión para enfrentar situaciones críticas que impliquen el aislamiento social y que nos permitan continuar con las actividades laborales sin la terminación o suspensión de los contratos, creando las condiciones para el buen funcionamiento, sin que se pierdan las condiciones laborales, la seguridad social, los riesgos laborales, la seguridad de la información y la implementación de herramientas

tecnológicas, la protección de los datos y la información, y otras que deben ser consideradas al momento de implementar una política de Teletrabajo y la adecuación al marco normativo (Buitrago, 2020).

Algunos autores consideran que el teletrabajo es ventajoso si se desarrolla en forma discontinua, es decir, compartiendo parte del tiempo en casa y otro en la empresa. En ese sentido, Hudomiet et al. (2019) sugieren esa forma de distribuir el teletrabajo puede ser una opción para alargar la vida laboral de los trabajadores, ya que la flexibilidad de la carga horaria es valorada, principalmente, por aquellas personas que están muy cerca de la edad de jubilación.

Otros autores consideran que el teletrabajo sigue siendo una forma de trabajar poco utilizada en algunas ramas de actividad que podrían haberse visto favorecidas por los nuevos avances tecnológicos, como las manufacturas, la Administración Pública, el transporte y el almacenamiento, las actividades administrativas, el comercio y otros servicios (Anghel, 2020).

Como resultado de otros estudios que se han hecho sobre la implementación del teletrabajo, se ha podido determinar que la productividad, dependiendo del tipo de tarea, ha resultado ser positiva para trabajos creativos, además de permitir cierta flexibilidad que ofrece el teletrabajo al colaborador, de poder distribuir el tiempo de su jornada laboral, realizarlas en cualquier lugar y evitar la pérdida de tiempo en trasladarse a un punto de trabajo, sin embargo, esta modalidad ha resultado ser negativa para tareas urgentes (Battiston et al., 2017).

Dutcher, (2020), sugiere que no existe garantía de tener las condiciones en materia de equipamiento o de formación técnica para desarrollar adecuadamente las funciones (Morikawa, 2020), se crea el vacío de la pérdida de comunicación directa con otros colaboradores, dando la sensación de trabajar en forma solitaria y dificultad para desconectarse fácilmente de las tareas, creando -en muchos casos- situaciones de estrés y depresión. Por otro lado, frente a esa situación, las empresas adquieren la libertad para emplear fuerza laboral en los períodos y en los momentos en que la producción lo demande, así como implementar nuevas formas de trabajo y de selección del capital humano.

El teletrabajo visto como una forma de organización laboral supone otros elementos importantes, tales como el desempeño de actividades remuneradas utilizando las tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y el empleador, y el desarrollo de las actividades laborales sin que requiera la presencia física de los colaboradores.

El desarrollo de la tecnología ha permitido la realización de numerosas transformaciones en el ámbito laboral, en especial la modalidad del teletrabajo, así como el rápido desarrollo de la comunicación y sus nuevos avances, la telemática y la informática, consideradas como una nueva forma de trabajo, la cual es necesario conocer los procesos evolutivos de las

diferentes corrientes del trabajo en los periodos la edad antigua, media, moderna y la revolución industrial para entender los cambios (Reina Bolaños, 2020).

En ese sentido Correa – Prieto (2015) señala que el teletrabajo es una nueva forma de organización, que en su momento fue visto como una actividad de carácter físico y forzoso; no obstante, en la actualidad se relaciona con los avances que ha generado la Revolución Industrial, con cambios profundos iniciados en el viejo continente y repercusiones en América Latina, cuyas transformaciones han servido para realizar grandes modificaciones relacionadas con aspectos económicos y sociales, además de la implementación de nuevas formas y modelos más expeditos, fáciles de implementar para garantizar la selección del capital humano, la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

2.2 Fundamentación sobre el Capital humano

Las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, en el capital humano para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y otras capacidades (Helfat & Peteraf, 2009). Estas últimas entendidas como capacidades de absorción, conformadas por la adquisición y asimilación de conocimiento externo e interno, que permiten la creación de valores a través del desarrollo de habilidades competitivas y destrezas personales del capital humano (Pérez & Toro, 2015) Recuperable en: <http://www.secofi-ssci.gob.mx/>

La ventaja competitiva en las organizaciones busca impactar positivamente en sus resultados empresariales, de ahí la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en la identificación y valoración de estos, para establecer y/o mantener dichas ventajas (Cardona, 2011). La figura 1 muestra la relación existente de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva

Figura 1

Interrelación existente entre los recursos, capacidades y ventaja competitiva
Nota: Extraído de Grant (1996, p.189)



El capital humano está considerado como el conjunto de habilidades, conocimiento, competencias y otros atributos que poseen los individuos, las cuales resultan relevantes para desarrollar una actividad económica, el crecimiento de la productividad de una organización o la competitividad de un país, en general con retornos sociales y económicos, tanto para los individuos como para la sociedad, la pertinencia y la calidad, entendida como capital humano, que es crucial para desarrollar la economía local (Schultz, 1959; OCDE, 1998).

Sin embargo, surge la pregunta ¿Dónde se sitúan los límites del capital humano de una compañía? La propuesta de García (2014) señala que la cuestión es dónde empieza y dónde acaba el capital humano de una organización que está estrechamente ligada a otra que debería precederla, y el asunto es dónde situamos el límite que separa la organización de su entorno. Ese mismo autor señala que tradicionalmente los empresarios y directivos suelen responder a esta pregunta recurriendo al criterio de eficiencia, donde se resalta que cualquier actividad, debe realizarse al menor coste total posible, y este coste total es la suma de dos elementos, representados por los costes de producción y los costes propios de realizar la actividad. Por otra parte, están los llamados costes de transacción, como: los costes de definir, acordar, controlar, y hacer cumplir los términos de las transacciones, pero el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones está provocando que muchos de esos costes de transacción sean reducidos, notablemente.

La reducción de coste solo ha hecho que Recursos Humanos solo se ocupe de sus empleados, por ende, hoy día, las relaciones que las empresas mantienen con una proporción creciente de sus colaboradores se rigen por otros tipos de vínculos como lo son: “freelancers” (autonomías), outsourcing, crowdsourcing y otras, resultando ser una limitante para una organización, por no ser ellas quienes eligen sus colaboradores.

No obstante, frente a este nuevo escenario, las empresas pueden plantearse externalizar un gran número de actividades, al ser ahora capaces de mantener un nivel de coordinación similar al que ejercían cuando se realizaban dentro de la organización, y ahora sus costes de coordinación y los riesgos de transacción no se incrementan de forma significativa.

2.3 El fenómeno del Outsourcing

El outsourcing o tercerización como fenómeno socioeconómico ha venido presentándose con serias repercusiones para la economía, la salud y bienestar de la clase trabajadora y sus efectos se han evidenciado en el tiempo de implementación y formas de flexibilización laboral, viéndose favorecida por: la descentralización de la fuerza productiva, la explosión demográfica; la urbanización creciente, el fenómeno de la competitividad, y la flexibilización laboral que conllevaron a la precarización del trabajo, con repercusiones laborales como desestructuración del colectivo social y su fragmentación en varios empleadores; baja tutela del trabajador; revolución competitiva con incremento de horas de trabajo no remuneradas; e inestabilidad laboral, que han traído para el trabajador, vida precaria, alta morbilidad y discapacidad, e incremento del gasto en salud, tanto para trabajador como para el estado (Polo Campos et al., 2017).

El término tercerización es un neologismo que ya existe en el diccionario de la Real Academia Española, como subcontrata.

1. f. Contrata que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera.

Otra entrada que contiene la forma «subcontrata»: subcontratar (del.rae.es). Asimismo, tiene como sinónimo subcontratación. De ahí que Arroyo & Gaitán (2012) planteen que la tercerización representa un aumento de la rentabilidad a largo plazo, y la ventaja competitiva que adquiere la organización y el tercerizado, como resultado de unir las capacidades las de ambos.

Se trata de un fenómeno que preocupa a la clase política, sobre todo cuando se hacen evidentes los efectos nocivos para la salud y bienestar de la clase trabajadora, resaltando la necesidad de prevenirla, sin embargo, se ha difundido y socializado los beneficios que proporciona la tercerización, sobre todo para los empresarios; sin embargo, en la mayoría de casos, para los trabajadores resulta fraudulenta, dado que es usada -en su mayoría- con la finalidad de evadir responsabilidades, así como para pagar un menor monto por concepto de remuneración y de beneficios laborales (Ferreirós et al., 2007, Del Rey, et al., 2000)). La ley plantea que esta subcontratación no sea utilizada de manera que restrinja los derechos del trabajador y que no permita que el empresario se aproveche, ilegítimamente, de lo que le correspondería al trabajador.

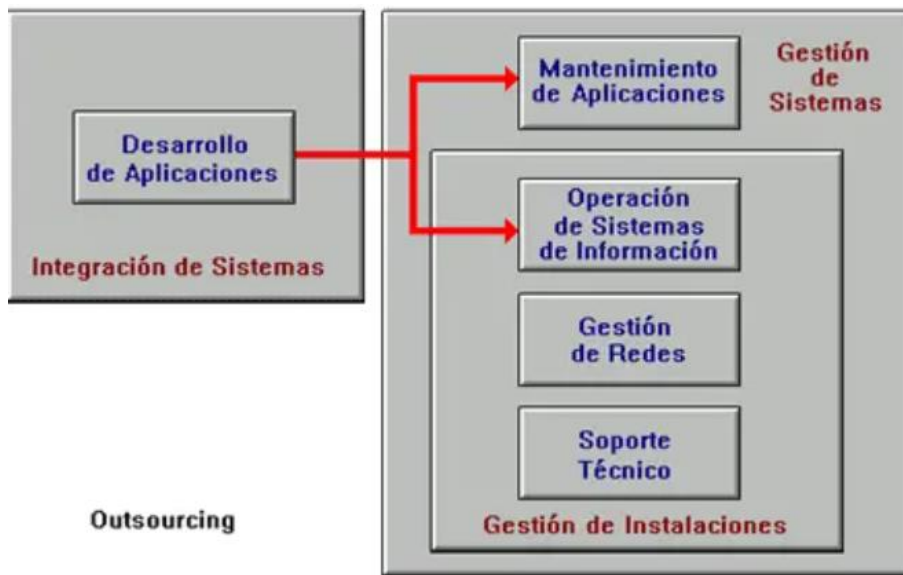
En ese sentido Romero (2002) indica que la tercerización puede ser entendida una “técnica innovadora de administración, que transfiere a terceros ciertos procesos que no son parte principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles y sus implicaciones producen cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología para obtener mejores resultados centrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal”.

Esa tercerización representa un servicio donde se incluyen todas las tareas que están relacionadas y que, separadamente, se hacen difícil de definir y dimensionar. Por tales razones, este autor indica que un esquema como el que se describe, a continuación, facilita la aplicación del outsourcing (Figura 2).

Figura 2

Outsourcing. ¿Qué es y cómo se aplica?

Nota: Esquema tomado de Romero, A. (2002)



Esta tercerización le permite a la empresa sacar la producción del trabajo, tradicionalmente desarrollados al interior de esta, con el fin de lograr una mayor y mejor especialización, en consecuencia, la máxima eficiencia (Raso, 2003). De allí que la intermediación laboral y la tercerización (outsourcing) resultan ser herramientas útiles que permiten que las empresas no solo puedan reducir sus costos laborales, sino también ser más competitivas y eficientes, sin que se suponga que se vulneren los derechos laborales contenidos en la Constitución de cada uno de los países de América Latina (Ávalos, 2011), resultando ser una estrategia utilizada por la organización.

En América Latina, este fenómeno del outsourcing, tercerización o subcontratación, inició en Chile en la década de los años 70 con la implementación de un modelo de libre mercado centrado en la productividad y competitividad, con la liberación de las normas de contratación laboral y se extendió hasta los 80, donde se eliminaron las negociaciones colectivas, se suspendió el derecho a la huelga y actividad sindical con reajuste de salarios, por parte de la dictadura de la época (Silva, 2007), trayendo consecuencias precaria e inestabilidad de los beneficios laborales y de la seguridad social, repercutiendo

favorablemente en las organizaciones que aumentó su capital en un 50 % hasta la década del 2000. Estudios señalan que lo generado fue un fenómeno que se denominó la “huida” del derecho del trabajo, con el propósito de disminuir costos laborales y limitar la actividad sindical. (Olave Castillo, 2010, Racciatti, 2008).

A partir del año 2000, se inician variantes de tercerización en los distintos países de Latinoamérica ampliando las posibilidades de subcontratación, sobre todo en el sector de tecnologías de información; no obstante, las estadísticas que pueden reflejar la magnitud de este fenómeno son escasas (Barattini, 2010).

Actualmente, el outsourcing es visto como una figura jurídica, utilizada por las grandes organizaciones para obtener beneficios administrativos, tratando a su vez de evitar problemas legales, así como el pago de participación de utilidades (Hernández-Sandoval, 2017).

La gestión empresarial como técnica o herramienta administrativa le permite a una empresa prepararse para enfrentar los cambios que se presentan en el mercado, lo que asegura su posición competitiva (Cobo, 2017). Asimismo, él resalta sobre la importancia que deben tener los gestores al buscar estrategias y herramientas que sirvan para diferenciarse de la competencia y la innovación para satisfacción de sus usuarios, con la ayuda de la mejora continua optimización de los recursos y la disminución de costos, como alternativa utilizada por las organizaciones. Entre esas herramientas se encuentra el outsourcing, el cual consiste en dejar en manos de expertos, por parte de la organización, algunos servicios y dedicarse a ella, a su especialidad; pero, a su vez, resulta ser una estrategia que puede hacer crecer a la organización, minimizando los riesgos de inversión (Cobo, 2017).

Todo parece indicar que factores como la subcontratación laboral, flexibilidad laboral externa, tercerización laboral, reelaboración de las relaciones de trabajo, el trabajo no registrado, son consideradas formas utilizadas para la exteriorización de los riesgos en que puede incurrir las organizaciones, adjudicándoselo a los colaboradores, sin el apoyo de sus garantías laborales, porque no existen y solo rige lo establecido en los contratos, con el agravante de que muchas veces el colaborador debe hacerse cargo de sus propias prestaciones y seguridad social, además, de que dicha subcontratación por parte de terceros puede servir para ofrecer propuestas a las organizaciones para incurrir en evasión fiscal, algunos casos, a través del outsourcing (Miranda de Santiago, 2018).

El fenómeno de la tercerización y sus diferentes situaciones datan de más de cuatro décadas; fundamentado en un modelo económico de libre mercado, centrado en la reestructuración de la forma de producir más, pero con cierta flexibilización laboral, lo cual ha traído consecuencias en la economía, y en el bienestar social, además de ausencia de protección adecuada que suelen padecer los trabajadores tercerizados en comparación con los trabajadores de planta. De igual forma, la tercerización, en materia salarial, ha provocado que la remuneración percibida por los trabajadores en régimen de subcontratación es en la mayoría de los casos, inferior y menos seguro el empleo a la de los trabajadores

permanentes en planta, estableciéndose una diferencia en la clase trabajadora (López Murgas & Ludwing Guzmán, 2019).

El presente y futuro del outsourcing representa una estrategia organizacional, con beneficios, ventajas y desventajas, cuando se aplica al contratar un terciario, para realizar asignaciones operativas, administrativas, financieras o en la unidad de recursos humanos, que incrementan la productividad, eficiencia y crecimiento en las organizaciones contratantes, además de ser considerado el outsourcing como una filosofía de trabajo, que ha surgido como estrategia emergente (Vásquez Becerra & Alvarado, 2019). Nace de la necesidad de encontrar apoyo fuera de la organización en aras de mejorar los procesos y permitirse atender las actividades principales estratégicas y rentables, conocidas como el “core business” (Giraldo Vasco, 2020).

En definitiva, el outsourcing es una decisión sobre el modo de producir una organización sobre el grado de integración vertical de la producción (Argandoña, 2007). Implica cambios económicos y tecnológicos, acompañados de las nuevas tendencias que se están dando en las organizaciones, nos llevan a conocer cuáles son las garantías que ofrecen estas a sus colaboradores, al ser seleccionados por tercerización y qué beneficios ofrece al estar sometido con esta modalidad, pero sin dejar de reconocer que las organizaciones lo que exigen es que sus procesos sean óptimos, con mejor eficiencia y a bajo costo para poder mantenerse en el mercado competitivo (González, et al., 2020).

2.4 La Gamificación como herramienta de inserción

A raíz de la pandemia del COVID-19 y la implementación de las medidas de distanciamiento, ha tenido un efecto bien marcado en el número de desempleo. Los registros indican que en América Latina y el Caribe el incremento fue de 12,4% en el 2019 y 20% en el 2020 (INEC, 2020). Esto ha llevado a las organizaciones cambiar sus estrategias de mercado. Ugalde Naranjo et al. (2021) indican que las organizaciones en los últimos diez años han tenido que aceptar los nuevos retos, con respecto a la preparación de sus colaboradores, donde actualmente se requiere que estos tengan mayores habilidades y destrezas que garanticen el posicionamiento en el mercado, de allí la importancia de hacer uso de la gamificación como herramienta de inserción laboral para fortalecer las habilidades técnicas y blandas que potencien el nivel laboral.

Existen muchas razones que han llevado al uso de la gamificación en el uso organizacional, particularmente, las que son inherentes al capital humano, apoyándose en métodos de capacitación con base en nuevas tecnologías y capacidad para proporcionar información, de acuerdo con los requerimientos del mercado y a las necesidades de este (Coulter & Robbins, 2010) y que esta capacitación garantice comportamientos y conocimientos para que la organización pueda aplicar y aprovechar una nueva tecnología para la producción (Pain, 2001) y armonizar con sus colaboradores para resolver sus requerimientos (Blake, 2000), haciendo de la gamificación una transformación de un juego en algo que no es un juego (Werbach & Hunter (2014), utilizado en diferentes contextos (Lozada & Betancur, 2016) o hacer de la experiencia adquiridas con la gamificación, algo más activo y

participativo (Cordero & Núñez, 2018). Se trata de desarrollar habilidades del saber, saber hacer y querer hacer (Hernández- Hora, et al., 2018) para ser aplicado día a día (Cordero & Núñez, 2018).

Junto con las nuevas tecnologías y el nacimiento de la gamificación en los departamentos de selección del capital humano, esta se incorpora a las jornadas laborales de los colaboradores de la organización, con el propósito de lograr mayor participación y productividad con niveles más altos de motivación (Tamargo Plaza, 2019), además de estimular la cooperación en los retos y desafíos (Foncubierta & Rodríguez, 2014).

Con la venida del internet, los procesos de gestión en las organizaciones las han llevado a adaptarse o perecer y, en particular, el sector del capital humano ha sido uno de los más afectados y a la vez beneficiados, debido a la era digital, en donde las nuevas formas de comunicarse han permitido la gestión del talento humano (Tamargo Plaza, 2019).

De igual manera, señala que las formas de aprender y trabajar -en la actualidad- son diferentes a las de los años anteriores y las nuevas tecnologías han dejado atrás las prácticas y tareas de memorización; y, otras cosas, que hoy son impensables, ya que en el mundo moderno los cambios generados han desestabilizado a muchas organizaciones hasta llevarlas a desaparecer, sobre todo a aquellas que son muy tradicionales y no están dispuestas a aceptar los cambios, por ende, debemos estar preparados para afrontar esos cambios.

Dewald et al. (2021) señalan que el tener los datos automatizados, facilita la labor del colaborador en sus procedimientos, aprovechando el potencial que ofrece el internet de las cosas, pero la gamificación permite los colaboradores optimizar los procesos de manera correcta para la mejora continua, con la finalidad de impulsar el trabajo en colaboración.

Con respecto a esos posibles cambios, Novoseltseva (2018) sostiene que los aprendizajes que se generan de la gamificación, en el ámbito empresarial, deben servir para estimular a las personas a realizar actividades con nuevas iniciativas, motivarlas para que aprendan más de lo que se aprende en forma normal, ser más innovadores, con mentes abiertas al cambio.

En ese sentido, Marín (2015) acota que la clave del éxito de hacer uso de la gamificación va a depender mucho de qué tan convencida está la organización de presentar propuestas que impliquen a sus colaboradores, pero que requiere de mucha motivación, pues implica elementos de compromisos que representan la base sobre los que la gamificación debe construirse y pueda sustentar cualquier intervención puesta al servicio del bien común (Kapp, 2012).

En el reclutamiento y la selección de personal en una organización, la gamificación puede provocar ideas beneficiosas, tanto para los empleados como para los empleadores. En el inicio de esta fase, la organización o el departamento, dependiendo de la actitud del candidato seleccionado, se logra obtener información de las habilidades sobre este que, si

no hubiera sido elegido haciendo uso de la gamificación, los seleccionados nunca mostrarían sus habilidades. (Holgado, 2015).

Desde cierto punto de vista, el proceso parece ser beneficioso porque se seleccionan colaboradores preparados y productivos, con talentos de mucho potencial, cuando se usa la herramienta de la gamificación. No obstante, hay que resaltar que el proceso, a su vez, le resta posibilidades a los menos calificados, ya que la gamificación como herramienta promueve el desarrollo de la creatividad, transforma el aprendizaje y permite conectarse más con el desarrollo de las diferentes actividades de la organización, en donde aparecen ideas que no se habían contemplado y que ahora resultan ser innovadoras para la organización, pero que algunos colaboradores carecen de ellas. (Estellés, et al., 2017).

Por otro lado, se puede resaltar que la gamificación como herramienta, considerada de alto nivel, no cumple en su totalidad en lo que involucramiento y adquisición de capacidades, por parte de los colaboradores. Cabe señalar que esto puede repercutir en las organizaciones, por lo que se debe tener clara la influencia que tiene la gamificación y la capacitación laboral que se les da a los seleccionados, y determinar por qué no se alcanza la eficiencia absoluta con los colaboradores al implementar la herramienta. Por el contrario, Villaroel et al. (2020) sostiene que la gamificación no la ve vinculada a la motivación, indicando que las razones que pueden explicar la situación es que quienes son responsables de la capacitación, algunas veces no están especializados en el uso y enseñanza de plataformas digitales, lo que se traduce en una deficiencia al no ser aplicadas en el uso de la herramienta.

Esta situación se ve respaldada en cierto sentido por lo planteado por Neyra (2019) donde señala la necesidad del uso de mayores dispositivos que contiene la gamificación para que aumente la motivación empleada por los colaboradores. Por otro lado, Landers et al. (2019) indican que se debe contar con un personal adecuado que puedan dirigir a los colaboradores a lograr óptimos resultados, cambio de actitud laboral y aportes nuevos a la organización para hacerla más competitiva. De lo anterior se deduce que el uso de la gamificación sí es importante utilizarla cuando se selecciona el capital humano y que puede aumentar el conocimiento, se implementa un sistema de trabajo más organizado, generando un impacto positivo en lo cognitivo, social y económico, como lo señala Stadnicka & Deif (2019) en su artículo “Una aplicación de enfoque de gamificación para facilitar la adquisición de conocimientos de manufactura esbelta y puede influir de una manera u otra en la capacitación laboral (Barrenechea Zavaleta, 2022).

2.5 Una mirada al teletrabajo

Con la crisis del petróleo de los años 70, el teletrabajo, término introducido por Nilles ha mediado del mismo año, inicia su desarrollo y se demostró que flexibilidad laboral resulta beneficiosa para la organización y para el trabajador (Tavares, 2017). Este mismo autor - en su momento- planteaba que, en los Estado Unidos, si uno de cada siete trabajadores urbanos trabajara de casa, el país no necesitaría importar petróleo. En la última década, el

teletrabajo ha ido en aumento, alrededor de 3,3 millones de trabajadores consideran como su lugar de trabajo, el hogar (Global Workplace Analytics, 2012). En Europa, se estima que el 3% de sus trabajadores, lo hacen desde su casa (Eurofound, 2016); y en el Reino Unido, 10 % teletrabajan, pero de esas cifras solo un 25% del tiempo, lo hacen (Paolli & Merllié, 2000). En Panamá, hasta la fecha, no se cuenta con un registro que puedan confirmar un número exacto de teletrabajadores.

Con la llegada de la pandemia del COVID-19, se ha dado una transformación radical mundial en la sociedad, acompañada de un aumento de la digitalización (González-Mendoza, 2022). Sin embargo, el esfuerzo que está realizando el hombre, nos ha llevado a adaptarnos a una nueva normalidad, en las áreas más prioritarias como el trabajo en sus distintas formas de necesidad, la educación, la salud, el entretenimiento y el comercio en línea (Barnes, 2020).

Los avances de las TIC han tenido una gran importancia en el ámbito laboral y ha llevado a las empresas a producir cambios sustanciales en sus modelos operativos (Peralta et al., 2020). Desde el punto de vista social-laboral, autores como Forteza (2014) y Puntriano (2015), en España y América Latina, respectivamente, señalan que, aunque las Leyes fomentan la igualdad de los derechos colectivos entre los trabajadores, “es difícil que la acción colectiva sea eficaz en trabajadores aislados y puede crear conflictos trabajo-familia, brechas digitales o integración de las TIC. Otros autores como Montreuil & Lippel, (2003) y la Eurofound (2017) ya venían señalando que existen evidencias de la dificultad que tienen los trabajadores de adaptación, aumento del estrés, aislamiento, alteraciones familiares y enfermedades osteomusculares.

En relación con la pregunta, si realmente existen ventajas con el teletrabajo, no dejemos de recordar que no es una actividad nueva, que data de los años 1970. Existen muchos estudios relativo a las ventajas, las cuales demuestran mejoras para la organización, porque representa un aumento en la productividad y reducción de costos con relación a la contratación de un personal que no necesariamente es permanente, así como una disminución en las incapacidades por enfermedad, de los trabajadores, pues, aparentemente hay mejor conciliación entre los vínculos familiares con los aspectos laborales (He & Hu, 2015; Contreras, 2015); sin embargo, hay quienes señalan que existen algunos problemas entre los que se puede mencionar “el trabajo precario”, considerado por Selma & Ortiz (2016) como una vulneración a la igualdad entre los trabajadores ubicados en las instalaciones de la empresa frente a los teletrabajadores. Si la tendencia actual es seguir hacia la implementación del teletrabajo como una alternativa de trabajo, la pregunta que queda es ¿Es el teletrabajo la mejor alternativa para mejorar la calidad de vida del trabajador?

Capítulo III

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación

La metodología empleada en el desarrollo de esta tesis comprendió una parte relacionada con los componentes relacionados con el tipo de investigación y su diseño, sus componentes, el diseño muestral y la recolección y tratamiento de la data, obtenidos de la fuente primaria de la muestra que estuvo constituida por los datos que generó la encuesta, y que no sufrieron tratamiento alguno.

3.1.1 Tipo de paradigma

Las posturas macro que se tiene ante una realidad de un fenómeno responde a los tipos de paradigmas, cuyas ideas se comparten y se manejan con un mismo tipo de lenguaje, orientado a través de valores metas y creencias comunes (Gallardo, 2017).

La metodología de la generación de conocimiento está fundamentada en procedimientos de análisis de datos, de igual manera, como los establecidos en las ciencias exactas (Ramos, 2015). El paradigma de esta investigación se discute sobre la importancia y el impacto en las organizaciones y el carácter probatorio al aplicar outsourcing y/o gamificación. Por tal motivo, la metodología empleada se fundamentó en la recolección de la información y en el análisis de la data obtenida de las encuestas.

3.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque fue de tipo cualitativo y cuantitativo, donde se analizaron los datos, separadamente, y los resultados obtenidos fueron tratados estadísticamente. Asimismo, las comparaciones de los resultados fueron analizadas para establecer patrones de comportamiento en el reclutamiento del capital humano, por parte de organizaciones privadas en el Distrito de Panamá, con el fin de generar información que permitió investigar más sobre el tema, además conocer el costo y beneficio que representa el uso de los métodos propuestos.

3.1.3 Tipo de investigación

Este estudio es de carácter exploratorio – descriptivo, a partir de la revisión bibliográfica de importantes aportes en el área objeto de este estudio. Su carácter exploratorio representó uno de los primeros acercamientos al fenómeno del uso de la gamificación y/o outsourcing, técnicas apoyadas en el teletrabajo, en la gestión del capital humano en algunas organizaciones privadas del Distrito de Panamá.

3.1.4 Diseño de la investigación

El diseño consistió en la recolección de datos obtenidos de la encuesta de los sujetos investigados, finalmente, se discutió los resultados sobre la importancia y el impacto en las organizaciones al aplicar outsourcing y/o gamificación.

3.1.5 Diseño muestral

Se utilizó el sistema de encuestas con preguntas confeccionadas en función de los objetivos del estudio, confeccionados a partir de las interrogantes propuestas en el planteamiento del problema. Las preguntas fueron diseñadas de la siguiente manera: cuatro de carácter general, cinco respondieron al objetivo 1, cinco al objetivo 2, cinco al objetivo 3, cinco al objetivo 4, tres al objetivo 5 y tres de análisis.

3.1.6 Tipo de Variables

Arias (2012) señala que una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que está sujeta a cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control de una investigación y estas, según su función, se clasifican en independientes y dependientes.

La variable independiente es el motivo o explicación de que ocurra otro fenómeno y representa las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente (Pérez, 2007). En este estudio, la variable independiente corresponde a la utilización de las técnicas outsourcing y/o gamificación como indicadores de éxitos para su adopción.

La variable dependiente corresponde al fenómeno que resulta y puede ser modificada por la acción de la variable independiente (Pérez, 2007). En este estudio, la variable dependiente está representada por el rendimiento del capital humano y el significado que tiene sobre las técnicas de outsourcing y/o gamificación y su aplicación.

3.1.6.1. Variables y factores de estudio

El cuadro 1 representa las definiciones de las variables conceptuales y operacionales de causa y efecto relacionadas con el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.

3.1.6.2 Conceptualización, definición y medida de las variables de respuesta

La conceptualización de las variables define que la variable dependiente garantiza el rendimiento que generó el capital humano; por el contrario, la variable independiente demostró que la utilización de técnicas y adopción de ellas puede no solamente elevar el rendimiento de los colaboradores de acuerdo con sus asignaciones en la organización, sino que mejoraron la eficiencia y la eficacia en la organización. En ese sentido, la variable dependiente (efecto) utilizadas por la aplicación de las técnicas outsourcing y/o gamificación sobre el rendimiento del capital humano, pueden elevar los costos, beneficios, beneficio y riesgos en su aplicación al ser implementadas (variable independiente).

Tabla 1

Conceptualización y operacionalización de las variables dependiente e independiente

	VARIABLES	
	Dependiente (Efecto)	Independiente (Causa)
	Rendimiento del capital humano	Utilización de las técnicas outsourcing y/o gamificación.
Definiciones conceptuales	Significado de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en nuestro estudio	Indicadores de éxitos del uso de outsourcing y/o gamificación
Definiciones operacionales	Determinación del costo, beneficios y riesgos del uso de las técnicas	Adopción o no de las técnicas

3.1.7 Característica de la población y muestra

La población estuvo conformada por organizaciones panameñas situadas en el Distrito de Panamá que se dedican a las actividades de colocación de empleados, agencias de trabajo temporal y otros suministros de recursos humanos que utilizan total o parcialmente el reclutamiento del capital humano.

En la identificación de la población, se utilizó la base de datos facilitada por la Contraloría General de la República de Panamá. (Ver anexo). La muestra estuvo conformada por treinta empresas de la localidad.

3.1.8 Validez y confiabilidad de los datos

La validez de la encuesta permitió determinar si los indicadores elegidos en el estudio se limitaron a los objetivos propuestos y no estuvieron afectados por otro tipo de variable, como el tipo de pregunta, claridad en su redacción, y otros.

La encuesta estuvo conformada con preguntas dicotómicas, ordinales y nominales elaboradas con la técnica de Likert. Treinta especialistas del área se les dio la encuesta para

que la misma fuera validada. Los resultados de la validación se observan en el anexo que registran los resultados.

Posterior a la validación, se procedió a la aplicación de la encuesta a treinta colaboradores de las organizaciones seleccionadas al azar. Los resultados obtenidos del cuestionario se agruparon por objetivos y se analizaron cualitativamente de manera porcentual y cuantitativamente a través de los análisis estadísticos de Chi X^2 .

Los análisis estadísticos se realizaron mediante la aplicación de pruebas de asociación, después del ordenamiento de las preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

Dicotómica:

- Pregunta 1: Sobre sexo
- Pregunta 4: Conocimiento de técnica

Ordinal:

- Pregunta 1: Nivel Académico
- Pregunta 2: Antigüedad
- Pregunta 11: Uso de técnica

Nominal:

- Pregunta 3: Actividad
- Pregunta 5: Tipo de técnicas
- Pregunta 7: Área de uso
- Pregunta 8: Tipo de organización
- Pregunta 13: Aspectos relevantes
- Pregunta 14: Razón de uso
- Pregunta 15: Razón de rechazo
- Pregunta 19: Confiabilidad del personal
- Pregunta 20: Cumplimiento
- Pregunta 21: Técnicas a recomendar
- Pregunta 22: Evaluación de calidad
- Pregunta 23: Aumento de productividad
- Pregunta 25: Cultura y adaptación
- Pregunta 26: Productividad
- Pregunta 27: Nivel de estrés
- Pregunta 28: Tiempo de adaptación
- Pregunta 29: Percepción de la técnica
- Pregunta 30: Involucramiento de la gerencia

Escala Likert (Variables Nominales):

- Pregunta 6: Beneficio
- Pregunta 9: Integración técnica
- Pregunta 10: Conocimiento de la técnica
- Pregunta 12: Eficiencia
- Pregunta 16: Aporte de beneficiarios
- Pregunta 17: Aplicación de outsourcing
- Pregunta 18: Adaptabilidad del personal

3.1.9 Técnica de recolección de datos

Se fundamentó en la búsqueda de las fuentes de información de múltiples tipos de documentos que brindaron información y conocimiento útiles requeridos para llevar a cabo la investigación y, consecuentemente, generar los resultados obtenidos. Estas variaron de acuerdo con las necesidades del proceso de investigación del que fueron parte y garantizaron que la investigación fuera objetiva y no sesgada por la opinión de quien la llevó a su realización.

3.1.10 Fuente de información

La información se obtuvo a través de la revisión de fuentes, la cual permitió ser utilizadas de acuerdo con lo que se planteó como objetivo general “Analizar la incidencia de las técnicas de outsourcing y/o gamificación en el proceso administrativo del reclutamiento del capital humano en las organizaciones en Panamá”, haciendo uso de las siguientes fuentes:

Fuentes primarias:

Se obtuvo información por vía electrónica con el sujeto de estudio; por medio de un cuestionario digitalizado. aplicado directamente a los colaboradores del área de recursos humanos, utilizando el Google drive y correo electrónico de los colaboradores del área de recursos humanos.

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias permitieron recopilar, resumir y reorganizar la información obtenida de las fuentes primarias y facilitar el proceso de análisis, accediendo a los datos de las organizaciones del Distrito de Panamá, a través de la base de datos de la Contraloría General de la República de Panamá.

3.1.11 Entrada y gestión informática de los datos

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron organizados, ordenados y almacenados en una hoja de cálculo del programa Excel para ser, posteriormente, tabulados y analizados con el programa estadístico IBM SPSS versión 25. Los resultados de las respuestas de las preguntas de la encuesta fueron agrupados de acuerdo con los seis objetivos específicos planteados. Las cuatro primeras respuestas fueron de carácter general.

Cada objetivo específico, descrito el Capítulo I, en el punto 1.3.2, aglutinó sus respectivas respuestas, la cual quedaron distribuidas de la siguiente manera (Cuadro 2).

Tabla 2

Distribución de las respuestas de acuerdo con el objetivo propuesto

Objetivo	Respuesta
Objetivos 1	5-6-7-8-9
Objetivos 2	10-11-12-17-18
Objetivos 3	13-14-15-16-19
Objetivos 4	20-21-22-23-24-25
Objetivos 5	26-27
Objetivos 6	28-29-30

3.1.12 Estrategia de análisis

La población estuvo conformada por 187 organizaciones registradas en la base de datos de la Contraloría General de la Nación, la cual se utilizaron en la determinación del tamaño de la muestra mediante la ecuación, abajo señalada, aplicada cuando se conoce el tamaño de dicha población,

$$n = \frac{N z^2 p q}{d^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde;

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio o probabilidad de éxito en la población de referencia.

q = proporción de la población que no representa el fenómeno de estudio o probabilidad de fracaso

d = Precisión

Conocido el tamaño de la población y la fórmula, se aplicó y se determinó el tamaño de la muestra tomando en consideración que el valor de q corresponde a 1-p. Por convención y falta de información más amplia, se usó: p = 0,5 y q = 0,5. Para un nivel de confianza de

95 %, se utilizó $Z = 1,96$, tal como lo muestra la fórmula abajo desarrollada. El valor “d”, de precisión, fue establecido por el investigador, normalmente con un margen de diferencia de 5 a 1 %, de acuerdo con la experiencia revisadas en tipo de encuestas similares.

$$n = \frac{187 \cdot 1,96^2 \cdot 0,01 \cdot 0,09}{d^2 \cdot (187 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,01 \cdot 0,09}$$

$$n = 30$$

3.1.13 Validez y confiabilidad del instrumento

La construcción del instrumento que recopila los datos fue validada tomando en consideración lo planteado por Hurtado (2010), quien señala que la validez y confiabilidad son cualidades claves para que este cumpla con su propósito y debe ser ajustado a las necesidades de la investigación. El instrumento fue estructurado con seis ítems (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Observaciones) y se repartió a 29 colegas para que lo evaluaran. La validación reflejó los siguientes resultados: 26 lo evaluaron como excelente y muy bueno; 2 sugirieron algunos cambios; y 1 hizo la observación de reducir el número de preguntas (Anexo).

3.1.14 Técnica de análisis de los datos de datos

En el tratamiento de los resultados, producto de las respuestas obtenidas de la encuesta, fueron evaluadas cualitativamente para determinar los porcentajes más significativos y, posteriormente, cada uno de ellos se analizó estadísticamente. La técnica utilizada para el análisis estadístico de los datos fue el uso del programa estadístico IBM SPSS versión 25 y los resultados fueron expresados en Tablas de Prueba de independencia de χ^2 , Tabla de valores de χ^2 y Tablas de contingencia de χ^2 de Pearson y de Fisher.

Capítulo IV

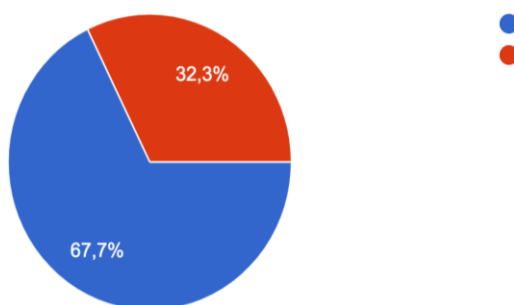
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados

En los resultados obtenidos de la encuesta, con relación al sexo se observó que la mayor representatividad fue la femenina (67,7 %), el sexo masculino fue de 32,3% lo que represento el casi el 40% de los encuestados con respecto a la totalidad de la muestra. Existe una predominancia en las organizaciones de la participación femenina. (Figura 1).

Figura 3

Representación del sexo



Interpretación

De acuerdo con la prueba de Chi X^2 se acepta H_0 , ya que la significancia fue mayor a 0.05 (Chi $X^2= 3,33$, $p= 0,068$). La prueba indicó que no hay diferencia significativa entre los géneros (Cuadro 1) (Figura 3).

Los resultados sobre el máximo nivel académico alcanzado estuvieron representados por colaboradores con el grado de Maestría (41,9%), seguido por aquellos que tienen nivel de Licenciatura (29,0%). Solamente el 6,5% de los encuestados representaron a el grado académico de Doctor. (Figura 3).

Figura 4

Nivel académico alcanzado de los encuestados

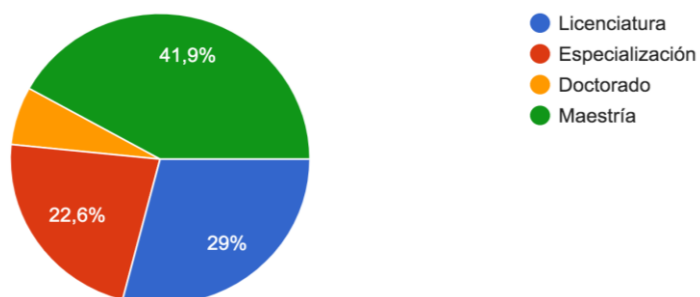


Tabla 3

Valores para el χ^2 del número de individuos por especialización

	N Observado	N esperado	Residual
Licenciatura	9	7.5	1.5
Especialización	6	7.5	-1.5
Maestría	13	7.5	5.5
Doctorado	2	7.5	-5.5
Total	30		

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) de igualdad de nivel académico ($\chi^2 = 8,66$, $p = 0,034$), por lo que se evidencia el mayor número de individuos con nivel de Maestría (Tabla 3 y 3A) (Figura 4).

De acuerdo con la antigüedad de los colaboradores de la organización, los individuos que tienen más diez años de labores representan el 40% de los encuestados; mientras que los que tienen menos de cinco años representan el 36,7 % (Figura 5).

Figura 5

Años de antigüedad en la organización

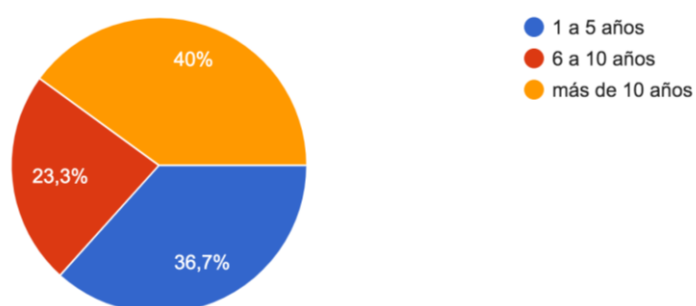


Tabla 4

Valores de χ^2 de los intervalos de antigüedad en la organización

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

Interpretación

Se rechaza la hipótesis nula (H_0) de igualdad de intervalo de antigüedad ($\chi^2 = 0,600$, $p = 0,741$), por lo que se evidencia que no depende la antigüedad en la organización) (Tabla 4 y 4A) (Figura 5).

La relación del nivel académico con respecto al tiempo de servicio, el nivel licenciatura estuvo representado cuatro colaboradores con más de 10 años de antigüedad, a nivel de especialización hay tres personas entre seis y diez años de antigüedad; con maestría solo tres entre seis y diez años de antigüedad. El mayor nivel lo alcanzaron colaboradores con el grado de Maestría (13) (Tabla 5).

Tabla 5

Tabla de contingencia de la relación del nivel académico y la antigüedad en la asociación

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

Interpretación

No se acepta H_0 , ya que la significancia es mayor a 0,05 ($\chi^2 = 2,95$, $p = 0,815$). No hay relación entre la antigüedad en la organización y el nivel académico (Cuadro 5 y 5A).

Relación del género con el tiempo de servicio, el personal femenino es mayor que el masculino en todos los intervalos de antigüedad (Tabla 6).

Tabla 6

Tabla de contingencia de la asociación de género con respecto al tiempo de servicio

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Selección del rango de antigüedad en la organización	1 a 5 años	6	5	11
	6 a 10 años	7	1	8
	Mas de 10 años	7	4	11
Total		20	10	30

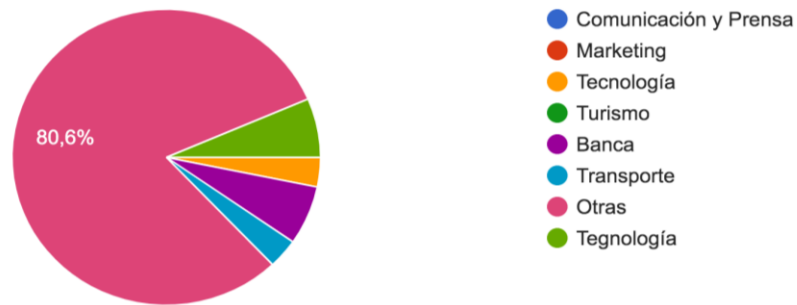
Interpretación

No se acepta H_0 , ya que la significancia es mayor a 0,05 ($\chi^2 = 2,33$, $p = 0,311$), el análisis indica que no hay relación entre el género y los años de antigüedad en la organización (Tabla 6 y 6A).

De acuerdo con la actividad a la que se dedica la empresa, el 80,6 % de los encuestados indicaron que están enfocadas al área de Marketing; el 19,4 estuvo representado por de las siete actividades restantes (Figura 6).

Figura 6

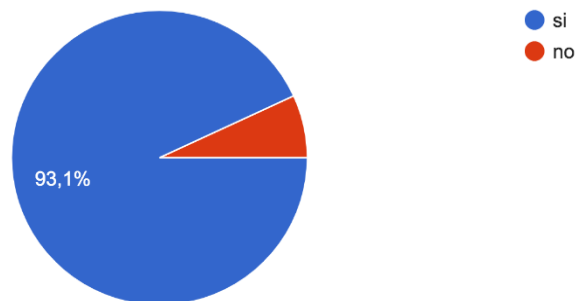
Actividad a la que se dedica la empresa



Los resultados sobre el conocimiento de la técnica de outsourcing y/o gamificación reflejó que el 93,1 % de los colaboradores encuestados la conocen (Figura 7).

Figura 7

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



Interpretación

El análisis de asociación refleja que existe diferencia altamente significativa del conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación entre los colaboradores ($\chi^2 = 22,533$, $p = 0.001$) (Tabla 6A) (Figura 7).

Tabla 7

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

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

Interpretación

La prueba Exacta de Fisher mostró que no existe relación entre el género y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación ($\chi^2 = 0,615$ $p = 1,000$) (Tabla 7 y 7A).

Los colaboradores encuestados mostraron conocer las técnicas de outsourcing y gamificación independientemente del nivel académico. En el cuadro siguiente, se observa que la respuesta en todos los niveles académicos fue afirmativa (Tabla 8).

Tabla 8

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

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

Interpretación

A pesar de que el cuadro de contingencia mostró mayor conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación, la prueba estadística indicó que no hay relación entre el nivel académico y el conocer las técnicas ($\chi^2 = 0,879$, $p = 0,830$). (Tabla 8 y 8A).

En relación con el tiempo del servicio y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación, los colaboradores encuestados indicaron conocerlas, independientemente, de la antigüedad (Tabla 9).

Tabla 9

Tabla de contingencia sobre el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

		Selección del rango de antigüedad en la organización			Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	Mas de 10 años	
¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?	Sí	11	8	9	28
	No	0	0	2	2
Total		11	8	11	30

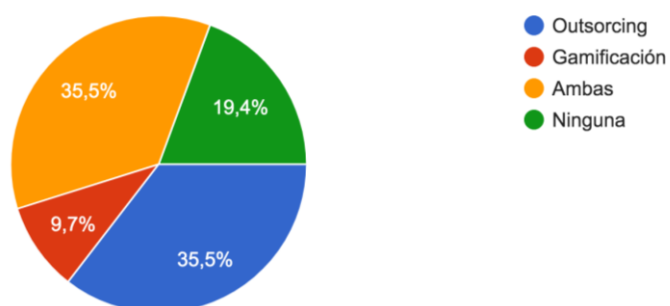
Interpretación

La prueba estadística indicó que no existe relación de la antigüedad y el conocimiento de las técnicas ($\chi^2 = 3,70$, $p = 0,157$) (Tabla 9 y 9A).

Identificación de la utilización de las técnicas outsourcing y/o gamificación, por la organización, como técnica operativa en el proceso administrativo del capital humano. La organización utiliza indistintamente la técnica de outsourcing o ambas (35,5%) (Figura 8).

Figura 8

Técnicas utilizadas por las organizaciones



Las empresas utilizan ambas técnicas, independientemente, de la actividad que realizan. La tabla de contingencia indica a excepción de la organización de tecnología, todas utilizan ambas técnicas (Tabla 10).

Tabla 10

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

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

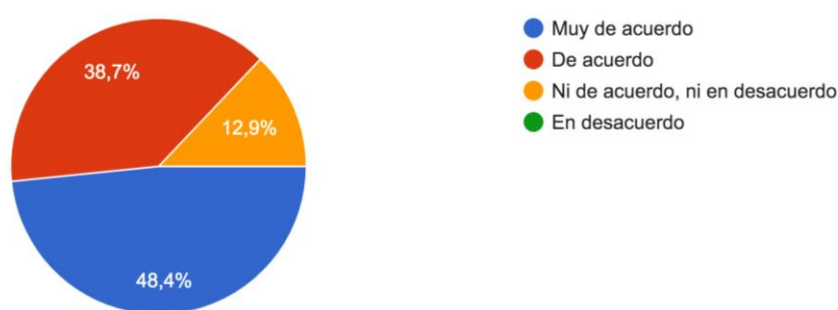
Interpretación

Para ver si hay relación del tipo de empresa con la técnica de la organización, la prueba estadística mostró que no existe relación del uso de las técnicas con respecto al tipo de actividad de la organización ($\chi^2 = 4,54$, $p = 0,872$) (Cuadro 10 y 10A) (Figura 8)

Los encuestados indicaron que están muy de acuerdo (48,4%) o de acuerdo (38,7%) en el beneficio de la utilización de las técnicas de outsourcing y gamificación por las empresas (Figura 9).

Figura 9

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



Las colaboradoras de las empresas mostraron mejor conocimiento de las técnicas de outsourcing y gamificación (19) que el personal masculino (9) (Tabla 11).

Tabla 11

Tabla de contingencia del conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación de acuerdo con el género

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

Interpretación

De acuerdo con la prueba Exacta de Fisher, no existe asociación del género y el conocimiento de las técnicas ($\text{Chi } X^2 = 0,268$, $p = 0,615$) (Tabla 11 y 11A) (Figura 9).

El conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación es generalizado en los diferentes niveles académicos (Cuadro 12).

Tabla 12

Tabla de contingencia de la relación del nivel académico y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

		¿Conoce las técnica de selección de outsourcing y/o gamificacion?		Total
		Sí	No	
Nivel académico alcanzado (Marque solo el más alto)	Licenciatura	8	1	9
	Especialización	6	0	6
	Maestría	12	1	13
	Doctorado	2	0	2
Total		28	2	30

Interpretación

El análisis estadístico indicó que no existe asociación entre el nivel académico y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación ($\chi^2 = 0,879$, $p = 0,830$) (Tabla 12 y 12A).

En el sistema organizacional, el área de reclutamiento y selección de personal y de capacitación y adiestramiento utilizan con mayor frecuencia las técnicas de outsourcing y gamificación, 38,7; y 29%, respectivamente (Figura 10).

Figura 10

Áreas del sistema organizacional que utilizan outsourcing y/o gamificación



Las áreas del sistema organizacional, reclutamiento y selección de personal y las técnicas de capacitación y adiestramiento, se destacan en otras actividades de la empresa, excluidas las de tecnología, banca y transporte (Tabla 13).

Tabla 13

Tabla de contingencia de la relación del área del sistema organizacional y la actividad de las empresas

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿En qué área del sistema organizacional utilizan outsourcing y/o gamificación?	Reclutamiento y selección de personal	0	1	0	10	11
	Técnicas de introducción de personal	0	0	0	1	1
	Técnica de capacitación y adiestramiento	1	0	1	7	9
	Remuneración o cálculo y elaboración de planillas	2	1	0	0	3
	Evaluación de desempeño	0	0	0	2	2
	Técnica de higiene y seguridad industrial.	0	0	0	4	4
Total		3	2	1	24	30

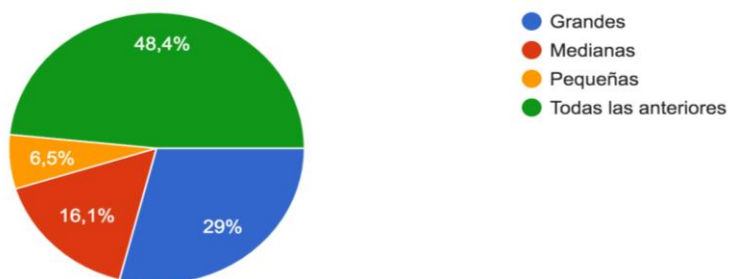
Interpretación

La prueba estadística indicó que no existe relación del área del sistema organizacional y la actividad de las empresas ($\chi^2 = 21,061$, $p = 0,135$) (Tabla 13 y 13A) (Figura 10).

Todos los tipos de organizaciones de empresas panameñas podrían hacer uso, indistintamente, de las técnicas de outsourcing y/o gamificación (Figura 11).

Figura 11

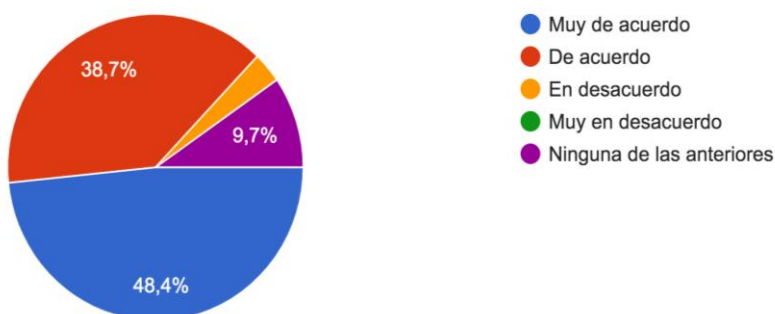
Tipo de organizaciones panameñas que podrían hacer uso del outsourcing y/o gamificación



Los colaboradores encuestados mostraron estar muy de acuerdo (48,4%) y de acuerdo (38,7%) con la utilización de las técnicas de outsourcing y/o gamificación (Figura 11).

Figura 12

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



Es considerado por más del 70% que para la mejora de la productividad por parte de las organizaciones las técnicas de outsourcing y/o gamificación se integraron (Figura 12).

Tabla 14

Tabla de contingencia de la importancia de incluir temas de outsourcing y/o gamificación en las empresas de acuerdo con el género.

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
¿Es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integren técnicas de outsourcing y/o gamificación a la organización?	En desacuerdo	1	0	1
	De acuerdo	8	3	11
	Muy de acuerdo	10	5	15
	Ninguna de las anteriores	1	2	3
Total		20	10	30

Interpretación

El análisis estadístico indicó que no existe asociación entre la importancia de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el género de los colaboradores de las empresas ($\chi^2 = 2,182$ $p = 0,536$) (Tabla 14 y 14A) (Figura 12).

Se consideró que, para la mejora de la productividad por parte de las organizaciones, las técnicas de outsourcing y/o gamificación se tuvieron que integrar (Tabla 15).

Tabla 15

Tabla de contingencia de la relación del interés de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el tamaño de las empresas y su proceso administrativo y productividad

		¿Qué tipo de organizaciones panameñas podría hacer uso del outsourcing y/o gamificación en su sistema administrativo?				Total
		Pequeñas	Medianas	Grandes	Todas las anteriores	
¿Es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integren	En desacuerdo	1	0	0	0	1
	De acuerdo	1	2	3	5	11
		0	1			

técnicas de outsourcing y/o gamificación a la organización?	Muy de acuerdo	6	8	15
	Ninguna de las anteriores	0	2	3
Total		2	4	30

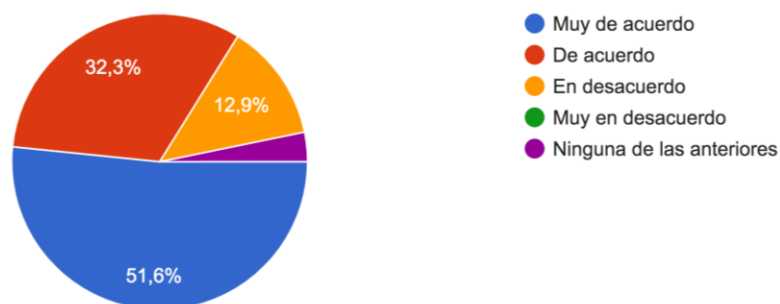
Interpretación

Existe relación significativa del interés de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el tamaño de las empresas ($\chi^2 = 18,564$, $p = 0,029$) (Tabla 15 y 15A).

Los resultados de la encuesta relacionada con la especialización, experiencia y excelencia el 51,6% y 32,3 % indicaron estar muy de acuerdo o de acuerdo, respectivamente, con el beneficio del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación (Figura 13).

Figura 13

Especialización, experiencia y excelencia, factores que benefician al momento del uso del outsourcing y/o gamificación



En la tabla 16, se destaca que existe un conocimiento amplio de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y su relación con el nivel académico alcanzado.

Tabla 16

Tabla de contingencia de la relación del beneficio de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el nivel académico

			Nivel académico alcanzado (solo el más alto)				Total
			Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado	
¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?"	Sí		8	6	12	2	28
	No		1	0	1	0	2
Total			9	6	13	2	30

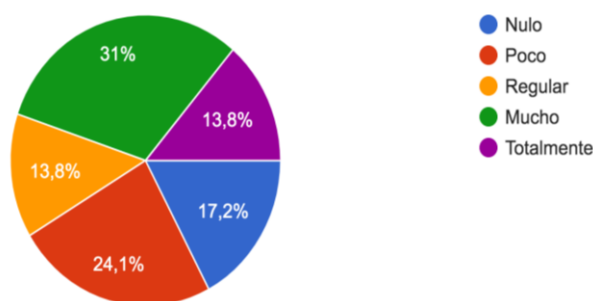
Interpretación

De acuerdo con el análisis estadístico, no se observó relación del beneficio de la implementación de las técnicas y el nivel académico ($\chi^2 = 6,955$, $p = 0,642$) (Tabla 16 y 16A) (Figura 13).

De acuerdo con los encuestados, el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación se ven afectado por mucho la cultura y el clima laboral (31%); sin embargo 24,1 % opinó que afecta poco (Figura 14).

Figura 14

Efecto del uso del outsourcing y/o gamificación la cultura y clima laboral



Interpretación

La prueba de Chi X^2 mostró que no existe relación de la implementación de las técnicas de la cultura y clima laboral (Chi $X^2= 6,955$, $p= 0,642$) (Cuadro 17A) /Figura 14).

Existe un efecto en la aplicación del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación. Un total de 11 encuestados respondieron que sí puede afectar la cultura organizacional, independiente, del rango de antigüedad (Tabla 17).

Tabla 17

Tabla de contingencia de la relación del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el efecto sobre la cultura y el clima laboral de acuerdo con el tiempo de servicio de los encuestados

		Selección el rango de antigüedad en la organización			Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	Mas de 10 años	
El uso de la técnica de outsourcing y/o gamificación pueden afectar la cultura y clima laboral.	Nulo	2	1	2	5
	Poco	1	2	3	6
	Regular	2	1	1	4
	Mucho	4	4	3	11
	totalmente	2	0	2	4
Total		11	8	11	30

Interpretación

El análisis estadístico indicó que no existe asociación del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el efecto sobre la cultura y el clima laboral, de acuerdo con el tiempo de servicio de los encuestados (Chi $X^2= 3,613$, $p= 0,890$) (Tabla 17 y 17A).

El efecto del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación sobre la cultura y el clima laboral fue percibido, positivamente, en empresas que no están dedicadas a la tecnología, banca y transporte (Tabla 18).

Tabla 18

Tabla de contingencia de la asociación del uso de las técnicas y el efecto sobre a cultura y clima laboral de acuerdo con la actividad de la empresa

	Actividad a la que se dedica su organización				Total
	Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
El uso de la técnica deNulo	0	0	0	5	5
outsourcing y/oPoco	0	0	0	6	6
gamificación puedenRegular	0	1	0	3	4
afectar la cultura y clima Mucho	0	1	1	9	11
laboral. Totalmente	3	0	0	1	4
Total	3	2	1	24	30

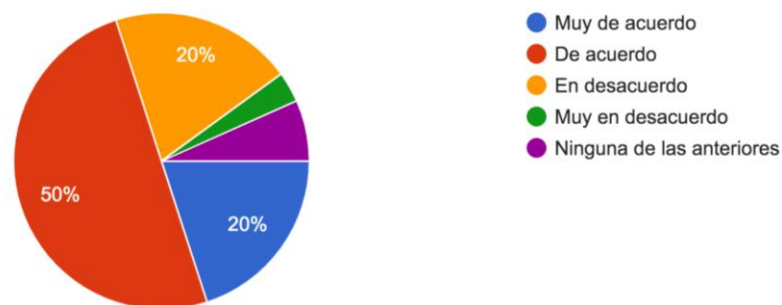
Interpretación

Existe una asociación, altamente significativa, del uso de las técnicas y el efecto sobre la cultura y clima laboral, de acuerdo con la actividad de la empresa ($\chi^2 = 26,42$ $p = 0,009$) (Tabla 18 y 18A).

En lo que respecta a eficiencia de las organizaciones, en el uso de las técnicas y el efecto sobre del uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación, el 50% de los encuestados indicó estar muy de acuerdo; no obstante, el 20% estuvo en desacuerdo (Figura 15).

Figura 15

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



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

Tabla 19

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

				Género		Total
				Femenino	Masculino	
Considera que las organizaciones serán más eficientes, si hacen uso de outsourcing y/o gamificación en su estructura.	En desacuerdo			5	1	6
	De acuerdo			10	6	16
	Muy de acuerdo			4	2	6
	Ninguna de las anteriores			1	1	2
Total				20	10	30

Interpretación

No existe asociación del uso del outsourcing sobre la eficiencia de las organizaciones, de acuerdo con el género (Chi $X^2= 1,125$, $p= 0,771$) (Tabla 19 y 19A) (Figura 15).

Con relación al rango de antigüedad y la eficiencia en la productividad, en todos los niveles se detectó que la mayoría (22) de los encuestados estuvieron de acuerdo (Tabla 20).

Tabla 20

Tabla de contingencia de la relación de la eficiencia del uso del outsourcing y el tiempo de servicio de los colaboradores

		Selección el rango de antigüedad en la organización			Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	
Considera que las organizaciones serán más eficientes, si hacen uso de outsourcing y/o gamificación en su estructura.	En desacuerdo	1	2	3	6
	De acuerdo	7	4	5	16
	Muy de acuerdo	3	2	1	6
	Ninguna de las anteriores	0	0	2	2
Total		11	8	11	30

Interpretación

De acuerdo con el análisis estadístico, no existe relación de la eficiencia del uso de las técnicas de outsourcing y el tiempo de servicio de los colaboradores ($\chi^2 = 5,909$, $p = 0,433$) (Cuadro 20 y 20A).

El uso del outsourcing y/o gamificación resultaría ser más eficiente en otros tipos de empresa que cualquier otro tipo de actividad (Tabla 21).

Tabla 21

Tabla de contingencia de la relación de la eficiencia del uso de las técnicas del outsourcing y/o gamificación, y la actividad a la que se dedica la empresa

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
12.Considera que las organizaciones serán más eficientes, si hacen uso de outsourcing y/o gamificación en su estructura.	En desacuerdo	0	0	0	6	6
	De acuerdo	1	2	1	12	16
	Muy de acuerdo	2	0	0	4	6
	Ninguna de las anteriores	0	0	0	2	2
Total		3	2	1	24	30

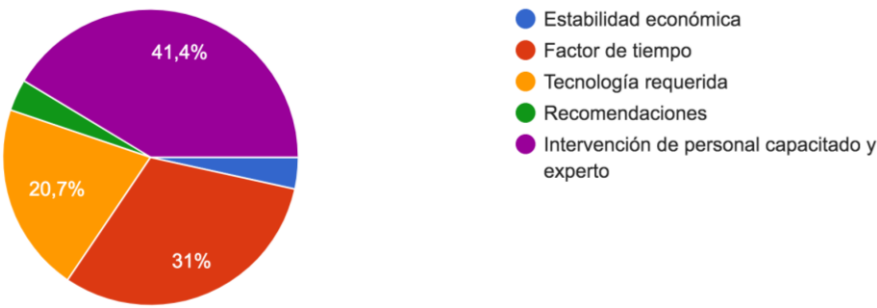
Interpretación

No existe relación de la eficiencia del uso del outsourcing y la actividad a la que se dedica la empresa ($\chi^2 = 7,50$ $p = 0,585$) (Tabla 21 y 12A).

De los aspectos que se tomaron en consideración para la selección de las técnicas de outsourcing y/o gamificación, 41,4% correspondió a la intervención del personal capacitado y expertos; el 31% corresponde al factor tiempo; y 20,7 % a la tecnología requerida (Figura 16).

Figura 16

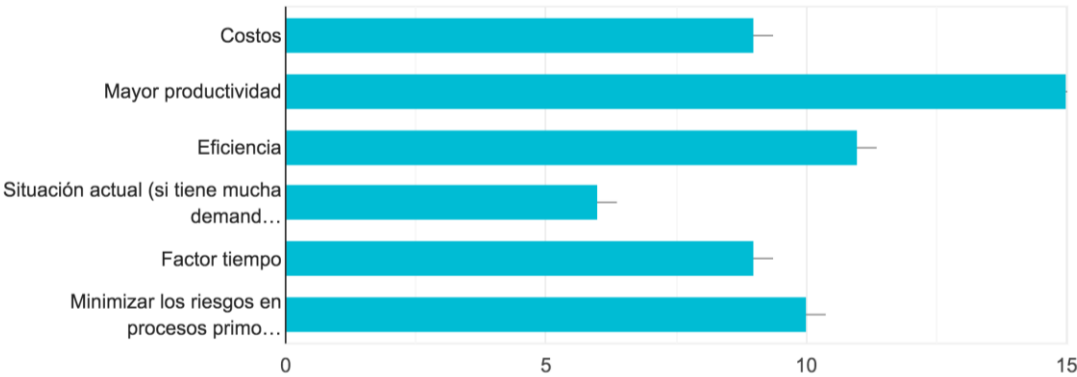
Aspectos que se toman en consideración para la selección de outsourcing y/o gamificación



La principal razón tomada en consideración para la selección de las técnicas de outsourcing y/o gamificación es la productividad (15) seguida de la eficiencia (11). (Figura 17).

Figura 17

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



Los indicadores que más fueron considerados para el uso del outsourcing y/o gamificación fue los costos y la productividad (Tabla 22).

Tabla 22

Tabla de contingencia de la relación de las razones para seleccionar el uso de las técnicas y la productividad de las empresas

		¿Es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integren técnicas de outsourcing y/o gamificación a la organización?				Total
		En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ninguna de las anteriores	
¿Cuáles son las razones para seleccionar el uso de outsourcing y/o gamificación?	Costos	1	5	4	2	12
	Mayor productividad	0	1	7	0	8
	Eficiencia	0	3	0	0	3
	Situación actual (si tiene mucha demanda)	0	2	4	0	6
	Minimizar los riesgos en los procesos primordiales	0	0	0	1	1
Total		1	11	15	3	30

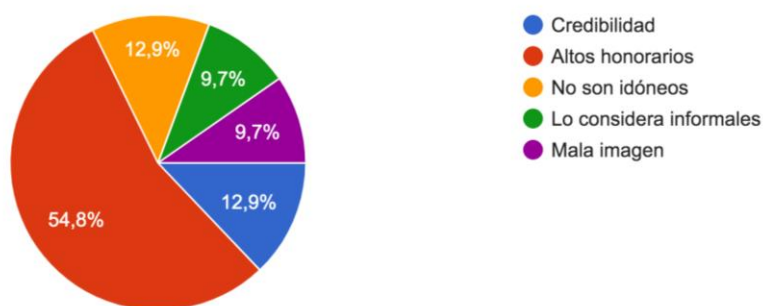
Interpretación

Existe relación significativa de las razones para seleccionar el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación, con la idea de mejorar la productividad de la organización ($\chi^2 = 22,106$, $p = 0,036$). (Tabla 22 y 22A) (Figura 17).

Con respecto a las razones del rechazo del uso del outsourcing y/o gamificación, el 54,8% indicó que se debe a los altos honorarios que hay que pagar; y 12,9 % señaló, respectivamente, que las técnicas no son idóneas y no tienen credibilidad (Figura 18).

Figura 18

Razones para la selección rechazar el uso de outsourcing y/o gamificación



En la Tabla de contingencia, se destaca los factores que más se benefician con el uso del outsourcing y/o gamificación, fueron la productividad y la eficiencia (Tabla 23).

Tabla 23

Tabla de contingencia sobre factores que benefician el uso del outsourcing y/o gamificación

¿Considera usted que la especialización, experiencia y la excelencia, son factores que benefician al momento del uso del outsourcing y/o gamificación?					Total
En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Ninguna de las anteriores		

¿Cuáles son las razones para seleccionar el uso de outsourcing y/o gamificación?	Costos	3	3	5	1	12
	Mayor productividad	0	3	5	0	8
	Eficiencia	0	2	1	0	3
	Situación actual (si tiene mucha demanda)	0	2	4	0	6
	Minimizar los riesgos en los procesos primordiales	0	0	1	1	1
Total		3	10	16	1	30

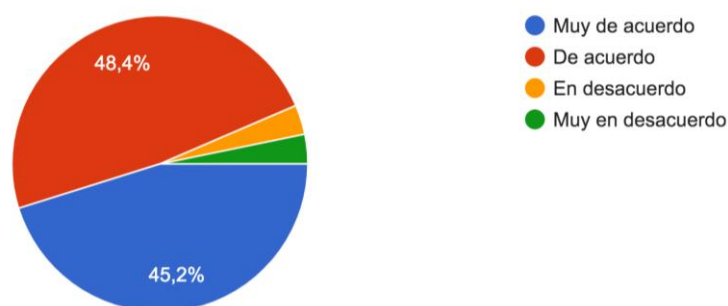
Interpretación

No existe asociación de las razones del uso de las técnicas y la especialización y experiencia ($\chi^2 = 8,891$, $p = 0,712$) (Tabla 23 y 23A) (Figura 18).

Con referencia al uso del outsourcing y/o gamificación en su aporte con resultado buenos o aceptable, la mayoría sostienen que está de muy acuerdo (48,4%); y de acuerdo (45,2%) (Figura 19).

Figura 19

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



De acuerdo con el nivel alcanzado, quedó demostrado que el uso del outsourcing y/o gamificación rinden buenos resultados al capital humano y a la organización (Tabla 24).

Tabla 24

Tabla de contingencia sobre el uso del outsourcing y/o gamificación y sus buenos aportes al capital humano de la organización, relacionado con el máximo nivel alcanzado

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

Interpretación

No existe asociación de la idea de aportes de las técnicas y el nivel académico de los colaboradores ($\chi^2 = 8,898$, $p = 0,179$) (Tabla 24 y 24^a) /Figura 19).

De acuerdo con el grado de antigüedad alcanzado, los resultados demostraron que el uso del outsourcing y/o gamificación aportan buenos beneficios al capital humano y a la organización (Tabla 25).

Tabla 25

Tabla de contingencia sobre el uso del outsourcing y/o gamificación y sus buenos aportes al capital humano de la organización, relacionado con el rango de antigüedad

		Seleccione el rango de antigüedad en la organización			Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	Mas de 10 años	
¿El uso de outsourcing y/o gamificación pueden aportar buenos resultados al capital humano de su organización?	En desacuerdo	1	0	0	1
	De acuerdo	5	6	4	15
	Muy de acuerdo	5	2	7	14
Total		11	8	11	30

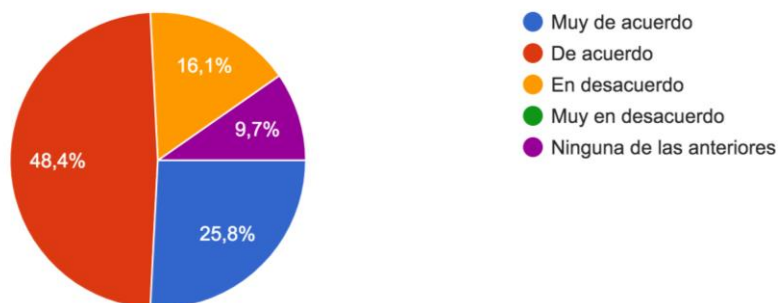
Interpretación

No existe asociación de la idea de aportes de las técnicas y la antigüedad de los colaboradores en la organización ($\chi^2 = 4,669$, $p = 0,323$) (Tabla 25 y 25A).

Los resultados de los encuestados demostraron que el 48,4% está de acuerdo; y 25,8% muy de acuerdo de que el outsourcing ofrece mejores y más eficientes servicios que lo que su organización puede ofrecer (Figura 20).

Figura 20

Los outsourcing pueden ofrecer mejores y más eficientes servicios de lo que su organización puede ofrecer o realizar



El uso del outsourcing y/o gamificación resultaría ser más eficiente en otros tipos de organización que cualquier actividad, como es el caso de empresas de tecnología, Banca y transporte (Tabla 26).

Tabla 26

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

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

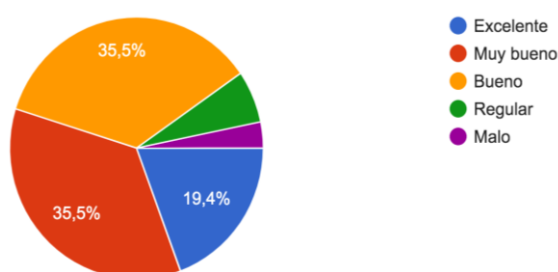
Interpretación

No existe asociación del efecto que pueda ofrecer el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y la actividad a la que se dedica la organización (Chi $X^2= 7,228$, $p= 0,613$). (Tabla 26 y 26A) (Figura 20).

Los resultados relacionados con la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing reflejaron que 35,5% es muy bueno y bueno respectivamente (Figura 21).

Figura 21

Adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de la organización



El uso del outsourcing y/o gamificación resultaría ser más eficiente con la adaptación de los colaboradores, de acuerdo con todos los niveles académicos alcanzados (Tabla 27).

Tabla 27

Tabla de contingencia que califica la adaptabilidad el outsourcing, de acuerdo con el nivel académico alcanzado en las labores de la organización

		Nivel académico alcanzado (solo el más alto)				Total
		Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado	
¿Cómo califica la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización?	Malo	0	0	1	0	1
	Bueno	5	4	3	1	13
	Muy bueno	2	2	5	1	10
	Excelente	2	0	4	0	6
Total		9	6	13	2	30

Interpretación

No existe relación de la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización y el nivel académico ($\chi^2 = 6,602$, $p = 0,678$). (Tabla 27 y 27A) (Figura 21).

El uso del outsourcing y/o gamificación resultaría ser más eficiente de acuerdo con la capacidad de adaptación de los colaboradores, en la mayoría de los rangos de antigüedad (Tabla 28).

Tabla 28

Tabla de contingencia de calificación de la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de la organización de acuerdo con el rango de antigüedad.

Seleccione el rango de antigüedad en la organización			Total
1 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	

¿Cómo califica la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización?	Malo	0	0	1	1
	Bueno	6	4	3	13
	Muy bueno	1	3	6	10
	Excelente	4	1	1	6
Total		11	8	11	30

Interpretación

No existe asociación de la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de la organización y el tiempo de servicio ($\chi^2 = 8,601$, $p = 0,197$) (Tabla 28 y 28A).

Tabla 29

Tabla de contingencia de consideración y confiabilidad del personal contratado por técnica de outsourcing y con respecto al grado académico alcanzado

		Nivel académico alcanzado (solo el más alto)				Total
		Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado	
¿Considera que es confiable el personal contratado por las técnicas de outsourcing?	Si	7	3	8	2	20
	Tal vez	2	3	5	0	10
Total		9	6	13	2	30

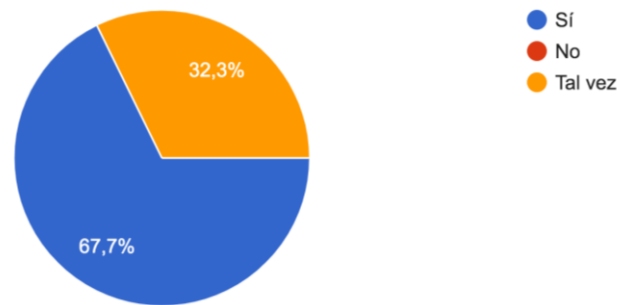
Interpretación

No existe relación de la confiabilidad del personal contratado por las técnicas de outsourcing y el nivel académico ($\chi^2 = 2,404$, $p = 0,493$). (Tabla 29 y 29A) (Figura 21).

Con relación al personal contratado por outsourcing, el 67% consideró que la técnica es confiable; y el 32.3% señaló que tal vez (Figura 22).

Figura 22

Confiabilidad del personal contratado por las técnicas de outsourcing



El personal contratado por outsourcing y/o gamificación resultaron ser más confiable de acuerdo con cualquier de los niveles académicos alcanzado (Tabla 30).

Tabla 30

Tabla de contingencia de consideración y confiabilidad del personal contratado por técnica de outsourcing y con respecto a la antigüedad en la organización

		Seleccione el rango de antigüedad en la organización			Total
		1 a 5 años	6 a 10 años	Mas de 10 años	
¿Considera que es confiable el personal contratado por las técnicas de outsourcing?	Sí	7	5	8	20
	Tal vez	4	3	3	10
Total		11	8	11	30

Interpretación

No existe relación de la confiabilidad del personal contratado por las técnicas de outsourcing y la antigüedad en la organización ($\chi^2 = 0,290$, $p = 0,865$) (Tabla 30 y 30A).

El personal contratado por outsourcing y/o gamificación resultaron ser más confiable en otras organizaciones de acuerdo con la actividad a la que se dedica (Tabla 31).

Tabla 31

Tabla de contingencia de consideración confiable del personal contratado por técnica de outsourcing y con respecto a la actividad a la que se dedica la organización

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Considera que es confiable el personal contratado por las técnicas de outsourcing?	Sí	1	2	0	17	20
	Tal vez	2	0	1	7	10
Total		3	2	1	24	30

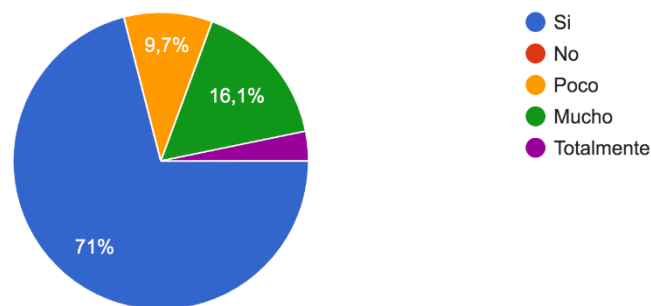
Interpretación

No existe relación de la confiabilidad del personal contratado por las técnicas de outsourcing y la actividad a la que se dedica la organización ($\chi^2 = 4,688$, $p = 0,196$) (Tabla 31 y 31A).

Los resultados del cumplimiento en el trabajo comparados con los métodos tradicionales, el 71% indicó que cumple y solamente el 9,7% indicó que cumple poco (Figura 23).

Figura 23

Cumplimiento del personal de outsourcing con el trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales



El personal contratado por outsourcing y/o gamificación resultaron cumplir con el trabajo asignado de igual manera que los seleccionados por los métodos tradicionales en las organizaciones (Tabla 32).

Tabla 32

Tabla de contingencia del cumplimiento del personal de outsourcing con relación al trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Cumple el personal de outsourcing con el trabajo asignado de acuerdo, con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales?	Sí	1	2	0	18	21
	No	2	0	0	1	3
	Mucho	0	0	1	4	5
	Totalmente	0	0	0	1	1
Total		3	2	1	24	30

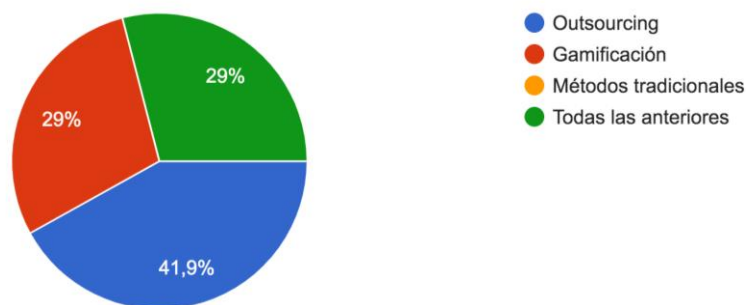
Interpretación

Existe asociación del cumplimiento del personal de outsourcing con el trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales y la actividad a la que se dedica la empresa ((Chi $X^2= 17,619$, $p= 0,040$). (Tabla 32 y 32A) (Figura 23).

Con respecto al uso de las técnicas gamificación, el 41,9 % señaló que recomendarían el outsourcing; y el 29% la gamificación (Figura 23).

Figura 24

Técnicas recomendadas a otras organizaciones



De las técnicas recomendada otras organizaciones, el outsourcing fue la más elegida seguida de la gamificación (Tabla 33)

Tabla 33

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

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

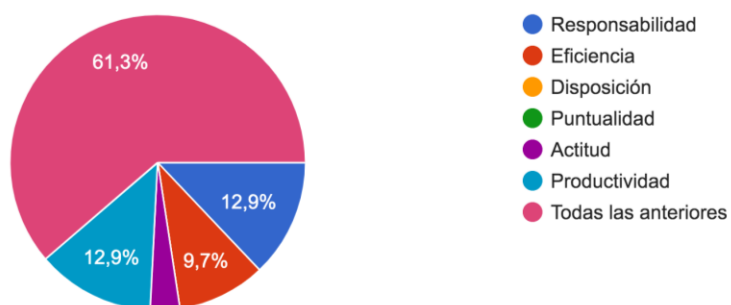
Interpretación

No existe relación de las técnicas recomendadas a otra organización y las utilizadas en la propia ($\chi^2 = 5,293$, $p = 0,507$). (Tabla 33 y 34A) (Figura 24).

De los aspectos más destacados para evaluar la calidad del desempeño del outsourcing, el 61,3% lo relacionó con la eficiencia, seguido de la responsabilidad y la puntualidad (12.9%) respectivamente (Figura 25).

Figura 25

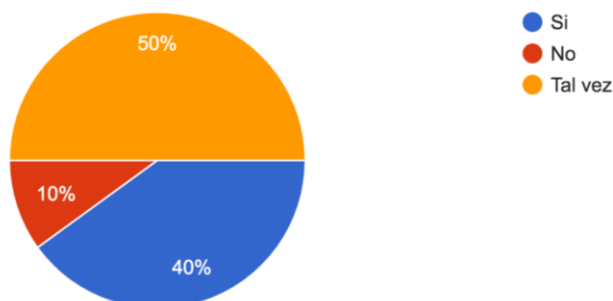
Aspectos que se utilizan para evaluar la calidad del desempeño del outsourcing y la toma de decisiones contrarias



Los resultados de aportados por los encuestados con respecto a la productividad y el uso del teletrabajo, el 50% dijo que tal vez; solo el 10% respondió que no (Figura 26).

Figura 26

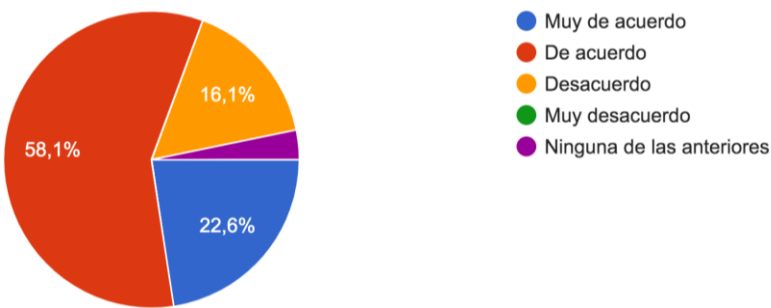
Aumento de la productividad con respecto al teletrabajo



Con respecto al uso del outsourcing y/o gamificación y los beneficios que aporta al sistema de teletrabajo, la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo (58.1%); y muy de acuerdo (22.6%) (Figura 27).

Figura 27

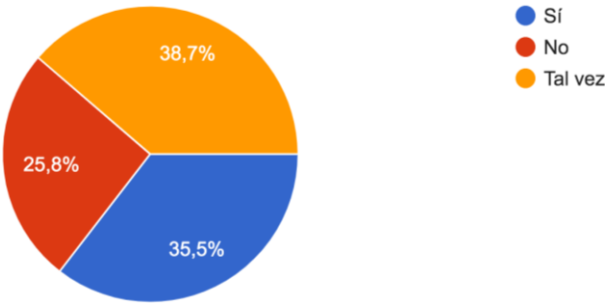
Beneficios del outsourcing y/o gamificación en el sistema de teletrabajo



En la medición de la cultura y la adaptación con el teletrabajo, prevaleció la alternativa tal vez con un 38,7% del total de las respuestas (Figura 28).

Figura 28

Medición de la cultura de nuestro país para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas



No hay una definición clara de que la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas, no obstante, si se considera la selección las respuestas dada para otras actividades, todo parece indicar que sí existe esa cultura (Tabla 34).

Tabla 34

Tabla de contingencia que considera que la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas

		Actividad a la que se dedica su empresa				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Considera usted que la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas?	Sí	0	1	0	9	10
	No	0	1	1	6	8
	Tal vez	3	0	0	9	12
Total		3	2	1	24	30

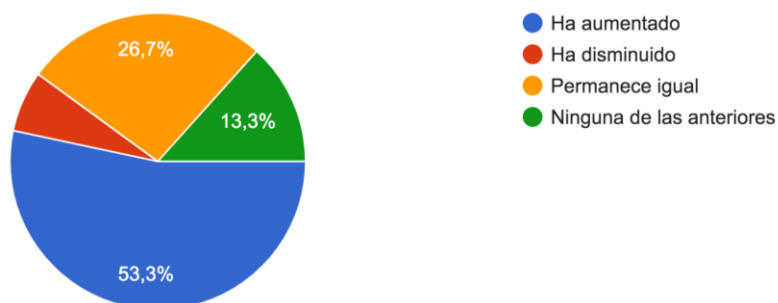
Interpretación

No existe relación de la idoneidad cultural en nuestro país y la adaptabilidad al teletrabajo en las organizaciones con relación a la actividad a la que se dedica la empresa (Chi $X^2=8,813$, $p=0,184$). (Tabla 34 y 34A) (Figura 28).

La percepción obtenida sobre el uso de outsourcing y/o gamificación y su relación con la productividad, los encuestados indicaron en un 53,3% que ha aumentado; y un 26.7% señaló que sigue igual (Figura 29).

Figura 29

Percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación.



La tabla de contingencia de la percepción que se tiene respecto a la productividad que se dispone ahora, con la implementación de las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación demostró que ha aumentado, independientemente del rango de antigüedad (Tabla 35).

Tabla 35

Tabla de contingencia sobre la percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación. de acuerdo con el rango de antigüedad en la organización

Seleccione el rango de antigüedad en la organización			Total
1 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	

¿Cuál es su percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación?	Ha aumentado	8	6	1	15
	Ha disminuido	0	1	1	2
	Permanece igual	1	1	6	8
	6	2	0	2	4
Total		11	8	11	29

Interpretación

Existe relación de la percepción respecto a la productividad que se dispone, con la implementación de las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación y la antigüedad en la organización (Chi $X^2= 13,773$, $p= 0,032$). (Tabla 35 y 35A).

La tabla de contingencia de la percepción que se tiene respecto a la actividad de la organización que se dispone ahora, con la implementación de las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación demostró que ha aumentado, independientemente, de la dedicación que tenga la organización (Tabla 36).

Tabla 36

Tabla de contingencia sobre la percepción respecto a la productividad que se dispone ahora implementando nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación. de acuerdo con la actividad a la que se dedica la organización

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Cuál es su percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando	Ha aumentado	2	1	0	12	15
	Ha disminuido	0	0	0	2	2
	Permanece igual	1	1	0	6	8

las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación?	0	0	1	3	4
Total	3	2	1	23	29

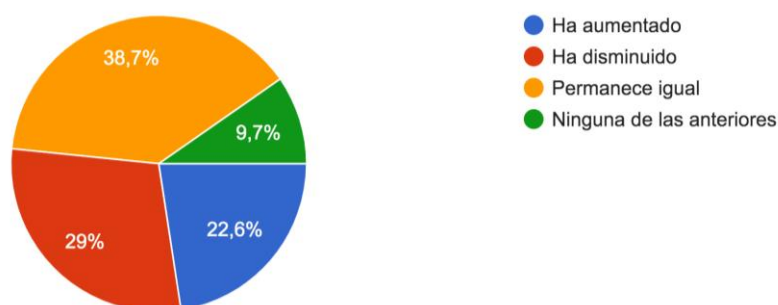
Interpretación

No existe relación de la percepción al respecto de la productividad que se disponga al implementar las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación y la actividad a la que se dedica la organización (Chi $X^2= 7,952$, $p= 0,539$). (Tabla 36 y 36A).

En la evaluación del nivel de estrés en el personal y la implementación del outsourcing y/o gamificación, 38,7% indicó que ha permanecido igual; el 29% que disminuido; y solo 22,6% respondió que ha aumentado (Figura 30).

Figura 30

Evaluación del nivel de estrés en el personal a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación.



Los resultados de la evaluación del nivel de estrés del personal en la organización a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación, revela resultados divididos, sin embargo, hay una tendencia a señalar que ha disminuido (Tabla 37).

Tabla 37

Tabla de contingencia que considera como se evalúa el nivel de estrés en su personal a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación, considerando si la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas

			¿Considera usted que la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas?			Total
			Sí	No	Tal vez	
¿Cómo evalúa usted el nivel de estrés en su personal, a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación?	Ha aumentado	6	3	2	2	7
	Ha disminuido		4	2	3	9
	Permanece igual		3	4	4	11
		6	0	0	3	3
Total			10	8	12	30

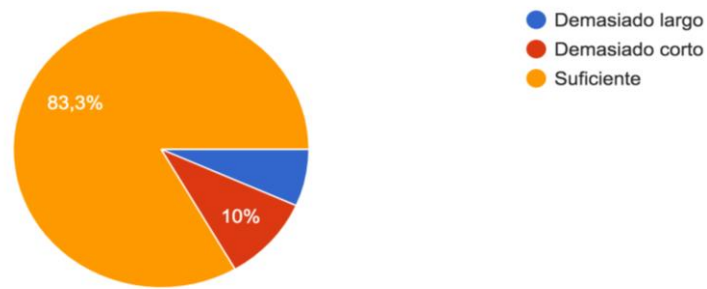
Interpretación

No existe relación del nivel de estrés del personal, a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación y la idoneidad cultural de nuestro país para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones ($\chi^2 = 5,974$, $p = 0,426$). (Cuadro 37 y 37A) (Figura 30)

El tiempo para adaptarse a las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación resultó ser suficiente en un porcentaje de 83,3% con respecto a las alternativas restantes (Figura 31).

Figura 31

Tiempo de adaptación a la utilización de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.



De las consideraciones técnicas del uso del outsourcing en las organizaciones las alternativas que resultaron positivas representaron el 86.7%, salvo el 13.3% que indicó ninguna de las anteriores (Figura 32).

Figura 32

Consideraciones de la técnica de outsourcing en su organización.



La tabla de contingencia refleja que la técnica de outsourcing utilizada con la organización produjo satisfacción y fueron atinadas al ser implementada (Tabla 38).

Tabla 38

Tabla de contingencia que considera la técnica de outsourcing en su organización, con relación a la actividad a la que se dedica la organización

		Actividad a la que se dedica su organización				Total
		Tecnología	Banca	Transporte	Otras	
¿Cómo considera la técnica de outsourcing utilizada con su organización?	Las medidas satisfacen la organización	1	0	0	9	10
	Sus resultados siempre han sido muy atinados	1	1	1	6	9
	Siempre dan garantía y puntualidad en la entrega del trabajo	0	1	0	5	6
		1	0	0	3	4
Total		3	2	1	23	29

Interpretación

No existe asociación de la técnica de outsourcing utilizada por la organización y la actividad a la que se dedica ($\chi^2 = ,055$, $p = 0,734$). (Cuadro 38 y 38A) (Figura 30).

Los resultados obtenidos de la forma de involucrarse la gerencia general el uso y aplicación de uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación, resultó en un 67,7 % que lo hace directamente (Figura 31).

Figura 33

Forma de involucrarse la gerencia general de la organización en el manejo y uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación.



5.1.1 Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta por objetivos

No se encontró diferencia significativa entre los géneros; sin embargo, sí existe entre el género y los años de antigüedad en la organización, donde se mantuvo el carácter de igualdad de intervalo de antigüedad, la cual no depende la organización, aun cuando tengan menos años de participar como colaboradores en la organización.

De igual forma, se evidenció la diferencia existente en el grado académico, donde predominó las Maestrías, por lo que se rechazó la H_0 ; no obstante, no hay relación entre la antigüedad en la organización y el nivel académico.

Se refleja una predominancia del género femenino en con el tiempo de servicio, en todos los intervalos de antigüedad, con grado de significancia mayor de $p = 0,311$.

De las siete actividades de dedicación por parte de las organizaciones, todo parece indicar que están enfocadas al área de Marketing (80,6%); el 19,4% estuvo representada por las siete actividades restantes propuesta en la encuesta.

Los resultados de este análisis están reflejados en los Cuadros y Figuras. Las respuestas agrupadas por objetivo específico se detallan a continuación

Objetivos 1

.- Identificar las organizaciones que utilizan outsourcing y/o gamificación, como técnica operativa en el proceso administrativo del capital humano.

Respuesta 5-6-7-8-9

El análisis de los resultados del objetivo 1 se vieron reflejados en los Cuadros 7-12 y Figuras 5-7. En relación con el uso del outsourcing y/o gamificación, como técnicas operativas por parte del proceso administrativo, se encontró diferencias altamente significativas en el conocimiento de las técnicas; sin embargo, no existe una relación de estas con respecto al género, el nivel académico alcanzado y la antigüedad por los colaboradores, aun cuando las organizaciones reflejaron el uso de las técnicas indistintamente.

Los resultados demostraron en un alto porcentajes que el uso de las técnicas resultó ser beneficiosa por parte de la organización, en particular las áreas de capacitación y adiestramiento. los tipos de organizaciones panameñas podrían hacer uso, indistintamente, de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

Objetivos 2

.- Determinar los costos, beneficios y riesgos en la adopción del outsourcing y/o gamificación

Respuesta 10-11-12-17-18

El Con respecto a la determinación de los costos, beneficios y riesgos en la adopción del outsourcing y/o gamificación, el análisis indicó que no hay asociación entre de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el género de los colaboradores de las empresas; no obstante, se destacó el uso de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el tamaño de las organizaciones, quienes resaltaron su uso y su efecto sobre la cultura y el clima laboral, sin dejar de reconocer los beneficios de las técnicas sobre el capital humano. Los detalles de los resultados se expresaron en los cuadros 14- 16 y del 25-27, además de las figuras 10-12 y 17-18.

Objetivos 3

.- Definir las variables que intervienen en la decisión, implementación de la iniciativa en el éxito o fracaso del outsourcing y/o gamificación.

Respuesta 13-14-15-16-19

En la definición de las variables que intervienen en la decisión, implementación de la iniciativa en el éxito o fracaso del outsourcing y/o gamificación se deduce que no hay relación entre el uso de las técnicas y la eficiencia, existe una fuerte asociación de estos dos factores y el personal capacitado, en la selección del capital humano, no solo desde el punto de vista del área de competencia, sino del conocimiento en tecnología que pudieran mejorar la productividad de la organización; sin embargo, no existe esta relación con el nivel académico.

Objetivos 4

.- Contrastar la eficiencia de las técnicas de outsourcing o gamificación vs los métodos tradicionales.

Respuesta 20-21-22-23-24-25

Se pudo determinar que no existe relación entre los colaboradores contratados por las técnicas propuestas y los métodos tradicionales con relación a la antigüedad ni a la dedicación de la organización, pero sí se reflejó la asociación significativa en relación al trabajo desarrollado por parte de lo colaboradores y la dedicación de la organización en un tiempo determinado, de aquellos seleccionados por las nuevas técnicas donde se reflejaron los aspectos de la eficiencia en el desempeño, responsabilidad y puntualidad respectivamente.

Se encontró una tendencia de aceptación de los beneficios otorgados por outsourcing y/o gamificación, asociado al teletrabajo. Los resultados se observan en los cuadros 30- 34 y las figuras 20-25

Objetivos 5

.- Evaluar qué aspectos de la cultura organizacional pueden verse afectados con la utilización del outsourcing y gamificación.

Respuesta 26-27

De los aspectos culturales organizacional que pueden verse afectados con respecto a la idoneidad y la adaptación de los colaboradores, no existe diferencias, pero si se refleja una percepción de cumplimiento de la productividad con la implementación de las técnicas, aun cuando la adaptabilidad al teletrabajo con respecto a la actividad de la organización no mostró significancia ni relación con la idoneidad cultural. Los resultados de este análisis se confirman con los cuadros 35.37 y la figura 26.

Objetivos 6

.- Analizar los datos estadísticamente

Respuesta 28-29-30

Los análisis de los resultados en general resaltan la no relación de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el posible estrés provocado en los colaboradores, confirmada por la fácil y rápida adaptación de estos con respecto a otras alternativas que resultaron insignificantes. Se resalta, de igual manera, el uso y aplicación directa de las técnicas arriba mencionadas por parte de la gerencia de las organizaciones. Los resultados están descritos en los cuadros 38-y 39 y las figuras 28-31.

5.2 Discusión

La formación académica se ha convertido en un requisito fundamental para las organizaciones. En este estudio, se muestra la dominancia del sexo femenino en el sector laboral empresarial. En estudios realizados por OIT, demuestran que aquellas organizaciones que promueven la diversidad de género obtienen resultados más rápidos con respecto a las que no lo hacen. Esa diversidad señalada parece ser un factor que le permite a la organización acceder a mejores talentos y aprovechar la diversidad de pensamiento para mejorar la toma de decisiones y e innovación, dándole mejor imagen de mercado, sobre todo si la gestión femenina, que cada vez es mayor, la desarrolla (OIT, 2017).

En la última década, las investigaciones realizadas a nivel de la región Latinoamericana, en materia de productividad económica, competitividad y crecimiento, con niveles bajos de discriminación y, en particular, la desigualdad de género, los argumentos a favor del sexo femenino, en cuanto a la gestión empresarial se refieren, han demostrado una correlación positiva en cuanto a mayor productividad económica, fundamentalmente, en mujeres empresarias (Weeks & Seiler, 2001).

Estudios desarrollados en Latinoamérica, por el Fondo Monetario Internacional (FMI), llegaron a la conclusión de que las organizaciones, dándole mayor participación a colaboradores del sexo femenino en cargos dominados como directivos de nivel subalterno, medio y superior, están en mejores condiciones de proveer bienes de consumo en el mercado. Todo parece indicar que la gestión empresarial en la mujer está centrada en empresas grandes y multinacionales, particularmente en economías desarrolladas (FMI, 2013).

La demostración de empoderamiento de la mujer en Latinoamérica y el Caribe puede ser considerado un buen indicador crítico en la gestión empresarial del crecimiento, ya que reduce la desigualdad, disminuye las dificultades demográficas en la gestión empresarial y está cobrando mayor impulso porque se amplía la reserva de talentos y se promueve la diversificación de la economía (FMI, 2016).

En la actualidad, se han realizado estudios por organismos financieros internacionales sobre si una mayor participación y empoderamiento de la mujer en la economía y el mercado mejora el PIB; sobre esto, estudios realizados por McKinsey Global Institute (2015) señala que, si existiera igualdad de género, el impulso para la economía mundial podría alcanzar los 28 trillones de dólares, lo que representaría un 26% anual del PIB en todo el mundo. En el caso de Latinoamérica, esto este impulso sería de 2,6 trillones, con un aumento de 34% del PIB, para la región.

Tasa de participación con relación al género

A nivel de la región de América Latina y el área del Caribe y el mundo, se registra un aumento de la participación del sexo femenino con relación a la fuerza de trabajo y en la economía nacional de la región, y se registra un descenso el 2006 de 51,5 % a 49,5 % en el 2016 en el mundo; por el contrario, en Latinoamérica se registra un aumento (Figura 34).

Por el contrario, la participación del sexo masculino disminuyó en ambas regiones, pasando de 77,4 % a 76,1 %, pero sigue siendo superior esa fuerza laboral (Mckinsey Global Institute, 2015).

Figura 34

Porcentaje de participación en la fuerza del trabajo de mujeres y hombres América Latina y el Caribe y el mundo del 2006 - 2016.



Datos publicados por Eurostat (2010) indican que, de los 27 países miembros de la Unión Europea, 55.1 % de las mujeres son universitarias a diferencias de los hombres que representan el 44. 9%, lo que demuestra que las mujeres están dedicando más esfuerzo y tiempo al estudio (Eurostat, 2010). En Panamá, estudios realizados desde el 2006 hasta el 2018 en cuanto a la educación de la mujer que las mujeres culminan los estudios terciarios en mayor proporción que los hombres, no así a nivel de doctorado y en las áreas de ingeniería e informática (Rodríguez Blanco et al., 2020).

En las últimas décadas, se ha visto un aumento en cuanto a los estudios superiores de la mujer, a diferencia de las décadas anteriores, cuyos registros mostraban datos contrarios, este cambio ha hecho que los patrones educativos de las mujeres y hombres converjan, no solo en la mayoría de los países industrializados, sino en el número de los países que cada vez el fenómeno es mayor (Heath & Jayachandran, 2016). Los datos no solo han demostrado esa convergencia, además, reflejan niveles equitativos de género y con

tendencia a incrementarse en la mujer, la cual está generando una brecha de género (Plotz, 2017).

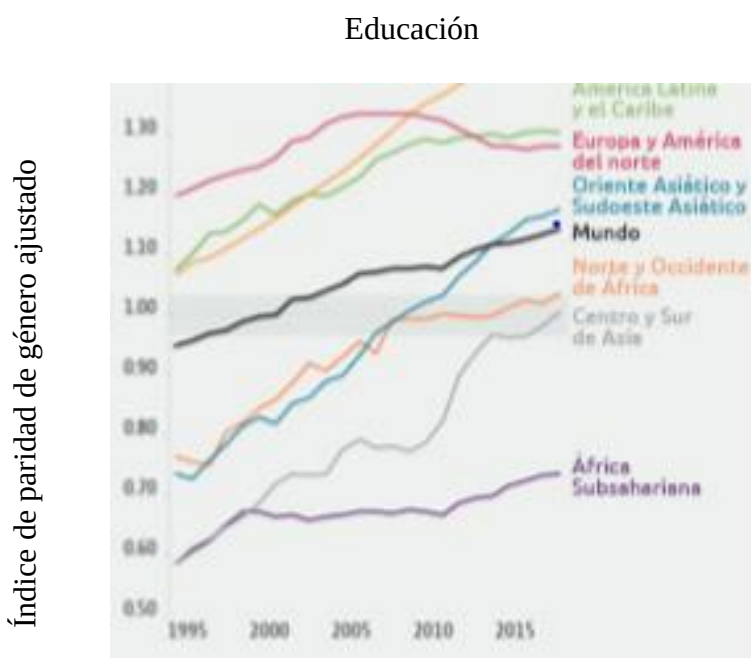
En definitiva, en

todas las regiones del mundo se observa un aumento claro en la educación superior en la mujer (Figura 35) y este se ha triplicado entre 1995 a 2018, estando sobrerrepresentadas en la educación superior; pero, aún sigue enfrentando un problema de participación, no en el mundo profesional empresarial, sino en el mundo académico que todavía no es plena su participación (UNESCO, 2020^a).

Figura 35

Avance hacia la paridad del género en las regiones y niveles de educación

Nota: UNESCO (20020^a)



Con relación a la función de las empresas, los resultados demuestran que la mayor parte de las empresas panameñas están dedicadas al marketing en un porcentaje elevado. Probablemente, esta tendencia se debe a los efectos generados por la globalización y los cambios dirigidos hacia la implementación de nuevos adelantos tecnológicos que ha llevado a las organizaciones a adaptarse para poder avanzar entre los que podemos mencionar el outsourcing cuyo uso, actualmente, es significativo al surgir las compañías tercerizadas, dedicadas a dar respuestas a las organizaciones desde diferentes puntos de vistas (Leiva Ladino, 2022).

El elevado porcentaje que se tiene sobre el conocimiento del outsourcing, no así de la gamificación, producto de la encuesta, confirma lo planteado por Vásquez & Orozco (2019) quienes sostienen que el uso de esta alternativa como estrategia organizacional presenta beneficios, ventajas y desventajas cuando se decide hacer uso de la tercerización en la realización de tareas y actividades, operativas, administrativas, financieras o en capital humano. Esos mismos autores indican que el outsourcing representa una filosofía de trabajo nueva, como estrategia emergente, por lo que es una fuente de innovación, eficiencia, competitividad y valor agregado para las organizaciones permitiendo que las estructuras organizacionales se puedan amoldar y renovar frente a las presiones competitivas para impactar en materia de rendimientos financieros, la especialidad y el valor agregado que se tiene frente al usuarios.

Por lo antes expuestos, podemos decir que el uso del outsourcing se ve como una alternativa de uso en las organizaciones que fueron encuestadas, lo cual coincide con lo planteado por Leiva Ladino (2022) donde señala que las empresas en Panamá optan por la tercerización, viéndola como una alternativa de fortalecimiento en las estructuras organizacionales.

Con relación a las técnicas utilizadas por parte del proceso operativo del capital humano, los porcentajes reflejan el uso equitativo de ambas herramientas (outsourcing y gamificación); sin embargo, los análisis estadísticos indican que no hay relación de uso entre ambas técnicas, probablemente, debido a que no está definido claramente cuál es el tipo de outsourcing más utilizado por la organización (Legal, financiero, tecnológico, logístico o administrativo) o el tipo de gamificación.

Lo cierto es que, si la mayoría de las organizaciones en Panamá, su actividad es el Marketing, en particular las PyMes, se supone que, de acuerdo con su dedicación, así mismo utiliza la tercerización. En ese sentido, Valenzo et al. (2014) plantea que la tercerización en una organización se enfoca en subcontratar o externalizar algún tipo de servicio o proceso en particular de acuerdo con las características y la dedicación de esta, con el objetivo de mejorar su proceso, ya que tanto el Marketing como el outsourcing necesitan de personal especializado para realizar sus estudios de mercado. Soberanes (2014) considera el outsourcing como una estrategia competitiva de mercado propia de cada empresa y de su especialidad.

Todo indica que la unión del marketing y la herramienta de outsourcing resultan ser una decisión importante que favorece a las pequeñas y medianas empresas para brindar un mejor servicio, garantizando de esa manera la competitividad de manera óptima al unirse ambas fuerzas (Icardi & García, 2009).

En el caso del uso de la gamificación como herramienta por parte de las organizaciones, se registraron tres tipos de uso de la gamificación; sin embargo, no quedan definidas cuáles son, lo que sí se observa es que estas son utilizadas para mejorar. Su uso puede servir para activar la motivación y generar competencias adecuadas para crear la

capacidad de la conectividad entre los directivos, colaboradores y usuarios. Para Zichermann & Cunningham (2011), el actuar con motivadores extrínsecos elimina los intrínsecos y las acciones negativas, dándole paso a las acciones creativas. En ese sentido, Shi et al (2014) propone que la autonomía, la competencia y la necesidad de la relación son factores que tienen que ver con las actividades de aprendizaje, reputación, contribución y el estado social. Por ende, consideramos que son inherentes al capital humano para mejorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Según Borrás Gené (2015), la motivación, acción y el feedback son tres elementos importantes en una organización que practica un tipo específico de gamificación, convirtiendo estos en Engagement loops (Lasos o nexos de compromisos) para resolver un problema de un entorno limitado (Figura 36).

Figura 36

Engagement loops. Ciclo de actividad

Nota: Borrás Gené (2015). Werbach & Hunter (2013)



Queda demostrado que el outsourcing y la gamificación facilitan el éxito de las organizaciones los resultados están sustentados con los porcentajes registrados en este estudio, donde se declara que son beneficiosas. En ese sentido, las ventajas competitivas que ofrecen ambas herramientas resultan ser significativas en la gestión empresarial, particularmente en este Siglo XXI, donde al pasar de la globalización a la glocalización, se han introducido nuevos cambios que están exigiendo la necesidad de proveedores externos. Meneses Jara (2017) plantea que las transformaciones del entorno han obligado a las organizaciones a modificar sus sistemas buscando estrategias más eficaces y modelos organizacionales más actualizado, entre esas el outsourcing que ha evolucionado rápidamente como procesos auxiliares en las distintas economías del mundo. En

Latinoamérica, el outsourcing ha facilitado el desarrollo de ventajas competitivas en distintos sectores, así lo afirman Ramírez (2014), Sánchez (2015).

Las organizaciones contratantes o compradoras se benefician del outsourcing, ya que ven que la funcionalidad de este es mayor y con costos inferiores en la mayoría de los casos, preocupándose de manera exclusiva a definir la funcionalidad y dejando que la empresa outsourcing se dedique a las decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, implementación, administración y operación de la infraestructura (De Los Santos Milán et al., 2010).

Por otro lado, estudios realizados por Deloitte (2018) indican que la gamificación -en los próximos años- estará incluida en las organizaciones en un 25 %, afirmando su utilidad y beneficios. La coexistencia de la gamificación interna y externa, permiten que las organizaciones prosperen, en particular, la interna cuya finalidad es potenciar la formación e innovación para mejorar la productividad (Werbach & Hunter, 2013).

En los procesos gamificados, su éxito va a depender del tipo de proyecto y la alternativa de generar nuevas experiencias de trabajo que sean atractivas y que motiven el aprendizaje y logro de los objetivos propuesto, de allí su importancia y beneficio (Valera, 2013).

El proceso de outsourcing parece que abarca la mayoría de las áreas de las organizaciones, en particular, las que tienen que ver con apoyo. Las áreas más comunes de aplicación más comunes son:

Los sistemas contables - Los sistemas financieros; - Las actividades de mercadotecnia; - El área de Recursos humanos; - los sistemas administrativos; - el área de producción; - el sistema de transporte; - determinadas actividades del departamento de ventas y distribución y el proceso de abastecimiento (De Los Santos Milán et al., 2010). Algunas de ellas coinciden con las registradas en este estudio, tal es el caso el de Recursos Humanos. Lo importante es saber qué actividades debemos tercerizar y cuáles son básicas y cuáles auxiliares.

Con respecto a las áreas de gamificación, las organizaciones centran su esfuerzo en actividades de conocer las valoraciones que hacen los usuarios de sus productos y servicios, haciendo uso de esta herramienta como una práctica empresarial. Por tales razones, la inserción de la gamificación se ha extendido más que nada en el área de recursos humanos para tratar de mejorar la motivación y asegurando un clima laboral e implementando buenas prácticas con el medio ambiente y el puesto de trabajo; de esta manera, la herramienta apoya estrategias de comunicación empresarial (Gallego Gómez & De Pablos Heredero, 2014).

Existe un consenso en cuanto al tipo de organizaciones panameñas que podrían utilizar las herramientas el outsourcing y la gamificación, y se considera que tanto las empresas grandes como las medianas y pequeñas organizaciones son elegibles. Las ventajas pueden ser la unificación a nivel de la región de un solo proveedor. Los requerimientos se observan

más en organizaciones medianas y en aquellas nuevas que se están estableciendo en Panamá. Algunos criterios que implican su utilización son: el uso, beneficios, servicio, problemas que deben ser resueltos, la valoración del cliente y el colaborador, la transparencia y legalidad, la flexibilidad y competitividad, por señalar algunos, son elementos que humanizan el servicio en las organizaciones (Rodríguez, 2021).

El haber considerado en su mayoría el outsourcing y/o gamificación como factores beneficiosos, es un reflejo de que en las organizaciones donde se han implementado a resultado el uso de estas herramientas. El mínimo porcentaje que está en desacuerdo es por desconocimiento o no aplicación en su organización, lo que coincide con la respuesta obtenida por los encuestados en la pregunta 5.

La práctica de utilización del outsourcing ha resultado positiva cuando antes de ser utilizada se analiza bien su aplicación, por el papel que juega como estrategia económica que es importante en la producción de bienes y servicios y permite convertir a la organización ser más competitiva González et al. (2020). Algunos autores resaltan la utilización de esta herramienta, ya que su uso asegura la sostenibilidad eficiente, cuando la organización requiere desarrollar su sistema organizacional para hacerla más democráticas, saludables y competitivas, cuando se dan esos procesos de cambios (Guizar, 2013; Garbanzo, 2016).

La no utilización y aplicación del outsourcing puede llevar a la organización a desventajas frente a la flexibilidad que están exigiendo los mercados que cada vez son más cambiantes, y una organización que no la utilice puede llegar a tener algunas deficiencias en sus procesos por no estar alineadas con lo que exige el entorno (Leiva Ladino, 2022). Se trata de poner los servicios de una empresa a cargo de personas altamente especializadas en aras de ir logrando mayor funcionalidad, lo que se debe ver reflejada en la producción (García 2011). Giraldo Vasco (2020) indica que las tendencias actuales es convertir a las organizaciones a ser más competitivas, por lo que la utilización del outsourcing sería la vía para lograrlo.

En cuanto a la utilidad de la gamificación y su uso como técnica impulsada por la digitalización, ha sido aplicada en las organizaciones con la finalidad de mejorar los compromisos que tienen los colaboradores con la empresa, estimulando la motivación intrínseca o propia de la persona para sus superación, lo que sería ideal para la organización tener colaboradores con un estado mental, denominado “estado de flujo” de manera que se sienta que va en crecimiento personal, de superación frente a los retos, con miras a obtener mayor recompensas laborales (García, 2019). Su utilidad en las organizaciones cada vez es mayor para producir cambios, reforzar conductas cívicas y resolver problemas de tipo social (Gómez García, 2015), lo que es importante, ya que sensibiliza al colaborador y trata de llevarlo al éxito en el desempeño (Teixes, 2014).

Los resultados de los mecanismos de reclutamiento de los sistemas organizacionales encuestados, utilizan el outsourcing y la gamificación; resultados respaldados por los

colaboradores encuestados que aceptan estas técnicas por considerarlas operativas del proceso administrativo en aras de mejorar la productividad y la eficiencia; sin embargo, se resalta la preocupación de los costos elevados en materia de honorarios que tiene la implementación. Cabe resaltar que un porcentaje mínimo considera la técnica como no es idónea y de poca credibilidad, probablemente, estas aseveraciones pueden estar asociadas al poco conocimiento que se tiene sobre ellas.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Cáceres & Enoc (2008) quienes sostienen que evidentemente el outsourcing es una estrategia para la mejora de la productividad y la competitividad cuando se delega a una empresa el servicio, lo cual puede realizarlo a un costo menor sin tener que sacrificar los estándares de calidad, resultando ser una estrategia económica.

Esta forma de subcontratación tomada del modelo económico norteamericano ha sido adoptada por relaciones de trabajo más flexible, producto de la expansión de sus políticas promovida en todo el mundo. Tratando de buscar procesos productivos rentables y competitivos (Fuentes Cortéz, 2015). Existe una tendencia de externalizar toda actividad productiva y de gestión, con la intención de aumentar las ganancias, este mecanismo sólo procede si existe formalidades donde intervienen los tres sujetos que asumen su responsabilidad: empresa beneficiaria, empresa subcontratista y el trabajador (Bueno & Dean, 2011).

La flexibilización como tipología del trabajo en una organización que aplica el outsourcing permite una caracterización adecuada que se ajustan a la empresa, favoreciendo su inserción en el mundo global, en ese contexto la aplicación de la tercerización procede a ese nuevo tipo de contratación que a su vez favorece la relación laboral (Hernández, 2012). La contratación de una empresa especializada en una operación (outsourcing) por otra que no lo es (organización) se da con el propósito de que una fracción del negocio pueda ser ejecutada con mayor eficiencia (Fórneas Carró, 2008; Martínez, 2017)

Esa flexibilidad laboral no es más que la comprensión de esos cambios permanentes que han dado vinculados a las relaciones laborales en aras de buscar la estabilidad en el empleo, con sus vertientes respectivas numérica, financiera y funcional, pero va a depender de las exigencias de los nuevos mercados y la globalización (Rimbau & Triadó, 2006), razones que llevan a la implementación del outsourcing como garantía de la mejor selección del colaborador.

Por otro lado, Saiz & Delgadillo (2005) reconocen al outsourcing como una estrategia empresarial que permite mejorar las relaciones desde las perspectiva del *customer relationship management*, que no solo es aplicable a las grandes corporaciones, sino que también es una alternativa para la pymes y como herramienta de gestión basada en negocios, puede llegar a las empresas pequeñas, ofreciendo costos menores, así lo señala Fórneas (2008), de allí que los procesos de tercerización pasan ahora a formar parte de una ventaja competitiva con un valor agregado a los procesos (David & Galvis), estos planteamientos indican que no solo se trata de una eficacia operativa nada más, sino de una

eficacia operativa dirigidas como estrategias o externalización de procesos de negocios (Schneider, 2007).

La historia económica nos está indicando que el outsourcing es un nuevo modelo productivo propio del neoliberalismo del capital y no una simple modalidad de producción, ni considerado como un simple sinónimo de subcontratación, por lo que puede ser sujeto a distinto sinónimos, así lo señalan Dean & Bueno (2011) y Bueno en el 2012.

Cabe señalar que el outsourcing se ha propagado en diversos sectores económicos y se emplea con mayores frecuencias en actividades de logísticas, contratación y administración de personal contabilidad, mantenimiento y recursos humanos (Almanza, 2015), y Panamá no escapa de su implementación en nuestras organizaciones. Por tal motivo, ya es común encontrar que muchas de ellas han optado por delegar a empresas especializadas y optar por la externalización, lo cual se puede aseverar, lo cual se verifica con los resultados obtenidos en este estudio.

Por otra parte, la gamificación como una herramienta emergente permite diseñar experiencias divertidas para los usuarios a partir de mecánicas de juegos, además de fomentar el aprendizaje y la resolución de problemas en los colaboradores (Kapp, 2012), y sus resultados son aprovechados por las organizaciones al implementar la técnica. Bull et al. (2019) indican que hay muchas alternativas que pueden ser utilizadas para captar talentos si se utiliza la gamificación como herramienta, utilizando los juegos de simulación y llevándolos al escenario laboral y hacerlos realidades. Esas razones han llevado la gamificación a un aumento financiero significativo en términos de corto plazo (Markets & Markets, 2019).

La gamificación, como técnica operativa aplicada en conjunto con el outsourcing en este estudio, ha dado como resultado el reconocimiento de su implementación al analizar el porcentaje elevado de aceptación de esta técnica. Sin embargo, Benites Gutiérrez (2020) señala que América Latina tiene un proceso competitivo lento en comparación con otros países que tienen economías más avanzadas, debido a que invierten en infraestructura inteligente, innovación y capital intelectual con la finalidad de mejorar la productividad, sobre todo cuando se implementan técnicas de motivación como la gamificación. Muchas organizaciones han tenido éxitos, debido a la motivación en sus colaboradores ya que inician sus funciones con sentido de pertenencia, así lo indica López (2020).

Los juegos han pasado de ser un componente de diversión a una metodología para aprender, desarrollar destrezas y habilidades para superar dificultades haciendo uso de la gamificación (Gil Quintana & Prieto Jurado, 2019). En ese sentido, la técnica de gamificación ha tenido un impacto grande por su modo creativo para adquirir conocimientos que redundan en beneficios positivos al incentivar la superación, lo que favorece a los colaboradores, usuarios y a la organización (Zapata Vega, 2019). De allí que los retos cumplidos brindan recompensas, lo que va creando un ambiente organizacional

una sana competencia entre los colaboradores, además de una motivación productiva y efectiva (Región de Murcia, 2016).

Podemos concluir que la aplicación y uso de la gamificación como herramienta puede ser muy útil al servir de motivación para seleccionar, capacitar e incentivar a los colaboradores, al encontrar sus actividades laborales atractivas y entretenidas, además, de desarrollar estrategias de mercadeo para la organización (Gómez et al., 2017).

Los resultados del análisis indican que la especialización, experiencia, excelencia y los efectos generados resultan ser beneficiosos; entre un 17 y 20% no se manifestó o lo consideraron nulo, porcentaje que no es significativo; sin embargo, hay algún tipo de resistencia a la implementación de estas técnicas. Se observa que hay concordancia del personal capacitado en las técnicas de outsourcing y gamificación y el tiempo de permanencia en la organización, resultados que se confirman con un alto porcentaje (72%) y sus aportes al capital humano (93%).

Las necesidades a los cambios en el mercado y la implementación de nuevas técnicas aplicadas en la gestión organizacional están demandando competencia y capacidades, los resultados obtenidos lo están demostrando al aceptar ser beneficiosos. En ese sentido, Espino Rodríguez (2003) señala que existe una necesidad -por parte de las organizaciones- de centrar sus esfuerzos en competencias y capacidades haciendo uso del outsourcing en aquellas áreas que requieran mejoras, acudiendo a fuentes externas para lograrlo. Hay que resaltar que Quinn & Hilmer, (1994) había anunciado que cualquier organización que se somete a este proceso, deja de gestionar internamente sus operaciones y funciones al adquirir un proveedor externo.

Por otra parte, Davis et al. (2001) acota que la aplicación de estrategias a largo plazo representa una de las mejores formas de mejorar la organización y su uso debe ser compatible con la misma. Gupta & Zhender (1994), Jennings (1997), Quinn (1999) ya acotaban que el outsourcing de materiales, servicios y componentes resultan ser de alto valor en la organización. En algunos sectores, principalmente en el sector turístico, existen pocos trabajos que resalten la importancia de la externalización como prioridad competitiva de la estrategia de operaciones, por lo que es necesario estudiar sus ventajas (Espino Rodríguez, 2002).

La clave para el desarrollo de estrategias de operaciones que sean eficaces para la organización está en poder entender, por parte de los colaboradores, y sus directivos, cómo crear valor para la satisfacción de sus usuarios, dándole importancia a las prioridades competitivas ((Krajewski & Ritzman, 2000; Davis et al., 2001). Para Castro Cortéz (2010) las organizaciones deben tener visión estratégica que redunde en el aumento del valor y la calidad de sus productos, eso solo se puede lograr con eficiencia y eficacia.

La aplicación de la técnica no debe ser preocupante en el sentido que el coste de outsourcing o externalización se fijan de antemano y, si no sufre cambios, se asume como un coste variable más por parte de la organización que figurará mientras dure el servicio y, en

muchas de las ocasiones, se utiliza una sola vez (Trujillo & Galvis, 2012), el asunto está en las posibles implicaciones laborales que tiene con los colaboradores. No obstante, es importante reconocer que la externalización permite acceso a conocimientos especializados que favorecen al colaborador, lo cual lo hace cualificado, más expertos, lo que representa un "Know-how" para ellos y para la organización (Mahmoodzadeh, et al., 2009). En definitiva, la aplicación y uso de la externalización puede resultar en ventajas competitivas para las organizaciones que la implementan (Barthélemy, 2003; Belcourt, 2006; Mahmoodzadeh, et al., 2009; Trujillo & Galvis, 2012;)

Cuando se trata de la gamificación, como técnica emergente, la aceptación por parte de los encuestados en este estudio coincide con lo planteado por Bunchball (2010), quien sostiene que su utilización en las organizaciones genera un proceso de integración. En los últimos años, esta técnica ha sido considerada como una herramienta poderosa y motivadora en el entorno del trabajo que ha contribuido a modificar el comportamiento de la organización y sus colaboradores (Werbach & Hunter, 2012), trasladando sus beneficios de forma eficiente a ámbitos funcionales organizativos ((Feng et al., 2018). Sin embargo, hay que reconocer que en todo proceso innovador se dan inconvenientes que son importantes y se deben considerar, entre los que podemos mencionar: no es fácil gestionar, determinar objetivos y medir, ya que esto implica una filosofía de ensayo y error, por lo que se debe emplear no para manipular, sino para mejorar un mal negocio (Kumar, 2013). Por otro lado, el riesgo que se toma al considerar que la gamificación puede emplearse como una estrategia barata de "marketing", de manera que debe ser aplicada en componentes que son principales para la organización ((Pedreira et al., 2015).

En cuanto a riesgo (Groh, 2012), acota que el abuso de la gamificación en cualquier ámbito puede llevar a la posibilidad de dedicar más tiempo al juego que al rendimiento del trabajo. Este planteamiento puede llegar afectar la eficiencia y eficacia en la organización. De igual forma, se ha determinado que el mal uso de la gamificación puede ser empleada como una manera de explotación en la organización cuando se promueva una excesiva competitividad, resultado ser desmotivadora, posteriormente, para todas las personas implicadas ((Cherry, 2012; Werbach & Hunter, 2012). Por ende, si se ve, en sentido hipotético, puede darse el riesgo de la marginación en aquellos que tengan un bajo rendimiento o que no participen, al compararlos con los de alto rendimiento que, supuestamente, serían los más recompensados, como lo señala Burke, (2016). Algunos autores como Bogost (2015) indica que la gamificación, en el área de "marketing", aceptada por muchas organizaciones, ha sido utilizada como una herramienta de explotación en el entorno del trabajo y como un parche que soluciona problema con rapidez.

En ese sentido, los riesgos que se pueden dar en la aceptación de esta técnica emergente requieren que se incluyan los aspectos que tiene que ver con la ética en el trabajo al considerar una propuesta de gamificación (Kumar, 2013). Consideramos que, a pesar de que en este estudio los resultados muestran aceptación por la implementación de la

gamificación, los planteamientos señalados como riesgosos deberían ser considerados por parte de las organizaciones, haciendo una evaluación adecuada para su implementación.

La comparación con los métodos tradicionales, la mayoría (73%), considera que el outsourcing y la gamificación ofrecen mejores servicios, asimismo, hay una tendencia de adaptarse a las nuevas técnicas con un grado de confiabilidad elevado, además, cumplen -de la misma manera- con los métodos tradicionales resaltando que los indicadores señalados en la figura 25 son necesarios para la implementación; de igual manera, el considerar que se deben acoger con alta responsabilidad. Actualmente, hay una tendencia de la simplificación y optimización en las organizaciones, haciendo uso de nuevas tecnologías, entre estas, el outsourcing es considerado una herramienta útil para el crecimiento de las organizaciones (Aguilar Valdés et al., 2011). Si la comparamos con métodos tradicionales presenta ciertas ventajas como lo son:

- .- Reducción y control de gastos
- .- Personal altamente califica
- .- Manejo de funciones difíciles o que están fuera de control
- .- Mayor eficiencia
- .- Mayor responsabilidad en el área de trabajo

Reducción del riesgo del negocio, al permitirle a las organizaciones tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios y destinar recursos para otros propósitos (Fernández, 2007).

La técnica se ha desarrollado -de manera visible- que ya es utilizada por diferentes organizaciones que demandan los servicios de outsourcing, entre los cuales están: el sector comercial, financiero, gubernamental, educación, el sector de servicios y el industrial (Vilanova Torres & Lara Salazar, 2007) y las principales actividades están orientadas al outsourcing personal, servicios operativos, comercio y ventas, consultorías y asesorías, programación y desarrollo de software, servicios tecnológicos especiales portuarios y los “call center”, con un alcance total que implica delegar todas las funciones de la organización para el desarrollo de sus actividades y un alcance parcial, que implica selección de ciertas funciones y responsabilidades en cualquiera de los niveles de actividad (Suárez, 2011).

En el caso de la gamificación, es evidente su uso en otros países y no solo en las áreas de negocios, sino también en la salud, en los aspectos sociales y en la educación, aplicado como un conductor para impulsar en la actividad que se desarrolla la organización (De Puy & Ramfis, 1917). Su aplicación como juegos -de forma seria- enseña que las diferencias de los diseños jugables o divertidos es la manera, es decir, representa la forma adoptada por las organizaciones, así lo señala Burke (2012) sobre el futuro de la gamificación, aseverando que, en el 2015, ya el 70 % de las empresas habían aplicado la técnica. Valera (2013) experto y asesor del grupo CIDITIC en gamificación en el área empresarial, plantea que las distintas sensaciones que se manifiestan al aplicar la técnica no están ligadas a las experiencias, sino a la forma como se percibe o se procesa en el momento.

Estos señalamientos coinciden con los resultados de este estudio cuando el 73% de los encuestados manifiestan acetar su implementación. Zichermann (2013) sostiene que la gamificación dentro de los negocios, en un 75 % la psicología influye sobre el comportamiento de las personas, su conducta y procesos mentales, que hacen que la gamificación funcione mucho mejor; y el 25 % es tecnología, aprendiendo de los juegos elementos para desarrollar cosas placenteras y óptimas al desarrollar habilidades en adecuadas que permite al colaborador enfrentar los desafíos, convirtiéndose la gamificación en una herramienta valiosa para la organización. Eso nos lleva a inferir que, con el tiempo, las organizaciones en Panamá usarán, correctamente, la técnica de gamificación, la cual pudiera convertirse en una herramienta permanente.

El modelo piramidal tradicional de la organización de las empresas, centrado en un ciclo interno de la misma y de una estructura de producción vertical y masificación de la producción en serie, ha venido a ser remplazado progresivamente por el outsourcing apoyado en la técnica de la gamificación, siendo esta una de las prácticas más importantes y exitosas en el mundo, vista como un beneficio estratégico durante los últimos 75 años (Schneider, 2014).

Tanto el outsourcing como la gamificación han servido para transformar las organizaciones aprovechando las ventajas que viene ofreciendo la innovación y los nuevos modelos en las organizaciones, buscando nuevas y rápidas soluciones y haciendo una mayor apertura y acceso a nuevos mercados, tratando de minimizar los riesgos de inversión (De Vera et al., 2002).

Evidentemente, los resultados obtenidos en este estudio nos llevan a considerar que las técnicas de outsourcing y gamificación ofrecen mejores servicios y se han convertido en una realidad, pero resulta improcedente contrastar los métodos tradicionales con las técnicas del outsourcing y la gamificación que, aunque no son métodos nuevos, su aplicación en los países en vía de desarrollo no han sido acogidos en su totalidad. La explicación es que, quizás, muchos no están preparados, porque carecen de ciertas tecnologías que se requieren para su implementación, además, de significar un reto para las organizaciones que están iniciando su incorporación, como herramienta de desarrollo en las organizaciones. En ese sentido, Arce Soto et al. (2017) confirma lo planteado con antelación, que el uso del outsourcing como herramienta implica un destacado aprovechamiento de las tecnologías y el conocimiento de personas expertas en la materia; además de asegurar la sostenibilidad eficiente que requiere el desarrollo organizacional para hacerlas más eficientes y competitivas, democráticas y saludables, a través de cambios que deben ser previamente planeados (Guizar, 2013; Garbanzo, 2016).

Lo que sí podemos afirmar es que las organizaciones están cambiando su estructura tradicional por una más eficiente y eficaz, con cambios sustanciales que les permita adaptarse a las necesidades de demanda del mercado que cada vez es más competitivo y utilizar sus recursos a un costo menor y las organizaciones que no se ajusten a los cambios estarán en desventajas,

En referencia a la productividad, como parte de la cultura organizacional en el uso del teletrabajo como alternativa de trabajo, se considera beneficioso su implementación cuando se aplica las técnicas de outsourcing y gamificación, condición manifestada por la mayoría de los encuestados en más de 50%. En estudios realizados por Solórzano (2014), indican que la responsabilidad empresarial sí afecta la actitud de los colaboradores, por ser esta una medida que ha que se ha implementado de manera inmediata. Méndez (2014), por el contrario, indica que la adicción de un cambio no es un factor que pueda influir en la actitud laboral de los trabajadores, lo cual concuerda con los resultados de esta investigación, ya que en ambos se muestran que no existe una diferencia en la actitud laboral entre un grupo de adictos al trabajo y el tipo de contratación de estos. Monterroso (2013) concluyó que existe diferencia en la actitud laboral entre el personal del área administrativa, quien tiene bienestar psicológico, versus con quien no lo tiene. Quevec (2010) concluyó que existe diferencia significativa entre grupos de trabajadores, con relación los indicadores de identidad laboral con respecto al tipo de cultura y su relación con las técnicas, ya que todos no desarrollan las habilidades en el mismo tiempo.

En el caso particular de las contrataciones, García Morales et. (2016) señala que la modalidad de la contratación no es un factor que logre afectar la actitud, lo que se puede confirmar con los resultados de esta investigación, ya que al aplicar en las organizaciones la modalidad del teletrabajo, como alternativa a raíz del problema del COVID-19, parece que no ha surgido ningún efecto que vaya en detrimento ni de la organización ni de sus colaboradores. Por su lado, Sánchez (2014) indica que el entorno y los cambios continuos de la tecnología están originando alteraciones rápidas y no predecibles, pero deben ser implementados si se quiere ser competitivo. Por el contrario, García et al. (2006) sostiene que no se trata de si ocurren o no, cambios en el entorno laboral, lo importante es saber si tenemos o no la capacidad para aprender e innovar lo, suficientemente rápido, para afrontar estos y sobrevivir el entorno cambiante desarrollando habilidades de aprendizaje y de la innovación que nos permita ventajas competitivas. Todo parece indicar que la clave para desarrollar esas habilidades está en la relación positiva que debe existir entre el proceso de gestión organizativo y la innovación, cuya capacidad innovadora solo se puede lograr con un proceso de aprendizaje desarrollado en el tiempo, así lo indica (Martín et al., 2013). En ese sentido, la cultura organizacional parece ser la piedra angular de las actividades innovadoras (Bueno, 2013), de allí que la innovación permita que se pueda crear, fomentar cambios rápidos y constantes ((Breznik & Hisrich, 2014), por lo que la herramienta del uso de la gamificación sería un buen soporte para desarrollarlas.

La percepción que se tiene es que las nuevas técnicas han aumentado, independientemente de la dedicación que se tenga en la organización, aunque se refleja un porcentaje de estrés que le produce al colaborador. Los resultados obtenidos en el estudio, sustentados con los planteamientos de los investigadores citados, en su gran mayoría, favorecen la implementación del outsourcing y la gamificación como técnica de desarrollo, de eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Los análisis estadísticos realizados, aplicando las pruebas de asociación apoyados en los softwares utilizados, permiten comprobar si existen evidencias o no al plantear las preguntas de las encuestas. Las variables de implementación y uso del modelo de outsourcing y gamificación no muestran diferencias significativas al ser evaluadas, indicando una tendencia aceptación de estas herramientas.

El análisis de las variables nominales de los ítems evaluados, en su mayoría, reflejan un alto porcentaje positivo, sobre todo por el procedimiento estadístico aplicado al evaluar las respuestas obtenidas, lo que facilita su comprobación de los resultados de las hipótesis planteadas, por lo que podemos afirmar que tanto el outsourcing como la gamificación facilitan y promueven un panorama de inserción favorable y de nuevas oportunidades de las organizaciones en el mercado competitivo, además, del desempeño positivo que se da en los colaboradores que los lleva a mejorar su condición en cuanto a la eficiencia y eficacia laboral.

El estudio demuestra que la aplicación de las técnicas de outsourcing y gamificación son alternativas para las organizaciones panameñas, siempre que los criterios técnicos se apliquen con ética, y que su implementación redunde en procesos que lleven a elevar la competitividad. La aplicación de estas herramientas no debe llevar a la organización a una reducción de los puestos de trabajos, en el interior de estas, sino por el contrario, deben servir para que los colaboradores se sientan parte de los procesos productivos de la organización, potenciando -de esa manera- su valor como persona en las distintas áreas de trabajo, aprendiendo lo valioso de cada uno.

Capítulo VI

CONCLUSIONES

Se evidencia el desconocimiento de las herramientas de outsourcing y/o gamificación como técnicas operativas por parte del proceso administrativo; sin embargo, en cuanto al género, nivel académico alcanzado y la antigüedad de los colaboradores no existe una relación, aun cuando las organizaciones reflejan el uso de las técnicas, indistintamente. Asimismo, se demostró mayor fortaleza del uso de las técnicas por las organizaciones en algunas áreas del subsistema de recursos humanos, como capacitación y adiestramiento. Cabe acotar que estamos de acuerdo con las teorías expuestas de otros autores, donde se plantea que el outsourcing y la gamificación facilitan el éxito de las organizaciones.

Con relación a los costos beneficios y riesgos en la adopción del outsourcing y/o gamificación, los resultados nos llevan a concluir que no hay asociación entre la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el género de los colaboradores, independientemente, del tamaño de las organizaciones. Se resalta que un mínimo porcentaje considera estas como no idóneas y de poca credibilidad, quizás por el desconocimiento sobre la temática. Damos a conocer que estas técnicas, a través de los años se han utilizado en otras regiones como una estrategia para la reducción de costos y una herramienta para ganar competitividad.

Luego de analizar las variables que intervinieron en la decisión, implementación e iniciativa en el éxito o fracaso del outsourcing y/o gamificación, concluimos que no hay relación entre el uso de las técnicas y la eficiencia; sin embargo, se evidenció una fuerte asociación de estos dos factores con relación al personal competente y al conocimiento en tecnología, por lo que estos garantizaban mejorar la productividad en las organizaciones. Otros estudios consideraron que no debe ser preocupante, en el sentido que el coste del outsourcing o externalización se fijasen de antemano y, si no sufre cambios, se asumiese como un coste variable más, el cual queda incluido en la organización como que elemento de gasto, mientras dure el servicio.

En cuanto a la eficiencia de las técnicas de outsourcing y/o gamificación versus los métodos tradicionales, se determina que no existe relación entre los colaboradores contratados por las técnicas propuestas y los métodos tradicionales, en lo referente a la antigüedad o a la dedicación de la organización, lo que sí se registra, es que hay una tendencia a la simplificación u optimización en las organizaciones al incorporar nuevas tecnologías, entre estas, el outsourcing y la gamificación, consideradas como herramientas útiles para el crecimiento de las organizaciones. Eso se refleja con el elevado porcentaje que considera aceptable el uso de estas técnicas.

Con relación a los aspectos culturales - organizacionales que puedan verse afectados, en lo que respecta a la idoneidad y la adaptación de los colaboradores al implementar las herramientas propuestas en este estudio, se considera beneficioso su implementación cuando se aplican las técnicas de outsourcing y gamificación, condición manifestada por la

mayoría de los encuestados. No obstante, otros estudios han demostrado que hay manifestaciones de cambios de actitud, por parte de los colaboradores, al manifestar su implementación inmediata, resultados que discrepan de los datos obtenidos en esta investigación. Igualmente, se resalta que los cambios continuos de la tecnología son factores que están originando alteraciones rápidas y no predecibles, pero deben ser incorporados y, de adaptarse, deben ser más competitivos.

Se observa que la implementación de nuevas técnicas va en aumento, independientemente de la actividad a la que se dedica la organización, y lo que sí se observa es un porcentaje de estrés que le produce al colaborador, resultados que coinciden con otros estudios, aun cuando se manifiesta la implementación del outsourcing y la gamificación como técnica de desarrollo, eficiencia y eficacia en las organizaciones, consideradas como alternativas para la organizaciones panameñas, siempre que los criterios técnicos se apliquen con ética.

RECOMENDACIONES

Se plantea la necesidad desarrollar un modelo organizacional en las organizaciones panameñas, que incluya las técnicas de outsourcing y la gamificación, en todos los niveles organizacionales, sobre todo en las pequeñas y medianas, con la intención de desarrollar competencias en sus colaboradores para que se sientan parte de los procesos productivos de esta. La intención es valorar su aplicabilidad como una opción innovadora que mejora la productividad.

Poner en práctica la propuesta de este trabajo, con el propósito de cumplir los objetivos desarrollados en esta para solucionar la problemática presentada en las organizaciones, ocasionada a partir de la pandemia, la cual impactó el desarrollo productivo organizacional al implementar el teletrabajo como una alternativa laboral.

Recomendamos a los gerentes de la unidad de recursos humanos a enfrentar los cambios en el mercado, implementando nuevos modelos y técnicas de trabajo que vayan como beneficios positivos de la organización, previo adiestramiento de su capital humano.

Las organizaciones deberían ir estudiando los cambios que deben realizar en su estructura organizacional, producto del entorno que nos dejó el problema del COVID- 19, en cuanto a modificaciones continuas de las tecnologías que se deben implementar, lo que representa un reto para nuestras organizaciones, sobre todo en los aspectos de desarrollar una nueva cultura organizacional y mecanismos de adaptación de su capital humano para ser más eficientes y competitivos.

A partir de las contribuciones alcanzadas en esta investigación, se recomienda seguir investigando sobre el tema, de manera que se revisen algunas variables que no fueron consideradas como objetivos de esta investigación, mientras otras surgieron durante la evaluación del caso de estudio. Por esto, pensamos que puede ser interesante la continuidad del tema de carácter exploratorio-descriptivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Valdés, A.; López Castillo, V.; Cabral Martell, A.; Alvarado Martínez, L. F; Alvarado Martínez, T. E. & Moreno Medina, Salomón (2011). La técnica de la consultoría externa ("Outsourcing") en la administración de los agronegocios Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. XV, No. 29. 775-785. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C: Universidad Autónoma de la Laguna: UAAAN Torreón, México.
- Almanza Martínez, M. Archundia Fernández, E. (2015). El Outsourcing y la Planeación Fiscal en México. Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net, México
- Arce Soto, F., Chacón León, L. & España Chavarría, C. (2017). El outsourcing como estrategia de eficiencia: tres estudios de caso en Costa Rica. *Revista Internacional de Administración de Oficinas y Educación Comercial* No.3 63-89 doi: <http://dx.doi.org/10.15359/respaldo.3-1.4>
- Amendola, L. (2000). Tendencia en la administración moderna outsourcing. Reliabilityweb.com. A Culture of Reliability, 1-9.
- Anderson, E., Chu, W. & Waiz. B. (1987). "Industrial purchasing: an empirical explanation of the buyclass framework", *Journal of Marketing*, 51: 71–86.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6^a Edición. Venezuela: Editorial Episteme.
- Argandoña, A. (2007). Implicaciones de la relocalización empresarial en una economía regional. Business School- Universidad de Navarra. II Jornada de Economía Española. 12 p.
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, (69), 24–41.
- Arroyo López M. E; Gaytán Iniestra, J & Sierra Vilchis, S. (2007). Contaduría y administración *versión impresa* ISSN 0186-1042 Contad. Adm. No.221 México ene./abr.
- Arroyo, P. & Gaitán, J. (2012). Construyendo relaciones de Tercerización efectivas. México: ÉLogística. Recuperado en: construyendo-relaciones-tercerización-efectivas. <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/64530>
- Atondo, R. J., Moltó García, J. I. & González de Lena, F. (2004). Un futuro para el trabajo en la nueva sociedad laboral. Editorial Tirant Blanch. 565.
- Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. 2020. El teletrabajo en España. Dirección General de Economía y Estadística. Boletín Económico No.2. 18.
- Ávalos, J. V. (2011). *Conferencia en el III Congreso Nacional de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.*

- Barnes, S. J. (2020) "Information management research and practice in the post-COVID-19 world", *International Journal of Information Management*, vol. 55, no. 2, pp. 102-175. [En línea]. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>.
- Barattini, M. (2010). Trabajo esclavo y organización: el caso de la Unión de Trabajadores Costureros en Argentina. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 2, Vol. 25, (74). 461-481.
- Barona, R. (2012). El Teletrabajo como un modelo de organización laboral. Bogotá D.C-Colombia: Revista Médico Legal. <https://go.gale.com/ps/anonymouse?id=GALE%7CA343156294&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=01248286&p=IFME&sw=w>
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Barrenechea Zavaleta, J. A. (2022). La gamificación en la capacitación laboral para los trabajadores de una empresa outsourcing. [Tesis, lima Metropolitana]. 98. (ORCID: 0000-0003-1234-1147)
- Battiston, D., Blanes, J., Vidal, I & Kirchmaier, T. (2017). Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams, CEPR Discussion Paper, No.11924
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Bendor, S. (2008). Predicative possession. [https://scholar.google.com.pa/scholar?q=Bendor+Samuel+\(2008\).&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.pa/scholar?q=Bendor+Samuel+(2008).&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Benites Gutiérrez, L.A., Ruiz Toledo, Matheu Pérez, M.A., Inca Alayo, M & Juica Martínez, P (2009). Analysis of competitiveness factors for the sustainable productivity of SMEs in Trujillo (Peru), *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Vol. 29, No. 1. 208 - 236.
- Betz, F. (1997). *Managing technological innovation, competitive advantage from change*. New York, New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Blasco, R.D. Selección de Personal. En: REYES, R. (ed.), *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social-Aproximación Crítica*, 2000a. En caché. <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>

- Blasco, R.D. (2000 b). L'intervista nella sicurezza e nella prevenzione. En: Trentini, G. (ed.) Oltre L'intervista. Il colloquio nei contesti sociali Torino: ISEDI.
- Bloom, N., Liang, J. Roberts, J & Z. J. Ying, Z. J. (2015). «Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment», *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), Oxford University Press, 165-218.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ed. Akal.
- Borrás Gené, O (2015). *Fundamentos de la gamificación*. GATE. Gabinete de telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid. 33 p.
<http://www.flickr.com/photos/89458386@N07/16124943257>
- Bradyley, P. (1995). "Third parties gain slow, cautious buyer support", *Purchasing*. 51–52.
- Bueno, L. & Dean, M. (2011). *Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*. Centro de investigación laboral y asesoría sindical, México, 50. 250. <https://www.rankia.mx/blog/mejores-opinionesmexico/3336314-que-outsourcing-listado empresas-mexico>
- Bueno Rodríguez, L. (2012), Postscriptum. Análisis del Outsourcing en la Nueva Ley Federal del Trabajo, en Mateo Dean y Luis Bueno, *Outsourcing: Modelo en expansión*. <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-de-outsourcing-2740809.htm>
- Bueno Campos, E. (2013). «El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación,». *Economía industrial*, No. 388. 15-22.
- Bogost, I. (2015). Why gamification is bullshit 2. En *The gameful world: Approaches, issues, applications* (Vol. 65). MIT Press.
- Bunchball (2010). *Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior*. Inc. All Rights Reserved. 1-14.
- Buitrago, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*. Vol. 11, No. 1. 1-2 p.
- Breznik, L.D. & Hisrich, R. (2014). «Dynamic capabilities vs. innovation capability: ¿are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 21, No. 3, 368-384.
- Burke, B. (2012). Retrieved from *Gamification 2020: What Is the Future of:* <http://dotgroup.com.br/wpcontent/uploads/2014/04/Gartner-2020-Trends>
- Burke, B. (2016). *Gamify: How gamification motivates people to do extraordinary things*. Routledge.

- Buira, J. (2012). El Teletrabajo, entre el Mito y la Realidad. Barcelona - España
- Bustos Ordoñez, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. Revista de Estudios Sociales No. 44. Bogotá. 181-196,
- Buil, I., Catalán, S., & Ortega, R. (2019). Gamificación y Motivación: Nuevas Herramientas para la Captación de Talento. Business and Society Review, Zaragoza, España. <https://bit.ly/3FfXbn5>
- Camaño Rojo, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico, en Revista de Derecho de la Universidad Austral de Chile, p. 25 s.
- Caamaño Rojo, E. (2010). El teletrabajo como una alternativa para promover y facilitar la conciliación de responsabilidades laborales y familiares. Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XXXV (Valparaíso, Chile, 2º Semestre) [pp. 79 -105].
- Cabanellas de Torres, G. (1996). *Compendio de Derecho Laboral*, actualizado por José Gómez Escalante (Buenos Aires, Editorial Heliasta, 2001), I, p.116. Consejo Económico y Social, *El trabajo a tiempo parcial*, Informe N° 4, Sesión ordinaria del pleno de fecha 18 de septiembre de Madrid, España, 1996).
- Cardona, R.A. (2020). Estrategia basada en los recursos y capacidades. criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista Electrónica Forum Doctoral. No. 4. 113-146 p.
- Castro Cortés, A.V. (2010). Business Process Outsourcing (BPO) (Trabajo presentado a C.H. Gómez Gómez para la materia Auditoría informática, Facultad de Ingenierías, Universidad de Caldas, Colombia). <http://auditoriauc20102miju02.wikispaces.com/file/view/COMPILACIONBPO201021700713654>.
- Cázare, B. & Enoc, D. (2008). Outsourcing: su impacto en la rentabilidad y su utilización en la industria maquiladora de la ciudad de Chihuahua, Simiyá. Revista de Investigación, Año 1. No. 0., México, 60-68.
- Clark, S.D. (1998): "The Decision to Telework: A Synthesized Model" Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sejences. Vol. 31 No. 1.
- Claver Cortez, E. (1999). Análisis descriptivo del *outsourcing* de los sistemas de información. ESIC MARKET. Consejo Económico y Social, *El trabajo a tiempo parcial*, Informe N° 4, Sesión
- Castellanos, Y. S., Escobar Sánchez, S. & Merlo Santana, A (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol. 14 No. 1. <https://www.noray.com/blog/la-gamificacion-en-la-empresa/>

- Cobo, J. M. (2017). La tercerización como herramienta de gestión empresarial. [Tesis de Grado. Universidad EAFIT]. Administración de Negocios – MBA. 48 p.
- Contreras O. & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*; 6: 74-83.
- Cordero, D. & Núñez, M. (2018). El uso de técnicas de gamificación para estimular las competencias lingüísticas de estudiantes en un curso de ILE. *Revista de Lenguas Modernas*, (28).
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de Recursos Humanos. Vol. 4 No. 1, 109-119.
https://papers.ssrn.com › SSRN_ID3020982_code2560615
- Correa-Prieto, F. (2015). El Teletrabajo: Una Nueva Forma de organización del trabajo.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2177/DER_016.pdf%3Bsequence=1
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana Editores, México,
- Cherry, M. A. (2012). The Gamification of Work. *Hofstra Law Review*, 40, 851.
- Daugherty, P.J. y P. H. Pittman, (1995). "Utilization of time-based strategies: creating distribution flexibility/responsiveness", *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (2): 54–60.
- Davis, M., Aquilano, N. & Chase, R. (2001): Fundamentos de Dirección de operaciones. Tercera edición. McGraw-Hill.
- De Vera, M., Samayoa, F., Wachtler, R. (2002) Outsourcing: Alternativa de Negocios Para La Pequeña Empresa Salvadoreña. [Tesis]. Facultad De Economía, Universidad Dr. José Matías Delgado.
- de Buen, N (2016). El nuevo fraude empresarial: el outsourcing. *RDRST*, Brasilia, Volumen 2, No. 1, 170-178.
- Deloitte- Insights & Co. S.A. (2018). El auge de la empresa social. Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano. 17 p
- De La Cámara Arilla, C. (2000). El teletrabajo., un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de Relaciones Laborales*~ 155N: 1131-8635 -17: 227-256.
- De Los Santos Milán, P., Juliani Álvarez, M.G. y Lecchini Cabrera, R.A. (2010). Tendencias modernas de la organización y la administración en la concentración de las funciones de soporte. Monografía. Universidad de la Republicas Montevideo, Uruguay. 149 pp.

- Del Moral, L. (2000). La Tendencia Post-Gerencial en la Determinación de la Cultura Organizacional del futuro. Revista Telos. URBE.
- Del Rey Guanter, S. & Gala Durán, C. (2000). Trabajo autónomo y descentralización productiva. Relaciones Laborales, 1, p. 446.
- Dewald, M., Kohn, O., Dehorn, Y., Howaldt, H., Ebben, A., Kratzke, N., Janssen, F. & Weigold, M. (2021). Using gamification on the shop floor for process optimization in machining production. Technical University of Darmstadt, Darmstadt, Alemania. <https://bit.ly/3ATE155>
- Dignan, A. (2011). Game Frame: Using Games as a Strategy for Success. Free Press. En detalle: Dessler, Gary, Administración de Personal (8ª edición, México, Editorial Pearson), 13 s.
- Duque-Ceballos, J.L., González, C. & García-Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. Entramado. Vol. 10 No.1.
- Dutcher, E.G. (2012). The Effects of Telecommuting on Productivity: An Experimental Examination. The Role of Dull and Creative Tasks, Journal of Economic Behavior & Organization, 84 (1). 55-36.
- Espino Rodríguez, T. F. (2002). Un análisis estratégico de la externalización bajo la visión de la empresa basada en los recursos y capacidades: su aplicación empírica al sector hotelero. [Tesis Doctoral]. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Espino Rodríguez, T. F. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Cuadernos de Gestión Vol. 3. N.º 1 y N.º 2. 83-99.
- Eurofound (2016) Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Luxembourg-Geneva: Eurofound and the International Labour Office. Recuperado en: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Eurostat. (2010). Statistics. Education and training. Distribution of pupils / Students by level 2007. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/education/data/database>
- Estellés, M., Sorolla, R., Gato Palmer, M.E., Sorolla, R., & Albarracín Guillem, J.M. (2017). Gamificación en formación de empresa. Dirección y Organización 62: 35-40.
- Fayol, H. (1927). L'éveil de l'esprit public. Paris: Dounod,

- Fernández, R. (2007) Outsourcing, estratégica empresarial del presente y del futuro. <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
- Feng, Y., Jonathan Ye, H., Yu, Y., Yang, C., & Cui, T. (2018). Gamification artifacts and crowdsourcing participation: Examining the mediating role of intrinsic motivations. *Computers in Human Behavior*, 81, 124-136.
- Ferrer, J. (2001). Presencia del Comportamiento Ético en sectores de Actividad Industrial. Ediciones Astro Data. Maracaibo. Venezuela.
- Ferreiro, E., Olavarria, M., Aguinaga, J.M. López Palomero, E. & Vázquez, M.C. (2007). El fraude y sus consecuencias jurídicas. Buenos Aires: La Rocca.
- Foncubierta, J. & Rodríguez, C. (2014). Didáctica de la gamificación en la clase de español.
- Fondo Monetario Internacional. (FMI). (2013). “Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity”, Artículo de discusión del FMI. <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk>.
- FMI. (2016). *The Business Case for Women's Empowerment*. Speech by Christine Lagarde, Cumbre de directores ejecutivos de la Cooperación Económica de Asia-Pacífico.
- Fórneas Carro, J.R. (2008). Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores. *Businnes Pocket*. Netbiblo S.L., España.
- Forteza, J. L. (2014). El impacto del teletrabajo en el derecho del trabajo a la luz de la nueva regulación española. *Revista Jurídica*, 2(35), 57-74. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/938>
- Fuentes Cortéz, H. M. (2015). Análisis del régimen de subcontratación u outsourcing en México. *Visioni LatinoAmericane è la rivista del Centro Studi per l'America Latina*. 1-No.12. Gennaio. 1- 15.
- Gary, D & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Detalle: 8ª edición, México, Editorial Pearson, 530 p.
- Gallardo Echenique, E. E. (2017). Metodología de la investigación: manual auto- formativo interactivo. Perú, Huancayo: Universidad Continental. Recuperado en: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_M_C0584_2018.pdf
- Gallego Gómez, C., & De Pablos Heredero, C. (2013). The gamification and the enrichment of innovation practices in the firm: an analysis of experiences. *Intangible Capital*, 9(3), 800–822. <http://doi.org/10.3926/ic.377>

- Gallego Gómez, C. y De Pablos Heredero, C. (2014). La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible Capital*. 9(3): 800-822. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.37>
- Gamonal Contreras, S. (2010). Sobre la incidencia de las nuevas tecnologías en el contrato de trabajo: Trabajo y Derecho (Santiago, Editorial Legal Publishing). 35 s.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*. Vol. 40, No. 1, 67-87.
- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M.L., Cruz Sosa, E R., Gatica, L., Vargas Hernández, K., Del Rosario, R., Hernández García, J., Velázquez, R., Macías Díaz, V.A., Dulce, M. (2016). Proceso de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 6, núm.12. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Guadalajara, México.
- García, G. (2011). Outsourcing una apuesta para el futuro. FMK- foromarketing. <https://www.foromarketing.com/outsourcing-una-apuesta-por-el-futuro/>
- García de Hurtado, M.C y Leal, M. (2008). *Omnia* Año 14, No.3 p. 144.
- García, S. (2014). Capital Humano. <http://www.linkedin.com/in/santiagogarcia>
Blog: <http://www.santigarcia.net>
- García, M.M. (2019). Gamificación en Recursos Humanos. [Tesis de Grado. CET. Universidad de Valladolid]. 52 pp.
- García Morales, V. J.; Lloréns Montes, F. J. & Verdú Jover, A.J. (2006). «Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship». *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106. No. 1-2. 21-42.
- García Morales, V. J., Martín Rojas, R. & Garrido Moreno, A. (2016). La innovación como dinámica de desarrollo y adaptación al cambio de la empresa en el entorno actual. *Economía Industrial* No. 388. 35-46.
- Gil Quintana, J. & Prieto Jurado, E. (2019). Juego y gamificación: Innovación educativa en una sociedad en continuo cambio,» *Revisa Ensayos Pedagógicos*. Vol. 14, No. 1, 91-121.
- Giraldo Vasco, K. M. (2020). El outsourcing: una herramienta para mejorar la competitividad de las PYMES. *ESUMER*. 1-4.
<https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1592/1/El%20outsourcing%20una%20herramienta%20para%20mejorar%20la%20competitividad%20de%20las%20PYMES%20Karen%20Giraldo.pdf>

- Giao, P. R; Oliveira, J.; de Miranda, M & Pinheiro Gondim de Vasconcellos, E. (2008) Services Offshoring and Its Strategic Effects on Value Chains. ANPAD. Brazilian Administration Review.
- Giraldo Vasco, K.M. (2020). El outsourcing: una herramienta para mejorar la competitividad de las PYMES. [https://www..com/search?q=Giraldo+Vasco%2C+K.+M.+\(2020\).+El+outsourcing+%3+una+herramienta+para+mejorar+la+competitividad+de+las+PYMES&rlz=1C1GCEA+en+PA911PA911&oq=Giraldo+Vasco,+M.+chrome...69i57.2143j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www..com/search?q=Giraldo+Vasco%2C+K.+M.+(2020).+El+outsourcing+%3+una+herramienta+para+mejorar+la+competitividad+de+las+PYMES&rlz=1C1GCEA+en+PA911PA911&oq=Giraldo+Vasco,+M.+chrome...69i57.2143j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Global Workplace Analytics, (2012). [cited 2015 Aug 4]. Available from: <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- Golik, M. (2012). Recursos Humanos: ¿Quo- Vadis? El director de recursos humanos del tercer milenio. INVENIO 15 (28): 91-99 p.
- Gómez Escalante, J. (2001). Buenos Aires, Editorial Heliasta, I, p,116.
- Gómez, B., Mendiberry, C., Raschella, C., y Scopa, L. (2017) “Una innovadora herramienta como método de capacitación en las empresas: Gamificación” UADE. Vol. 1. No. 1. 98.
- Gómez García, I. (2015). “Gamificación como recurso de la ingeniería en comunicación social”. Razón y Palabra, nº 90. Recuperado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Huizinga>
- González, M.J, Zapata E, Bernal D, Patiño E.R, Rivas E. (2020). Conveniencia de contratar por outsourcing. Rev. Mex. Med. Forense, 5 (suppl. 2): 112-118.
- González Ramírez, M.R., Llopis Taverner, J. y Garcó Gascó, J.L. (2006). El “off shore outsourcing” de sistemas de información Universia Business. Review, núm. 12, cuarto trimestre, pp. 80-91 Portal Universia S.A. Madrid, España
- Groh, F. (2012). Gamification: State of the art definition and utilization. En 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics 39-43.
- Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Haro, J. M. (1997). Modelos de toma de decisiones en selección de personal: una revisión. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 13(1), 11-21.
- Haro, J. M. (1998). Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14(1). 89-98.

- He, S & Hu, L. (2015). Telecommuting, income, and out-of-home activities. *Travel Behav. Soc.* 2: 131-147.
- Heath, R., & Jayachandran, S. (2016). The causes and consequences of increased female education and labor force participation in developing countries. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7: 91-102. doi:10.1177/1476127008100133
- Henríquez, H. 2005. Trabajo a domicilio en el siglo XXI. Tres miradas sobre el teletrabajo. Cuaderno de investigación No. 26. 104p.
- Hernández, C. A. (2012). Subcontratación y triangulación laboral: relaciones encubiertas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 164.
- Hernández-Sandoval, R.H., de la Garza-Cienfuegos, S. P., Oliva-Garza, I. E. & González García, V. A. 2017. Outsourcing, opción para subcontratar personal en recursos humanos. *Revista Sociología Contemporánea*. Vol.4. No.12. 19-27.
- Hernández-Hora, I.; Monroy-Reza, A. & Jiménez-García, M. (2018). Aprendizaje mediante juegos basados en principios de gamificación en Instituciones de Educación Superior. *Formación Universitaria*, 11(5), 31-40. <https://blog.capterra.com/gamification-vs-games-based-learning/>
- Herger, M. (2014). Gamificación en recursos humanos. Estados Unidos: Enterprise gamification
- Holgado, E. (2015). Gamificación en Recursos Humanos 2.0. <http://noticias.iberestudios.com/gamificacion-en-rrhh-2-0%C2%BFjugamos-al-juego-de-reclutamiento>
- Hudomiet, P., Hurd, M.D., Parker, A & Rohwedder, S. (2019). The effects of job characteristics on retirement, NBER Working Paper, No. 26332.
- Hugos, M. (2012). *Enterprise Games: Using Game Mechanics to Build a Better Business*. O'Reilly Media, Inc.
- Hunter, R. (2011). *The Gamification Handbook: Everything You Need to Know About Gamification*. Emereo Pty Limited.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. 4ª Edición. Caracas: Quirón Ediciones.
- Icardi, P., & García, L. (2009). Viabilidad de mercado de una empresa de outsourcing en marketing en Cartagena. [Tesis para optar para el grado de Minor en Marketing Estratégico] 120 pp.

Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias].
<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3352/0054007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- INEC (2020). Costa rica: la tasa de desempleo alcanza el 12,4% en 2019 “es un tema serio”. noticias de América latina y el Caribe. <https://www.nodal.am/2020/02/costa-rica-la-tasa-de-desempleo-alcanza-el-124-en-2019emaserio/#:~:text=el%20desempleo%20en%20Costa%20rica,estad%C3%Adstica%20y%20Censos%20>.
- Jáuregui Atondo, R., Moltó García, J. I. & González de Lena, F. (2004). Un futuro para el trabajo en la nueva sociedad laboral (Valencia, Editorial Tirant lo Blanch. 61 s.
- Kapp, K. M. (2012). The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education. <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=GLr81qqtELcC&pg=GBS.PA21.w.1.0.238.0.1>
- Krajewski, L. & Rizman, L. (2000). Administración de operaciones. Estrategia y análisis. Quinta edición. Pearson Education. Obra publicada originariamente en inglés por Addison Wesley Longman, Inc.
- Kumar, J. (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience 28-537). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_58
- Landers, R., Auer, E., Helms, A., Marin, S., y Armstrong, M. (2019). Gamification of Adult Learning: Gamifying Employee Training and Development. ResearchGate. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.01>
- Lara Navarra, P. L. & Martínez Usero, J. A. (2000). Outsourcing documental: organización de futuro. UNSPECIFIED, (ed.) gestión del conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco (Spain). 49-55.
- Leiva Ladino, J.E. (2022). La implementación del modelo empresarial Outsourcing y su relación con el desarrollo organizacional de las empresas de la Ciudad de Panamá. Revista Contacto. Vol. 2, No 1: 75 – 95.
- Lieb, R. C. & Randall, H. L. (1996). A comparison of the Use of Third-party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994 and 1995", *Journal of Business Logistics*, 17 (1): 305–320.

- Linares, V. L (2002). Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 2 Edición No 1.
- López Murgas, J. M. & Ludwing. G. (2019). Análisis constitucional de tercerización en Colombia. [Tesis. Universidad de la Costa – CUC]. 66.
- López, I. A. (2020). Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina. Casos de estudio,» Repositorio Institucional Abierto, 13 03 2020. [En línea]. <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/handle/20.500.12272/4407>.
- Lonsdale, C. (1999). "Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing", *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4): 176–183. Adm. No.22.
- Lozada, C. & Betancur, S. (2016). La gamificación en la educación superior: una revisión sistemática
- McKinsey Global Institute. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. Recuperable en: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>.
- Mahmoodzadeh, E., Jalalinia, S., & Yazdi, F. N. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), 845-864.
- Marín Díaz, V. (2015). La Gamificación educativa. Una alternativa para la enseñanza creativa. Universidad de Córdoba. Digital Education Review. <https://www.researchgate.net/publication/278527493>
- Marín, Y & Hierro, E. (2013). Gamificación: El poder del juego en la gestión empresarial y La Conexión Con Los Clientes. Barcelona: Empresa Activa.
- Martí Rojas, R.; García Morales, V.J. & Aragón Correa, J.A. (2013). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador. “El aprendizaje organizativo y tecnológico”. *Economía Industrial*. No. 388. 35-46.
- Martínez Gutiérrez, J. (2017). Concepto y necesidad del outsourcing. [En línea]. <https://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/concepto-necesidadoutsourcing-682145221>.
- Martínez-Cárdenas, B; Cote-Rangel, O; Dueñas, Z & Camacho-Ramírez, A. (2017) El teletrabajo: una opción para la extensión de licencias materna en Colombia. *Revista de Derecho*, Universidad del Norte, 48: 1-20. <http://dx.doi.org/10.14482/dere.48.101>

- Markets & Markets. (2019). Gamification Market by Component. Marketsandmarkets. <https://bit.ly/30JbGR4>
- Mcivor, R. (2000). "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, 5: 22–36.
- Martínez, J., (2017). Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación. Editlself, empresa líder.
- Méndez, M (2014). Relación entre workholics (adictos al trabajo) y la actitud laboral del área administrativa de una industria de calzado. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Mendez-Andrea>
- Meneses Jara, P.W. (2017). El outsourcing y la ventaja competitiva empresarial. Balance's. Tingo María (Perú), 6, (5): 44 -50.
- Miranda de Santiago, J.M. (2018). "Outsourcing", La subcontratación, sus efectos laborales, fiscales y penales (Énfasis en aplicativo y materialidad). <http://expansion.mx/negocios/2010/06/08/evasion-fiscal-outsourcing-despacho>
- Morikawa, M. (2020). Covid-19, teleworking, and productivity, VoxEU.org. [https://www.google.com/search?q=Morikawa%2C+M.+\(2020\).+Covid-19%2C&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Morikawa%2C+M.+\(2020\).+Covid-19%2C+&aqs=chrome..69i57j33i160l5.2157j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Morikawa%2C+M.+(2020).+Covid-19%2C&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Morikawa%2C+M.+(2020).+Covid-19%2C+&aqs=chrome..69i57j33i160l5.2157j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Moliner, G.H. & Carro Arana, M.M. (2005). La práctica empresarial del outsourcing: revisión conceptual y aproximación empírica. Cites in competición. XV. Spanis-Portuguese Meeting of Scientific Managemet. 619-631.
- Monterroso, A. (2013). Relación entre bienestar psicológico y la actitud laboral en el personal administrativo de una entidad de salud no gubernamental. [Tesis Doctoral] 126pp. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Monterroso-Ana>.
- Montoya, A., César, A., Boyero Saavedra & Ramiro, M. (2015). Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 20, No. 2. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina.
- Montoya Mateus, D. M. (2010). El outsourcing en recursos humanos: selección de personal. Universidad miliar nueva granada facultad de ciencias económicas programa de economía noviembre.
- Montreuil S, Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Saf. Sci.* 41: 339-358.
- Munsterber, G. (1914). Psicología de la actividad industrial. Madrid: Ed. Daniel Jorro. Biblioteca Científico- Filosófica.

- Neyra, Y. (2019). La gamificación y la motivación en la Dirección Regional de Educación del Callao. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44801>
- Novoseltseva, E. (2018). Proyectos de gamificación. Recuperado de: <https://apiumhub.com/es/tech-blog-barcelona/proyectos-degamificacion/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Primera edición. Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP). Ginebra. 100.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (OCDE). (1998). Recomendación del consejo de la ODDE, relativa a los lineamientos para la protección al consumidor en el contexto del comercio electrónico. 10. <http://www.secofi-ssci.gob.mx/>
- Olave Castillo, P. (2010). La política laboral de la concertación chilena: avance en la desprotección al trabajo. VI Coloquio de la SEPLA (Sociedad Latinoamericana de Economía Política y Pensamiento Crítico). Montevideo, Uruguay.
- Ovallos, D., Villalobos Toro, B., De La Hoz Escorcía, S. y Maldonado Pérez, D. (2016). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. Revista Espacios. Vol.37. No.8. 1-23.
- Pain, A. (2001). Capacitación Laboral. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Novedades Educativas. [https://www.google.com/search?q=Pain%2C+A.+\(2001\).&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Pain%2C+A.+\(2001\).+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.2207j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Pain%2C+A.+(2001).&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Pain%2C+A.+(2001).+&aqs=chrome..69i57j0i22i30.2207j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Paolli, P & Merllié, D, (2000). Third European Survey on Working Conditions 2000. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlingstown, Co. 2001.
- Pedreira, O., García, F., Brisaboa, N., & Piattini, M. (2015). Gamification in software engineering – A systematic mapping. Information and Software Technology, 57, 157-168. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.08.007>
- Peiró, J.M. (1990). Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociales. Barcelona: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Maior, PPU. Ponencia ordinaria del pleno de fecha 18 de septiembre de 1996 (Madrid, España, 1996).
- Peralta, R.A. Bilous, C.R. Flores y C.F. Bombón, “El impacto del teletrabajo y la administración de empresas”, Recimundo, vol. 4 no. 1, pp. 326–335. 2019. [En línea]. Disponible: [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335).
- Pérez Villamar, J.P. (2015). El Positivismo y la investigación científica. Revista

Empresarial, 35 (9), 29-34. Obtenido de:

<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojempresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/20>

Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36 (11).

Polo Campos, F. H., Zeitoune Gollne, R., Lisboa, M.T.L., Vásquez Charcape, N. (2017). El fenómeno de la tercerización del trabajo y su repercusión en la salud dl trabajador de salud. In *Crescendo. Institucional*. 8(1): 149-164.

Plötz, J. S. (2017). Gender gap developments in tertiary education: a cross-country timeseries analysis on European level.

Prosperi, C.A; Sabarots, G.J. y Villa, M.G. (2016). Uso de la gamificación para el logro de una gestión empresarial integrada. <https://www.researchgate.net/publication/316258743>.

Puntriano, C.A. (2015). El teletrabajo, nociones básicas y breve aproximación al ejercicio de los derechos colectivos de los teletrabajadores. *IUS ET VERITAS*, 14(29), 157-178.

Puy, M. & Ramfis, M., (1917). *Importancia de la gamificación en la educación aplicado en entornos de la investigación*. “Global Partnerships for Development and Engineering Education”, Boca Raton Fl, United States.

Quevec, M. (2010). Identificación laboral de los trabajadores de la Universidad Rafael Landívar, según su tipo de contratación. <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Quevec-Maria/Quevec-Maria.pdf>.

Quijano, S. (1994). *La Psicología social en las organizaciones. Fundamentos*. Barcelona: PPU,

Quinn, J. B. & HILMER, F. G. (1994): «Strategic Outsourcing». *Sloan Management Review*, (summer),43-55.

Racciatti, O.C. (2008). Subcontratación y otros casos de exteriorización del empleo: tendencias recientes en Uruguay. *Revista de Derecho Social*, 4-5 p.

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

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista de Psicología*, 3 (1), 9-17. Recuperado de: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Raso Delgue, J. (2003). Outsourcing. *Advocatus*, 9. 195-201.

- Raso Delgue, J. (2005). Las transformaciones del trabajo,7.
www.rau.edu.uy.universidad/instderechodeltrabajo/raso.pdf.
- Región de Murcia. (2016). Metodología y técnicas de gamificación. Negocio Online Integra Digital.<https://www.cecarm.com/empreendedor/estrategia/metodologia-y-tecnicas-degamificacion-36958>
- Reina Bolaño, D.A. 2020. Incorporar un fuero especial a la modalidad del teletrabajo en el proyecto de ley de apoyo humanitario. [Tesis Licenciatura]. 69 p.
- Rimbau, E. y Triadó, X. M. (2006): La flexibilidad laboral en la empresa. Capital Humano No.197, 38-48.
- Riquelme, V. 1997. El tiempo de trabajo en Temas Laborales, 11 (Dirección del Trabajo),
https://dt.gob.cl/portal/1629/articles-60344_temalab_11.pdf
- (Reeves, B & Read, J. L. (2009). *Total, engagement: Using games and virtual worlds to change the way people work and businesses compete*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 267.[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=673317](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=673317)
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*.:<http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/05/Administracion-10ed Robbins-y-Coulter.pdf>
- Rodríguez Blanco, E., De León, N., Marco, Y & Cámara Cañizares, S. (2020). Diagnóstico de género sobre la educación de las mujeres en Panamá. Revista Reflexión Educativa, No.45. 102-131.
- Rodríguez, M. (2021). ¿Es el Outsourcing una buena alternativa para las empresas? ¿Cómo calcular montos de las valoraciones en Panamá? Laboremia. Blog.
<https://blog.laboremia.com/pa/es-el-outsourcing-una-buena-alternativa-para-las-empresa>
- Romero, A. (2002). *Outsourcing. Qué es y cómo se aplica*.
<https://www.gestiopolis.com/outourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- Sáiz Álvarez, J. M. (2005): “ODC, *Learning Curves*, *Outsourcing potencial Areas and (Un)Stable Equilibrium: Further Considerations*”, III Simposio Internacional de Sistemas de Información e Ingeniería del Software en la Sociedad del Conocimiento (SISOF), Santo Domingo: República Dominicana.
- Sáiz Álvarez, J.M. & Delgadillo de Lira, L. de J. (2005). El CRM-Outsourcing como estrategia empresarial ¿Hacia la creación de un mercado dual? Saberes. Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales. Vol. 3.

- Salazar Concha, C. (2007), El teletrabajo como un aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: una gran carretera virtual por recorrer, en Revista Ciencia & Trabajo, p. 89. www.cienciaytrabajo.cl.
- Schneider, Ben. (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma.
- Suarez, Rene. (2011). La tercerización del empleo y propuestas para mejorarla <http://www.scribd.com/doc/137748422/32-ISACC-Terciarizacion-del-empleo>
- Schneider, B. Outsourcing. La Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. 25. <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing>
- Trujillo, D. N. & Galvis Meneses, D. (2012). Análisis del estado actual del Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia. Universidad ICESI, Colombia.
- Valera Mariscal, J. J. (2013). Gamificación en la Empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. Editorial Círculo Rojo.
- Vilanova, L., Lara S., Jeneth B., (2007) Propuesta de un plan de contratación de talento humano (PCTH) que contribuya a incrementar la competitividad de las medianas empresas outsourcing de recurso humano ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. Tesis. Universidad Francisco Gavidia.
- Zapata Vega, Z. M. (2019). Estrategias metodológicas de la gamificación en aprendizaje,» Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Vol. 1. No. 1. 123.
- Zichermann, G., Z (2013). *The-gamification revolution*. <http://omniumgames.com/gabe-zichermann-presenta-su-tercer-libro-the-gamification-revolution/>
- Salazar Soto, M. (2012). El outsourcing como proceso de transformación organizacional y su incidencia en el desarrollo de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración. Maestría en Administración (Perfil Profesional) Manizales, Colombia.
- Salgado, J.F. (2001). Some landmarks of 100 years of scientific personnel selection at the beginning of the new century. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 3-8.
- Sánchez-Gutiérrez, J. (2015). Challenges of Competitiveness. Universidad de Guadalajara- Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 204.
- Schultz, T. (1959). Investment in man: An economist's view. *Social Service Review*, 33. 109-117.

- Schneider, Ben. (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma.
- Selma, A. & Ortiz, F. (2016). El accidente de trabajo en el teletrabajo. Situación actual y nuevas perspectivas. *Rev. Andal. Trab. Bienestar Soc.* 134: 129-66.
- Shi, L., Cristea, A. I., Hadzidedic, S., & Dervishalidovic, N. (2014). Contextual Gamification of Social Interaction–Towards Increasing Motivation in Social Elearning. In *Advances in Web-Based Learning–ICWL*.116-122. Springer International Publishing.
- Shin, B., Hiiga, K. & Sheng, O. R. L. (1997). “An Adoption Model of Telework for Organizations”, *Proceedings of Píe Hawaii Internatiomii Con/érence on System Sciences*.
- Sieber, S., Valor, J. & Porta, V. (2006). Los sistemas de información en la empresa actúan: aspectos estratégicos y alternativas tácticas.
<https://proxy.lirn.net/URBEUniv?url=https%3A%2F%2Febookcentral.proquest.com%2Flib%2Frbcu-ebooks%2Fdetail.action%3FdocID%3D3194898>
<http://dspace.urbe.university:4000/handle/123456789/632>
- Sierra Castellanos, Y; Escobar Sánchez, S; Alba Merlo Santana, A.M. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología* 1. enero-junio. Vol. 14 No. 1. 57-72 (En línea).
- Soberanes, B. (2014). El uso del Outsourcing como estrategia competitiva. [Tesis para optar por el título de licenciada en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México].
<http://132.248.9.195/ptd2014/agosto/0718514/0718514.pdf>
- Silva, C. (2007). La subcontratación en Chile: aproximación sectorial. Chile: Consejo Asesor Presidencial: trabajo y equidad.
- Solórzano, N. (2014). Actitud de los colaboradores de una empresa privada de alimentos en Antigua Guatemala con respecto a la responsabilidad empresarial.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Solorzano-Nancy>
- Stadnicka, D., & Deif, A. (2019). A gamification approach application to facilitate lean manufacturing knowledge acquisition. *Management and Production Engineering Review*.
<http://dx.doi.org/10.24425/mper.2019.131451>
- Tamargo Plaza, F. (2019). Gamificación como nueva tendencia en gestión de recursos humanos. Editorial Jaén: Universidad de Jaén. Colecciones Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
<https://hdl.handle.net/10953.1/11273>
- Taylor, F.W. (1911). *Principales and Methods of Scientific. Management*, New York: Harper.
<https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>

- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*. Vol.3. No.2. <http://doi.org./10.5430/ijh.v3n2p30>
- Teixes, F. (2014). Gamificación. Fundamentos y aplicaciones. Barcelona: Edit. UOC. [https://www.google.com/search?q=Teixes%2C+F.+\(2014\).+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Teixes%2C+F.+\(2014\).+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&aqs=chrome..69i57.1682j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Teixes%2C+F.+(2014).+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&rlz=1C1GCEA_enPA911PA911&oq=Teixes%2C+F.+(2014).+Gamificaci%C3%B3n.+Fundamentos+y+aplicaciones.+Barcelona%3A+Edit.+UOC.&aqs=chrome..69i57.1682j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Ugalde Naranjo, J.; Vasconcelos-Vásquez, K. L.; Montero Ulate, B. (2021). La gamificación favorece la competencia laboral. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 1(1), 21-33.
- UNESCO. (2020) *Informe Promoción del bienestar socioemocional de los niños y los jóvenes durante las crisis*.
- UNESCO-IESALC. (2020a). Towards Universal Access to Higher Education: International Trends. UNESCO-IESALC: Caracas. UNESCO
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Weeks, J.; Seiler, D. (2001). Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge (Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo).
- Valera Mariscal, J.F. (2013). Gamificación en la empresa. Lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. Publisher: FC Editorial. https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=31154047418&cm_sp=rec-_-pd_hw_i_1-_-bdp&reftag=pd_hw_i_1#&gid=1&pid=1
- Valenzo, M., Martínez, J., & Aguilar, D. (2014). El outsourcing en la cadena de suministro en las empresas exportadoras de aguacate en el estado de Michoacán. *Revista nicolaíta de estudios económicos*, 9(1), 47-72. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistanicolaitadeestudioseconomicos/2014/vol9/no1/2.pdf>
- Vázquez, B. y Orozco, J. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad [Ponencia]. Red internacional de investigadores en Competitividad. XIII Congreso. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1876>
- Vázquez Becerra, B.E., Alvarado, J.O. (2019). El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad. Red Internacional de Investigadores en Competitividad. XIII Congreso. Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. riico.net.

possession possession <https://www.semanticscholar.org/paper/El-outsourcing-como-estrategia-organizacional-para-Becerra-Alvarado/1ca0f19f5075df035bbf2763830>

- Villaroel, R., Quispe, V., Santa María, H., & Ventosilla, D. (2020). La gamificación como respuesta desafiante para motivar las clases en educación secundaria en el contexto de COVID-19. *Revista Innova Educación*. <https://bit.ly/3mk2sCk> Warthon
- Webster, F. E. Jr. y Wind, Y. (1972). "A general model for understanding organizational buying behavior", *Journal of Marketing*, 36: 12–19.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2014). *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson Educación.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2014). *Gamificación: Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson Educación. Dialnet.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. Glencoe, III: Press,
- White, R. & James, B. (2000). *Manual de Outsourcing*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Wolff, C. J. D. (1989). The changin role of psychologists in selection. En: Herriot, P. (ed.), *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Zichermann, G. y J. Linder (2010). *Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Wiley.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. O'Reilly Media.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Encuesta dirigida a las organizaciones que hacen uso del outsourcing y/o gamificación en su capital humano.

Esta será utilizada para la construcción de la Tesis Doctoral titulada: “Técnicas estratégicas de outsourcing y gamificación en proceso del capital humano en organizaciones panameñas”.

Objetivo: Recabar información de primer nivel, de las organizaciones panameñas que utilizan las técnicas estratégicas de outsourcing y/o gamificación en la selección de su capital humano.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada una de las interrogantes y conteste según su criterio, marcando “X” en la casilla correspondiente

Datos generales:

Edad _____ Sexo: (F_) (M_)

Departamento en el que Ud. se ubica:

1. Nivel académico alcanzado (marque solo el más alto)

- ☐ Licenciatura
- ☐ Especialización
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

2. Seleccione el rango de antigüedad en la organización

- ☐ 1 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

3. Actividad a la que se dedica su empresa

- ☐ Comunicación y Prensa
- ☐ Marketing
- ☐ Tecnología
- ☐ Turismo
- ☐ Banca
- ☐ Transporte
- ☐ Otros

4. ¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?

- ☐ No
- ☐ Sí

5. ¿Qué técnicas utiliza su organización?

- ☐ Outsourcing
- ☐ Gamificación
- ☐ Ambas
- ☐ Ninguna

6. ¿Considera que el uso del outsourcing y/o gamificación beneficia a las organizaciones?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

7. ¿En qué área del sistema organizacional utilizan outsourcing y/o gamificación?

- ☐ Reclutamiento y selección de personal
- ☐ Técnicas de introducción del personal
- ☐ Análisis de descripción de puestos

- ☐ Técnicas de capacitación y adiestramiento del personal
 - ☐ Valuación de puestos
 - ☐ Remuneración o cálculo y elaboración de planillas
 - ☐ Auditoría de personal
 - ☐ Controles de personal e índices de rotación
 - ☐ Asistencia y ausentismo de personal
 - ☐ Evaluación del desempeño
 - ☐ Presupuestos y programas de personal
 - ☐ Técnicas de higiene y seguridad industrial
8. ¿Qué tipo de organizaciones panameñas podría hacer uso del outsourcing y/o gamificación en su sistema administrativo?
- ☐ Pequeñas
 - ☐ Medianas
 - ☐ Grandes
 - ☐ Todas las anteriores
9. ¿Es deseable y adecuado para mejorar la productividad que se integren técnicas de outsourcing y/o gamificación a la organización?
- ☐ Muy de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - ☐ En desacuerdo
10. ¿Considera usted que la especialización, experiencia y la excelencia, son factores que benefician al momento del uso del outsourcing y/o gamificación?
- ☐ Muy de acuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - ☐ En desacuerdo

11. El uso de la técnica de outsourcing y/o gamificación pueden afectar la cultura y clima laboral.

- ☐ Nulo
- ☐ Poco
- ☐ Regular
- ☐ Mucho
- ☐ Totalmente

12. ¿Considera que las organizaciones serán más eficientes, si hacen uso de outsourcing y gamificación en su estructura?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo

13. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la selección de outsourcing y/o gamificación?

- ☐ Estabilidad económica
- ☐ Factor de tiempo
- ☐ Tecnología requerida
- ☐ Recomendaciones
- ☐ Intervención de personal capacitado y experto

14. ¿Cuáles son las razones para seleccionar el uso de outsourcing y/o gamificación?

- ☐ Costos
- ☐ Mayor productividad
- ☐ Eficiencia
- ☐ Situación actual (si tiene mucha demanda)
- ☐ Factor tiempo

☐ Minimizar los riesgos en procesos primordiales

15. ¿Cuáles son las razones para rechazar el uso de outsourcing y/o gamificación?

☐ Credibilidad

☐ Altos honorarios

☐ No son idóneos

☐ Lo considera informales

☐ Mala imagen

16. ¿El uso de outsourcing y/o gamificación pueden aportar buenos resultados al capital humano de su organización?

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Indeciso

☐ En desacuerdo

17. ¿Considera que hay outsourcing que pueden ofrecer mejores y más eficientes servicios de lo que su organización puede ofrecer o realizar?

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

18. ¿Cómo califica la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización?

☐ Excelente

☐ Muy bueno

☐ Bueno

☐ Regular

☐ Malo

19. ¿Considera que es confiable el personal contratado por las técnicas de outsourcing?

☐ Sí

☐ No

20. ¿Cumple el personal de outsourcing con el trabajo asignado de acuerdo con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales?

☐ Sí

☐ No

☐ Poco

☐ Mucho

☐ Totalmente

21. ¿Cuál de las siguientes técnicas recomendarías a otras organizaciones?

☐ Outsourcing

☐ Gamificación

☐ Métodos tradicionales

☐ Todas las anteriores

22. ¿Qué aspectos utilizan para evaluar la calidad del desempeño del outsourcing y así tomar la decisión de contratarla?

☐ Responsabilidad

☐ Eficiencia

☐ Disposición

☐ Puntualidad

☐ Actitud

☐ Productividad

☐ Todas las anteriores

23. ¿Considera que el teletrabajo aumenta su productividad?

☐ Sí

☐ No

24. ¿Considera que el uso del outsourcing y gamificación beneficia el sistema de teletrabajo?

☐ Muy de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ En desacuerdo

25. ¿Considera usted que la cultura de nuestro país es idónea para adaptarse al teletrabajo en las organizaciones panameñas?

☐ Sí

☐ No

26. ¿Cuál es su percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación?

☐ Ha aumentado

☐ Permanece igual

☐ Ha disminuido

☐ Ninguna de las anteriores

27. ¿Cómo evalúa usted el nivel de estrés en su personal, a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación?

☐ Ha aumentado

☐ Permanece igual

☐ Ha disminuido

28. ¿Cómo considera usted el tiempo de adaptación a la utilización de las técnicas de outsourcing y/o gamificación?

- ☐ Demasiado largo
- ☐ Suficiente
- ☐ Demasiado corto

29. ¿Cómo considera la técnica de outsourcing utilizada en su organización?

- ☐ Las mediciones satisfacen a la organización
- ☐ Sus resultados siempre han sido muy atinados
- ☐ Siempre dan garantía y puntualidad en la entrega del trabajo
- ☐ Ninguna de las anteriores

30. ¿De qué manera se involucra la gerencia general de la organización en el manejo y uso de las técnicas?

- ☐ Directamente
- ☐ Lo deja a discreción de la Junta Directiva
- ☐ Se hace por consenso de la Junta directiva
- ☐ Es conocida en el área

ANEXO 2 Validación del instrumento

ESPECIALISTA	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	OBSERVACIONES
1		√				
2		√				
3		√				
4		√				
5						Recomienda cambios
6		√				
7		√				
8						Recomienda cambio de formato
9		√				
10		√				
11		√				Recomienda reducirla
12		√				
13		√				
14		√				
15		√				
16		√				
17		√				
18		√				
19		√				
20	√					
21	√					
22	√					
23	√					
24	√					
25	√					
26	√					
27	√					
28	√					
29	√					

Resultados de la validación de la encuesta que se aplicó en la investigación

ANEXO 3 Prueba de los resultados de los análisis estadísticos

Cuadro 1. Estadístico de contraste de Chi X² relacionado con el sexo

	Sexo
Chi-cuadrado	3.333
gl	1
Sig. asintót.	.068

Cuadro 2A. Estadístico de contraste de Chi X² de individuos con grado académico por especialización

	1. Nivel académico alcanzado (marque sólo el más alto)"
Chi-cuadrado	8.667
gl	3
Sig. asintót.	.034

Cuadro 3A. Estadístico de contraste de Chi X² por intervalo de antigüedad

	2. Seleccione el rango de antigüedad en la organización"
Chi-cuadrado	.600
gl	2
Sig. asintót.	.741

Cuadro 4A. Relación entre el tiempo de servicio y el nivel académico alcanzado y la antigüedad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.953 ^a	6	.815
Razón de verosimilitudes	3.380	6	.760
Asociación lineal por lineal	.047	1	.828
N de casos válidos	30		

a. 12 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .53.

Cuadro 5A. Prueba de Chi X² de la asociación entre el género y la antigüedad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.335 ^a	2	.311
Razón de verosimilitudes	2.584	2	.275
Asociación lineal por lineal	.198	1	.657
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.67.

Cuadro 6A. Prueba estadística para determinar si hay diferencia en el conocimiento de selección las técnicas de outsourcing y/o gamificación

	4. ¿Conoce las técnicas de selección de outsourcing y/o gamificación?
Chi-cuadrado	22.533
gl	1
Sig. asintót.	.000

Cuadro 7A. Prueba de asociación del género con respecto al conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.268 ^a	1	.605	1.000	.563
Corrección por continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.254	1	.615		
Estadístico exacto de Fisher					
Asociación lineal por lineal	.259	1	.611		
N de casos válidos	30				

a. 2 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .67.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Cuadro 8A. Análisis estadístico de la asociación del nivel académico y el conocimiento de la técnica.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.879 ^a	3	.830
Razón de verosimilitudes	1.366	3	.714
Asociación lineal por lineal	.159	1	.690
N de casos válidos	30		

a. 5 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Cuadro 9A. Análisis estadístico de la asociación de la antigüedad con relación a las técnicas de outsourcing y gamificación.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.701 ^a	2	.157
Razón de verosimilitudes	4.265	2	.119
Asociación lineal por lineal	2.825	1	.093
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .53.

Cuadro 10A. Análisis estadístico de la asociación del tipo de actividad de la organización y el uso de las técnicas de outsourcing y /o gamificación.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.545 ^a	9	.872
Razón de verosimilitudes	5.968	9	.743
Asociación lineal por lineal	1.189	1	.275
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .10.

Cuadro 11A. Análisis estadístico de conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación por género.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.268 ^a	1	.605	1.000	.563
Corrección por continuidad ^b	.000	1	1.000		
Razón de verosimilitudes	.254	1	.615		
Estadístico exacto de Fisher					
Asociación lineal por lineal	.259	1	.611		
N de casos válidos	30				

a. 2 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .67.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Cuadro 12A. Análisis estadístico de la relación del nivel académico y el conocimiento de las técnicas de outsourcing y/o gamificación

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.879 ^a	3	.830
Razón de verosimilitudes	1.366	3	.714
Asociación lineal por lineal	.159	1	.690
N de casos válidos	30		

a. 5 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Cuadro 13A. Análisis estadístico de la relación del área del organizacional y la actividad de las organizaciones.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21.061 ^a	15	.135
Razón de verosimilitudes	19.333	15	.199
Asociación lineal por lineal	.248	1	.619
N de casos válidos	30		

a. 22 casillas (91.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Cuadro 14A. Análisis estadístico de la importancia de la implementación del outsourcing y/o gamificación de acuerdo con el género.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.182 ^a	3	.536
Razón de verosimilitudes	2.385	3	.496
Asociación lineal por lineal	1.631	1	.202
N de casos válidos	30		

a. 5 casillas (62.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .33.

Cuadro 15A. Análisis estadísticos de la relación del interés de la implementación de las técnicas de outsourcing y/o gamificación y el tamaño de las organizaciones

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.564 ^a	9	.029
Razón de verosimilitudes	11.834	9	.223
Asociación lineal por lineal	4.424	1	.035
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 16A. Análisis estadístico de la relación del beneficio de la implementación de las técnicas y el nivel académico.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.955 ^a	9	.642
Razón de verosimilitudes	7.246	9	.612
Asociación lineal por lineal	.055	1	.814
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 17A. Análisis estadístico de la relación del efecto del uso de las técnicas y la cultura y clima laboral

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.955 ^a	9	.642
Razón de verosimilitudes	7.246	9	.612
Asociación lineal por lineal	.055	1	.814
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 18A. Análisis estadístico de la relación del uso de las técnicas y el efecto sobre la cultura y clima laboral de acuerdo con el tiempo de servicio de los encuestados.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.613 ^a	8	.890
Razón de verosimilitudes	4.763	8	.783
Asociación lineal por lineal	.225	1	.635
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.07.

Cuadro 19A. Análisis estadísticos del efecto del uso de las técnicas sobre la cultura y clima laboral de acuerdo con la actividad de la organización.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.420 ^a	12	.009
Razón de verosimilitudes	19.960	12	.068
Asociación lineal por lineal	7.436	1	.006
N de casos válidos	30		

a. 19 casillas (95.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .13.

Cuadro 20A. Análisis estadístico de la relación del uso del outsourcing sobre la eficiencia de las organizaciones de acuerdo con el género.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.125 ^a	3	.771
Razón de verosimilitudes	1.203	3	.752
Asociación lineal por lineal	.817	1	.366
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .67.

Cuadro 21A. Análisis estadístico de la relación de la eficiencia del uso de las técnicas outsourcing y el tiempo de servicio de los colaboradores

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.909 ^a	6	.433
Razón de verosimilitudes	6.724	6	.347
Asociación lineal por lineal	.139	1	.709
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .53.

Cuadro 22A. Análisis estadístico de la relación del outsourcing y la actividad a la que se dedica la organización.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.500 ^a	9	.585
Razón de verosimilitudes	8.210	9	.513
Asociación lineal por lineal	1.349	1	.245
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 23A Análisis estadístico de las razones para seleccionar el uso de outsourcing y/o gamificación para mejorar la productividad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.106 ^a	12	.036
Razón de verosimilitudes	20.138	12	.065
Asociación lineal por lineal	.888	1	.346
N de casos válidos	30		

a. 19 casillas (95.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Cuadro 24A. Análisis estadístico de la que la especialización, experiencia y la excelencia, son factores que benefician al momento del uso de outsourcing y/o gamificación

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.891 ^a	12	.712
Razón de verosimilitudes	10.303	12	.589
Asociación lineal por lineal	1.691	1	.193
N de casos válidos	30		

a. 19 casillas (95.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Cuadro 25A. Análisis estadístico del aporte del uso de outsourcing y/o gamificación pueden como buenos resultados al capital humano de la organización de acuerdo con nivel académico alcanzado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.898 ^a	6	.179
Razón de verosimilitudes	11.472	6	.075
Asociación lineal por lineal	.003	1	.955
N de casos válidos	30		

a. 10 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 26A. Análisis estadístico del aporte del uso de outsourcing y/o gamificación pueden como buenos resultados al capital humano de la organización de acuerdo con la antigüedad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.669 ^a	4	.323
Razón de verosimilitudes	4.954	4	.292
Asociación lineal por lineal	1.598	1	.206
N de casos válidos	30		

a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .27.

Cuadro 27A. Análisis estadístico que indica que el outsourcing puede ofrecer mejores y más eficientes servicios a la actividad a la que dedica la organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.228 ^a	9	.613
Razón de verosimilitudes	8.555	9	.479
Asociación lineal por lineal	.080	1	.778
N de casos válidos	30		

a. 14 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .10.

Cuadro 28A. Análisis estadístico de la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización, según el nivel alcanzado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.602 ^a	9	.678
Razón de verosimilitudes	8.597	9	.475
Asociación lineal por lineal	.117	1	.732
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 29A. Análisis estadístico de la adaptabilidad del personal colocado por outsourcing en las labores de su organización, según la antigüedad en la organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.601 ^a	6	.197
Razón de verosimilitudes	9.418	6	.151
Asociación lineal por lineal	.481	1	.488
N de casos válidos	30		

a. 12 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .27.

Cuadro 30A. Análisis estadístico del grado de confiabilidad del personal contratado por outsourcing, según el nivel académico

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.404 ^a	3	.493
Razón de verosimilitudes	3.015	3	.389
Asociación lineal por lineal	.017	1	.895
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .67.

Cuadro 31A. Análisis estadístico del grado de confiabilidad del personal contratado por outsourcing, según la antigüedad en la organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.290 ^a	2	.865
Razón de verosimilitudes	.294	2	.863
Asociación lineal por lineal	.198	1	.657
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.67.

Cuadro 32A. Análisis estadístico del grado de confiabilidad del personal contratado por outsourcing, según a la actividad que se dedica la organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.688 ^a	3	.196
Razón de verosimilitudes	5.397	3	.145
Asociación lineal por lineal	1.020	1	.312
N de casos válidos	30		

a. 6 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .33.

Cuadro 33A. Análisis estadístico del cumplimiento del personal de outsourcing con el trabajo asignado de acuerdo, con el tiempo pactado, igual que el seleccionado con los métodos tradicionales

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.619 ^a	9	.040
Razón de verosimilitudes	12.294	9	.197
Asociación lineal por lineal	.028	1	.868
N de casos válidos	30		

a. 15 casillas (93.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Cuadro 34A. Análisis estadístico de las técnicas recomendadas a otras organizaciones

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.293 ^a	6	.507
Razón de verosimilitudes	6.556	6	.364
Asociación lineal por lineal	.000	1	1.000
N de casos válidos	30		

a. 12 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .80.

Cuadro 35A. Análisis estadístico de las consideraciones de la idoneidad de la cultura para adaptarse al teletrabajo en nuestro país

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.813 ^a	6	.184
Razón de verosimilitudes	10.393	6	.109
Asociación lineal por lineal	2.201	1	.138
N de casos válidos	30		

a. 9 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .27.

Cuadro 36A. Análisis estadístico de la percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación y su relación con la antigüedad

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.773 ^a	6	.032
Razón de verosimilitudes	16.670	6	.011
Asociación lineal por lineal	2.404	1	.121
N de casos válidos	29		

a. 10 casillas (83.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .55.

Cuadro 37A. Análisis estadístico de la percepción respecto a la productividad que se dispone ahora, implementando las nuevas técnicas de outsourcing y/o gamificación y su relación con la actividad de la organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.952 ^a	9	.539
Razón de verosimilitudes	6.606	9	.678
Asociación lineal por lineal	.197	1	.657
N de casos válidos	29		

a. 14 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .07.

Cuadro 38A. Análisis estadístico del nivel de estrés del personal a partir de la implementación del outsourcing y/o gamificación y su adaptación al teletrabajo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.974 ^a	6	.426
Razón de verosimilitudes	6.929	6	.327
Asociación lineal por lineal	3.860	1	.049
N de casos válidos	30		

a. 12 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .80.

Cuadro 39A. Análisis estadístico de la asociación de la técnica de outsourcing y la actividad a la que se dedica su organización

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.055 ^a	9	.734
Razón de verosimilitudes	7.250	9	.611
Asociación lineal por lineal	.385	1	.535
N de casos válidos	29		

a. 14 casillas (87.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .14.

ANEXO 4

Cronograma de actividades

Desarrollo de las actividades durante el periodo de estudio

N	Actividades	Años/ Meses																							
		2019												2020											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Elección del tema del Proyecto de Investigación																								
2	Planteamiento del Problema																								
3	Revisión de la Literatura																								
4	Antecedentes																								
5	Justificación e impacto																								
6	Elaboración Marco Teórico																								
7	Objetivos Generales y Específicos																								
8	Hipótesis o Preguntas de Investigación																								
9	Marco Metodológico																								
10	Preparación del diseño																								
11	Presentación del Protocolo																								
12	Elaboración de Instrumentos																								
13	Revisión de Instrumentos																								
14	Aplicación de Instrumentos																								
15	Recolección y análisis de la información																								
16	Tabulación de Datos																								
17	Redacción de Informe Final																								
18	Presentación y análisis de Resultados																								
19	Propuesta																								
20	Defensa de la Tesis.																								

ANEXO 5

Programación Financiera (Descripción de actividades y distribución de gastos por etapa del proyecto):

Desglose de gastos para el desarrollo de la tesis.

PROFESIONALES/ INSUMOS/ ARTÍCULOS REQUERIDOS	
Recursos Humanos	
Revisión de la ortografía y redacción	200.00
Subtotal	200.00
Recursos Tecnológicos	
Laptop	1200.00
Impresora	140.00
Pagos de referencias bibliográficas	200.00
Disco duro	150.00
Subtotal	1,690.00
Recursos Materiales	
Fotocopias de documentos	100.00
Tintas para impresora negro y de color	250.00
Papelería	100.00
Empastado de Tesis	200.00
Subtotal	650.00