CIENCIA
UNEMI

Cultura Organizacional, Gamificación y Gestión Empresarial

Revista Ciencia UNEMI
Vol. 18, N° 49, Septiembre-Diciembre 2025, pp. 61 - 70
ISSN 1390-4272 Impreso
ISSN 2528-7737 Electrónico
https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol18iss49.2025pp61-70p

Gamificación y Justicia Organizacional: enfoque empresarial

César Andrés Guerrero Velástegui[1]; Ruth Elizabeth Infante Paredes[2]; Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano[3]; Ibett Mariela Jácome Lara[4]; Erika Lizbeth Jiménez López[5]

Resumen

La gamificación plantea crear respuestas creativas y dinámicas por medio de la innovación con el fin de que los participantes desarrollen sus habilidades y autoaprendizaje progresivamente, por su parte, la justicia organizacional busca crear ambientes laborales justos donde se premie, beneficie, motive, integre, valore y gratifiquen a los empleados según sus contribuciones siendo libres de sesgo y evitando ser arbitrario. Esta investigación tiene como propósito comprobar si el uso de gamificación favorece a la gestión de la justicia organizacional por medio de los componentes de la gamificación (dinámicas, mecánicas y componentes) que se integran al modelo de cuatro factores (M4) de Justicia Organizacional de Colquitt, la metodología que se utilizó se llevó a cabo en un diseño cuasi – experimental con un enfoque cuantitativo bajo la perspectiva positivista, El estudio fue validado mediante juicio de expertos, con un índice V de Aiken de 0,93 y una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,865. La técnica de recolección de datos se desarrolló por medio de un cuestionario de 20 preguntas aplicado a 49 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato de los cuales participaron de un experimento de cinco actividades organizados con el propósito de abarcar el modelo de cuatro factores de Justicia Organizacional. Este estudio contribuye a futuras investigaciones porque aporta nuevo conocimiento a variables ya conocidas con el objetivo de que se desarrollen intervenciones adicionales o correcciones de ser el caso, además se tuvo hallazgos de la funcionalidad de aplicar gamificación a la Justicia Organizacional. Gracias a la Universidad Técnica de Ambato, al departamento de Investigación y Desarrollo (DIDE-UTA) por apoyar el proyecto “Gamificación y marketing digital: perspectivas de la industria 4.0 desde el punto de vista de la educación superior”, aprobado mediante resolución UTA-CONIN-2023-0042-R. Y siendo parte del grupo de investigación: "Marketing, Consumo y Sociedad" aprobado mediante resoluciones UTA-CONIN-2021-0049-R / UTA-CONIN-2024-0015-R.

Palabras clave: Justicia; dinámica, autoaprendizaje; beneficio; habilidades.

Gamification and Organizational Justice: a business approach

Abstract

Gamification seeks to foster innovative and engaging responses through the use of game-based strategies, enabling participants to progressively develop their skills and self-directed learning. In parallel, organizational justice aims to establish fair work environments where employees are rewarded, motivated, integrated, and valued according to their contributions, free from bias and arbitrariness. This study aims to evaluate whether the implementation of gamification enhances the management of organizational justice by integrating its core components (dynamics, mechanics, and elements) with Colquitt's four-factor model of Organizational Justice (M4). A quasi-experimental design with a quantitative approach under a positivist paradigm was employed. The study was validated through expert judgment using Aiken’s V coefficient (0.93) and demonstrated strong reliability through Cronbach’s Alpha (0.86). Data were collected using a 20-item questionnaire administered to 49 Business Administration students at the Technical University of Ambato, who participated in five structured gamified activities designed to reflect the four dimensions of organizational justice. The findings support the applicability of gamification as a strategic tool to promote organizational justice and offer valuable insights for future research and practical interventions in similar contexts. Thanks to the Technical University of Ambato, the Department of Research and Development (DIDE-UTA) for supporting the project "Gamification and digital marketing: perspectives of Industry 4.0 from the point of view of higher education," approved by resolution UTA-CONIN-2023-0042-R. And being part of the research group: "Marketing, Consumption, and Society" approved by resolutions UTA-CONIN-2021-0049-R / UTA-CONIN-2024-0015-R.

Keywords: Justice; dynamics, self-learning; benefit; Skills

Recibido: 3 de septiembre de 2024
Aceptado: 28 de julio de 2025

[1] Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, ca.guerrero@uta.edu.ec, https://orcid.org/0000-0001-8482-7205

[2] Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, ruthinfantep@uta.edu.ec, https://orcid.org/0000-0002-5035-761X

[3] Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, spenaherrera@uta.edu.ec, https://orcid.org/0000-0002-5393-8604

[4] Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba – Ecuador, ibett.jacome@unach.edu.ec, https://orcid.org/0000-0003-4847-4371

[5] Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, ejimenez4851@uta.edu.ec, https://orcid.org/0009-0000-9212-8076

I. INTRODUCCIÓN

El término gamificación o también conocido como estrategias de ludificación, proviene del inglés ¨game¨, que significa juego, es decir, es el uso de mecánicas de juegos con el único fin de fomentar la motivación (Zambrano & Luque, 2020) es una técnica, método y estrategia en donde se buscaría poder implementar y trasladar las mecánicas de los juegos lúdicos dentro del ámbito laboral, con el fin de poder conseguir mejores resultados dentro de la organización (Huertas, 2021). En un mundo dinámico existen muchas facilidades en los diferentes procesos que se dan dentro del ambiente corporativo. Así también, plantea nuevos desafíos a los que conviene hacerles frente con respuestas creativas y dinámicas. Más allá del área de especialización, es esencial utilizar herramientas actualizadas que permitan mejorar procesos de cualquier área donde se requiera. Parte de esos procesos de cambio, es la revolución tecnológica que ha sido un elemento clave en cuanto a innovación, cambio y actualización (Riquelme, 2023). Como menciona Gartner la gamificación utiliza 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. Se trata de ofrecer al subordinado la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, buscando así un comportamiento positivo.

Por otro lado, la Justicia Organizacional se sustenta debido a la percepción recibida por el personal, sobre aquello que consideran es justo o injusto dentro de sus entidades o ámbito donde se desenvuelven (Zambrano P. , 2019), es un campo de estudio que investiga cómo y por qué la gente viene a formar juicios de equidad en lo que respecta a sus lugares de trabajo, varios estudiosos de la justicia organizacional también exploran el comportamiento emergente y actitudes que resultan de estas evaluaciones, la justicia organizacional ha demostrado que es un aspecto importante de la vida laboral (Juca & Robles, 2017). Actualmente la justicia organizacional ha cobrado ímpetu debido a las habituales prácticas discriminatorias e inequitativas laborales (Ríos & Carranza, 2018), puesto que, las personas son el objeto de decisiones prácticamente todos los días de sus vidas organizacionales, estas decisiones tienen que ver con los salarios que reciben, con los proyectos que realizan y con los entornos sociales en los que funcionan. La importancia de esas consecuencias lleva a que las personas evalúen con un ojo muy crítico la toma de decisiones que experimentan. Así, una de las primeras preguntas que se hacen después de las decisiones que toman es: "¿Fue eso justo?" (Colquitt, 2001). Los juicios de inequidad son motivadores potentes dada su capacidad para promover actuaciones conducentes a restablecer el equilibrio, estos juicios pueden promover múltiples modos de comportamiento, algunos posiblemente convenientes y otros altamente inconvenientes para las personas, el trabajo y la organización (Juca & Robles, 2017). Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando esta falla, no hay beneficios laborales justas ni una compensación equitativa que logre que los subordinados se sientan satisfechos dentro de la organización, por lo que comienzan a pensar seriamente en cambiarse a otra que genere mayor satisfacción, ocasionando la fuga del buen capital humano (Campuzano & Suárez, 2018). Las recompensas son aquellos elementos tangibles (premios, promociones, bonificaciones, entre otros) que reciben los empleados (Ríos & Loli, 2019). Es muy relevante que la estructura de remuneraciones y beneficios que perciben los empleados de la empresa sea definida de manera formal y estén de acuerdo con lo que obtienen trabajadores pares en el mercado, de modo que la percepción de justicia en la empresa sea positiva (Sjöberg, Oyarzún, Ganga, & Cadamuro, 2023).

Relación de gamificación en Justicia Organizacional

Se puede utilizar para enseñar, reforzar y practicar los principios éticos y de integridad que abarca las normas y políticas en el área de justicia dentro de las organizaciones por medio de actividades lúdicas que desarrollen un trato digno entre todos los miembros de la organización teniendo la capacidad de ser libre de sesgo, es decir, sin favor o en contra de alguien por sus capacidades, habilidades, creencias, cultura, sexo,

entre otros. Los juegos y actividades interactivas pueden ayudar a los trabajadores a comprender las implicaciones de sus decisiones y acciones, promoviendo así un comportamiento ético y responsable. Además, la gamificación puede servir como una herramienta de evaluación y retroalimentación en tiempo real, permitiendo a los trabajadores mejorar sus habilidades y comportamiento creando un ambiente laboral sano y eficiente llevado para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Hildebrandt, 2023). Como menciona Guerreo, Silva & Infante (2024) nuestro ritmo de vida actual gira en torno a una era de demandas y necesidades basadas en tecnología, dentro de estas necesidades se encuentra la innovación metodológica en las organizaciones o cualquier ámbito en general.

Elementos de Gamificación

En la figura 1 se muestra la línea con el marco MDA, Werbach y Hunter (2012) proponen un marco en forma piramidal que se compone de dinámicas, mecánicas y componentes, en el que los elementos de los niveles inferiores se consideran implementaciones de los niveles superiores:

Las **dinámicas** son elementos conceptuales del juego como las restricciones, emociones, interrelaciones, narrativa y progresión.

Las **mecánicas** son los elementos que impulsan a la acción, como por ejemplo la incertidumbre y los desafíos, la competición y cooperación, la retroalimentación y las recompensas.

Los **componentes** son manifestaciones específicas de las dinámicas y mecánicas, con las que los jugadores interactúen directamente.

Figura 1. Marco de clasificación de Werbach y Hunter 2012
Adaptado de Gamificación y su aplicación a la Ingeniería del Software, García (2021).

Escala de Justicia Organizacional de Colquitt

Hay varios instrumentos existentes para medir la Justicia Organizacional, sin embargo, la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) es la más utilizada por los investigadores. En esa línea, se conceptualiza la justicia organizacional así: la evaluación del individuo sobre lo que recibe por parte de la organización como resultado de sus esfuerzos (justicia distributiva), cuán justos son los procesos de adjudicación de las recompensas que se reciben de la organización (justicia procedimental), la evaluación sobre la calidad de la interacción con sus supervisores (justicia interaccional), la calidad del trato, entiéndase la dignidad y el respeto que recibe por parte de su supervisor, así como la claridad de la información que recibe por parte de éste (justicia informacional) (Colquitt, 2001).

Este instrumento consta de 20 ítems de cuatro factores distribuidos en las cuatro dimensiones: justicia procedimental, justicia distributiva, justicia interpersonal y justicia informacional (el modelo estructurado se muestra en la figura 2), la confiabilidad de las subescalas fue buena (superior al 0.70) validada por Colquitt en 337 empleados de dos plantas automotrices. Mediante análisis factorial se corroboró su estructura de cuatro factores con índices de confiabilidad entre 0.78 y 0.93, calculados con el método de consistencia interna y la prueba Alfa de Cronbach (Colquitt, 2001).

Modelo de cuatro factores (M4) de Justicia de Colquitt

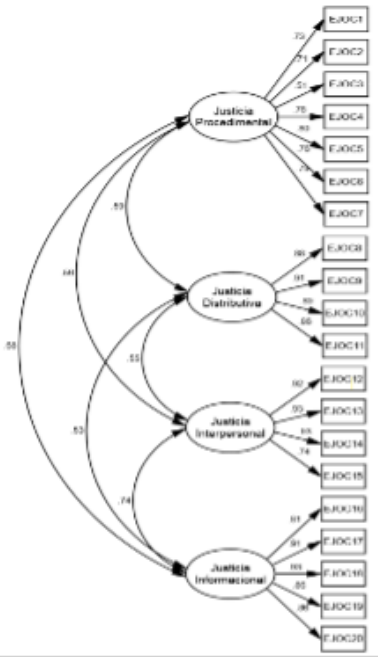

Figura 2. Modelo de cuatro factores (M4) de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt
Adaptado de Revistas Puertorriqueñas de Psicología, (Rodríguez,2015)

Justicia Procedimental

La justicia de procedimientos es la percepción que se formulan los trabajadores acerca de la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones a los trabajadores (Pérez, Flores, & Martínez, 2013). Según Mladinic e Isla (2002), la justicia de procedimientos es una perspectiva que se enfoca a partir de los modos empleados para lograr un fin y está basada en la existencia de procedimientos justos asociados a resultados organizacionales deseables y relevantes para las organizaciones.

De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), y Leventhal (1976), la justicia de procedimientos se refiere a la idoneidad (en términos de equidad) de los procesos de asignación de recursos, beneficios y resultados a los trabajadores, teniendo como principales componentes los siguientes: consistencia.- los procedimientos deben establecerse y aplicarse consistentemente a todos los empleados; libre de sesgos.- ninguna persona debe ser discriminado o recibir un trato inadecuado; precisión.- todas las decisiones deben basarse en hechos e información exacta y precisa, lo cual debe estar establecido en los procedimientos; representación de todos los interesados.- las partes interesadas deben tener participación en las decisiones y en el establecimiento de los procedimientos; corrección.- deben establecerse procesos o mecanismos para aclarar errores o inconsistencias en los procedimientos; ética.- las normas de los códigos de conducta y profesionales no deben ser violados.

Justicia Distributiva

Según Batista (2023) se refiere a la percepción de que las recompensas, como el salario y el reconocimiento, se distribuyen de manera justa de acuerdo con las contribuciones y el desempeño de cada empleado.

Por otro lado, Hernández (2015) menciona que es la percepción de los individuos en cuanto a equidad en el balance de los aportes que realizan y las contribuciones que reciben. La percepción de equidad por parte de los trabajadores tiene relación la distribución de resultados mediante salarios, premios, promociones, ascenso, entre otros (Colquitt, 2001). Milkovich y Newman (2005) han delimitado, en contexto organizacional, reglas que pueden conducir a determinar la justicia de las distribuciones:

Leventhal (1976) describió la regla de equidad como "una regla normativa única que dicta que las recompensas y los recursos se distribuyan de acuerdo con las contribuciones de los destinatarios", estas son: regla de la equidad: a cada uno de acuerdo con su distribución, regla de la igualdad: a cada uno lo mismo que a los demás, regla de la necesidad: a cada uno acuerdo con su urgencia.

Justicia Interpersonal

Según Juca y Robles (2017) hacen alusión a la percepción sobre la calidad del trato interpersonal que reciben los trabajadores de una organización por parte de la autoridad que establece los procedimientos de distribución. Se refiere al grado en que las personas son tratadas con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores. En

este contexto, las personas necesitan ser aceptadas y valoradas por los demás, y en la medida que sean tratadas con respeto y no vulneradas, especialmente por aquellos que ostentan el poder y toman las decisiones, mayor grado de justicia percibirán. Asimismo, la Justicia interpersonal, actúa para modificar las reacciones frente a los procedimientos y decisiones, considerando que las explicaciones entregan información, la que permite evaluar los aspectos estructurales del proceso (Fierro, 2016).

Los autores Bies y Moag (1986) identificaron cuatro criterios para la justicia interaccional: la justificación (por ejemplo, explicar la base de las decisiones), la veracidad (por ejemplo, que una figura de autoridad sea franca y no participe en engaños), el respeto (por ejemplo, ser educado en lugar de grosero) y la propiedad (por ejemplo, abstenerse de comentarios inapropiados o declaraciones prejuiciosas).

Justicia Informativa

La justicia informativa, hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos (Colquitt, 2001) & (Greenberg, 1990). Se refiere a la posibilidad, que tiene los colaboradores, de acceder a información relevante. Este tipo de justicia, se fundamenta en las explicaciones entregadas a las personas, en el proceso de implementación de nuevos procedimientos, con el fin de modificar las reacciones frente a los cambios (Malidic & Isla, 2002). Por lo tanto, es fundamental el grado de equidad de las explicaciones, las justificaciones y la información entregada (Khuram & Shahid, 2014).

OBJETIVOS

Analizar la influencia de la gamificación en la justicia organizacional dentro del enfoque empresarial.

II. METODOLOGIA.

El presente estudio de investigación se realizó bajo la perspectiva del paradigma positivista la que sostiene una postura verificable y mensurable, bajo el método hipotético deductivo que permite plantear algunas afirmaciones en calidad de hipótesis generando conocimiento emergente, además se utilizó un diseño cuasi experimental con un enfoque cuantitativo ya que este permitió describir, analizar e interpretar los datos obtenidos de las encuestas antes validadas por juicio de expertos de tipo descriptivo correlacional (Infante, Mayorga, & Guerrero, 2024), el mismo que tuvo como instrumento un cuestionario de Gamificación previamente validado por el índice de validez de contenido, coeficiente V de Aiken y Alfa de Cronbach, además se tuvo presencia de un test de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC), este tiene 20 ítems distribuidos en las cuatro dimensiones: justicia procedimental (7 ítems), justicia distributiva (4 ítems), justicia interpersonal (4 ítems) y justicia informacional (5 ítems) con cinco anclajes que van desde nunca (1) a siempre (5).

La técnica de recolección de datos se realizó mediante un cuestionario de 20 preguntas el cual fue validado mediante análisis de contenido utilizando el coeficiente de V de Aiken mediante cinco expertos que evaluaron la claridad, la relación y relevancia de los ítems teniendo un resultado de 0,93 puntos, para determinar la validez de constructo se realizó una prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) donde se obtuvo 0,832 puntos y la fiabilidad por el método alfa de Cronbach de 0,865. Este cuestionario fue aplicado a 49 estudiantes de octavo semestre de la Universidad Técnica de Ambato que contaban con un previo conocimiento de la investigación considerados como población de estudio. Las encuestas se aplicaron por medio de Google Forms a todos los estudiantes para posteriormente realizar un experimento mediante actividades lúdicas desarrolladas con herramientas como Canva, Educima, Genially, Stopots y Piliapp desarrolladas con el objetivo de simular comportamientos reales de las organizaciones y los tratos que reciben mediante el entorno y los logros obtenidos con el involucramiento del capital humano. Asimismo, se tabularon los datos en el programa estadístico IBM SPSS por el cual se calculó la prueba de normalidad, la correlación entre variables y prueba de rangos de Wilcoxon métodos estadísticos para lograr aspectos sociales

de la ciencia que pueden cuantificarse (Guerrero, Infante, & Mejía, 2023).

III. RESULTADOS

En esta sección se dispone a mostrar los resultados obtenidos en el programa estadístico IBM SPSS, después de aplicar el pretest se procedió a efectuar un experimento por medio de la gamificación en las plataformas de Canva, Educima, Genially, Stopots y Piliapp donde se consideró aspectos propios de la Justicia Organizacional como: la medida en que los participantes pueden expresar sus opiniones, la influencia que tiene en los logros, los procedimientos se aplican de manera consistente, la recompensa refleja el esfuerzo que tiene dentro de la actividad, son tratados con respeto, dignidad y cortesía, los responsables son francos con los participantes, se comunican detalles importantes sobre las reglas y procedimientos de las actividades, entre otras, también se estableció una tabla de puntuaciones con el propósito de ser lo menos arbitrarios posible.

Seguidamente, se examinó los resultados de las encuestas obtenidas donde se tuvo que en la pregunta 3 ¿Está de acuerdo en que se debe premiar u obtener recompensas al pasar los retos establecidos en una empresa, fomentando el interés en participar? El 45% de los encuestados dijeron que están totalmente de acuerdo, el 51% de acuerdo, el 2% indiferente o neutro, el 2% en desacuerdo y el 0% totalmente en desacuerdo, demostrando que los participantes encuentran motivación al establecer, premios, recompensas y retribución por los logros obtenidos. Por otro lado, en la pregunta 6 de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) ¿Considera usted que las reglas y procedimientos de decisión que se aplican en una empresa se deben fundamentar en valores éticos y morales? El 81,6% dijeron que siempre, el 12,2% casi siempre, el 6,2% en ocasiones, el 0% casi nunca y el 0% nunca, con esto se comprueba que es un factor importantísimo dentro de las organizaciones ya que contribuye con la normativa legal en sus procedimientos. A continuación, se muestran los resultados de las encuestas tomando dos preguntas como referencia:

Tabla 1. Gamificación ¿Está de acuerdo en que se debe premiar u obtener recompensas al pasar los retos establecidos en una empresa, fomentando el interés en participar?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	45%
De acuerdo	25	51%
Indiferente o neutro	1	2%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**49**	**100%**

Tabla 2. J.O ¿Considera usted que las reglas y procedimientos de decisión que se aplican en una empresa se deben fundamentar en valores éticos y morales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	81,6%
Casi Siempre	8	12,2%
En Ocasiones	1	6,2%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	**49**	**100%**

Con la información obtenida se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, ya que la población de estudio es menor a 50 (49 estudiantes), dando como resultado un valor de significancia de (p-valor = 0,00) por esta razón se determinó que no existe normalidad en el comportamiento de los datos, por ende, es una estadística no paramétrica a la cual se debe aplicar Rho de Spearman, con el fin de hallar la correlación que existe entre las variables de Gamificación y Justicia Organizacional (ver tabla 3).

Tabla 3. J.O Prueba de Normalidad Shapiro Wilk

	Estadística	gl	Sig.
Gamificación	0,922	49	0,000
EJOC	0,932	49	0,000

Nota: Datos obtenidos en el programa estadístico IBM SPSS.

Se obtiene como resultado un valor de correlación de Rho de Spearman de rho = 0,475 con un nivel de significancia de (p-valor calculado = 0,001), que según los rangos de resultados corresponde a una correlación positiva moderada por lo que se determina que si existe

una correlación moderada estadísticamente significativa entre las variables de Gamificación y Justicia Organizacional, que al ser menor al p-valor estándar de 0,05 se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa, es decir, el uso de gamificación favorece la gestión

Tabla 4. Correlación entre variables, Rho de Spearman

		Gamificación	EJOC
Gamificación	Coeficiente de correlación	1,000	0,475**
	Sig. (bilateral)	.	0,001
	N	49	49
EJOC	Coeficiente de correlación	0,475**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,01	.
	N	49	49

Nota: Datos obtenidos en el programa estadístico IBM SPSS.

Dado que no existe una distribución normal en los datos y es una estadística no paramétrica se resuelve aplicar la prueba de los rangos de Wilcoxon para tener la comparación del rango medio entre los dos test con el fin de determinar si existe o no alguna diferencia entre ambas. Donde dio como resultado del pretest en rango negativo 13a, en el post test en rango positivo 31b, finalmente en empates se tuvo 5c, es decir, en el post test la puntuación es mayor que en el pretest, haciendo notoria la mejora con las intervenciones conseguidas con los estudiantes.

Tabla 5. Prueba de los rangos no paramétrica, Wilcoxon

Rangos				
		N	Rango Promedio	Suma de Rangos
POSTTEST - PRETEST	Rangos Negativos	13[a]	21,92	285,00
	Rangos Positivos	31[b]	22,74	705,00
	Empates	5[c]		
	Total	49		

a. POSTTEST < PRETEST
b. POSTTEST > PRETEST
c. *POSTTEST = PRETEST*

A continuación, se realizó un análisis entre los resultados de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt para determinar la mayor presencia en sus subescalas, donde fue necesario comparar los resultados del pretest (media de 92,66) y post test (media de 106.97), se observó que el resultado es mayor en el post-test, en el caso de las subescalas, se tiene como resultado una media de 55.10 para Justicia Procedimental, 56.66 para Justicia Distributiva, 39.49 para Justicia Interpersonal y 48.38 para Justicia Informativa. Se determinó que hay una mayor presencia de la Justicia Distributiva, cuya principal característica se refleja en las recompensas que cada persona recibe a través de sus logros, es decir, los alumnos valoran que el esfuerzo se vea recompensado en función de sus aportaciones.

Tabla 6. Diferencias de pre – test y post – test en las subescalas de Justicia Organizacional de Colquitt

	PRE - TEST			POST - TEST			DIFERENCIA		
	M	**Desv. Estándar**	**N de elementos**	**M**	**Desv. Estándar**	**P - valor**	**M**	**Desv. Estándar**	**Sumatoria**
Justicia Procedimental	25,94	4,939	7	29,16	1,897	0,000*	3,22	3,04	55,10
Justicia Distributiva	27,42	2,444	4	29,24	2,243	0,000*	1,82	0,20	56,66
Justicia Interpersonal	19,18	1,867	4	20,31	3,480	0,000*	1,13	1,61	39,49
Justicia Informativa	20,12	2,619	5	28,26	1,188	0,000*	1,61	1,43	48,38
TOTAL	92,66	11,689	20	106,97	8,808	0,000*	1,43	6,29	199,63

Fuente: Elaboración propia

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La gamificación es una herramienta globalizada y dinámica ligada a la innovación por el dinamismo en los métodos que emplea siendo flexible y aplicable en distintos ámbitos en la sociedad moderna, es una estrategia muy utilizada debido a los resultados positivos en la aplicabilidad de sus mecánicas lúdicas creando ambientes de juego por medio de la motivación de sus participantes. Las estrategias que emplea son direccionadas al rendimiento acelerado sin ser rígido necesariamente, sino que, al contrario, permitiendo al participante ejercer su juicio propio con autonomía y desarrollar el autoaprendizaje.

En las organizaciones actuales los directivos reconocen la practicidad de emplear estrategias lúdicas para motivar a los subordinados por medio de recompensas, contribuciones, reconocimiento, ascensos entre otros, por ello, en el desarrollo de esta investigación se combinan dos factores esenciales en las organizaciones modernas siendo capaces de compenetrarse para un mejor resultado dentro de la misma.

La justicia organizacional es la percepción de lo justo e injusto por parte de los trabajadores hacia las normas y reglas empleadas por los supervisores de la compañía en la que se desenvuelven y el trato que reciben por parte de los mismos, en este concepto se destaca la recompensa del esfuerzo en los logros obtenidos y el valor que se da al involucramiento de los buenos resultados y es aquí donde la gamificación se integra de manera positiva con la Justicia Organizacional teniendo una integración entre los miembros de la empresa con el objetivo de promover el equilibrio en las normas justas para evitar las fugas de capital humano. La importancia de implementar estrategias de gamificación en las organizaciones se debe a las generaciones presentes y futuras apegadas a la tecnología y métodos más prácticos para tener un mejor desempeño.

Los hallazgos de este estudio confirman la validez de aplicar gamificación a la Justicia Organizacional por medio de herramientas con mecánicas lúdicas, además con la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt se valida la aplicación de la estructura de cuatro factores (procedimental, distributiva, interpersonal e informativa) propuestas por Jason Colquitt y es una solución aplicable para cualquier estudio en relación de Justicia Organizacional. Estos resultados son significativos y aportan al conocimiento existente dentro de estas variables teniendo una base sólida en el contexto de investigaciones pasadas comprobadas en estudios previos.

V. REFERENCIAS

Batista, E. (23 de Septiembre de 2023). La Justicia Organizacional y su Impacto en el Bienestar de los Empleados. *Linkedin*. https://www.linkedin.com/pulse/la-justicia-organizacional-y-su-impacto-en-el-de-los-edwin-y-/?originalSubdomain=es

Bies, & Moag. (1986). *Interactional justice: Communication- criteria for fairness* (Vols. (Vol. 1, pp. 43-55)). Research on Negotiation in Organizations.

Obtenido de https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1482603

Campuzano, N., & Suárez, A. (2018). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad*. Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. República del Ecuador. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100180

Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 386–400. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386

Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). *The Management of Organizational Justice* (Vol. 21). Academy of Management Perspectives. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Fierro, L. (2016). *Justicia Organizacional en una institución privada de educación superior*. Santiago: Economía y Negocios Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140909

Greenberg, J. (1990). *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts*. (Vol. 75). Journal of Applied Psychology. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561

Guerrero, C., Infante, R., & Mejía. (2023). *Bibliometric Analysis Based on Scientific Mapping in the Use of Digital Marketing Strategies* (Scopus ed.). (Scopus, Ed.) Ecuador: Elsevier B.V. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-45682-4_18

Guerrero-Velástegui, CA., Silva-Arcos, P., Infante-Paredes, R., Ballesteros-López, L. (2024). Gamification as an Essential Factor for Developing Management Skills. In: Auer, M.E., Cukierman, U.R., Vendrell Vidal, E., Tovar Caro, E. (eds) Towards a Hybrid, Flexible and Socially Engaged Higher Education. ICL 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 900. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52667-1_5

Hildebrandt, H. (23 de Marzo de 2023). *www.linkedin.com*. Obtenido de www.linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-del-juego-desatando-potencial-de-la-en-%C3%A1rea-hernan/?originalSubdomain=es

Huertas, L. (2021). *GAMIFICACIÓN: ¿NUEVATENDENCIA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?* Perú: Innova. https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/185155

Infante, R., Mayorga, & Guerrero, C. (2024). *Gamification Influences on Students' Motivation in the EFL Classroom*. (Scopus, Ed.) Ecuador: Elsevier B.V. https://www.researchgate.net/profile/Cesar-Andres-Guerrero-Velastegui/publication/390042228_Gamification_and_Organizational_Justice_A_Business_Approach/links/67e54b7b43ec6369e201ea2e/Gamification-and-Organizational-Justice-A-Business-Approach.pdf?origin=scientificContributions

Juca, J., & Robles, R. (2017). *Factores determinantes de la Justicia Organizacional y satisfacción laboral en servidores públicos*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro. Obtenido de https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/237/356

Khuram, H., & Shahid, N. (2014). *Integrating Principles of Care, Compassion and Justice in Organizations: Exploring Dynamic Nature of Organizational Justice* (Vol. 20). Journal of Human Values. http://dx.doi.org/10.1177/0971685814539411

Leventhal, G. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. New Jersey: Contemporary topics in social psychology. https://scispace.com/pdf/what-should-be-done-with-equity-theory-new-approaches-to-the-57k7iropom.pdf

Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. Psykhe, 11(2). Recuperado a partir de https://revistachilenadederecho.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20143 Newman, J., Milkovich, G., & Gerhart, B. (2005). Compensation. (M.-H. Education, Ed.) Chicago: McGraw-Hill Education.

Pérez, J., Flores, R., & Martínez, E. (2013). *Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana* (Vol. 59). México: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005

Ríos, J., & Loli, A. (2019). *Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú*. Perú: Revista de Investigación en Psicología. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/16586

Ríos, L., & Carranza, G. (2018). *Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales*. Guadalajara. https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.3

Riquelme, C. (15 de Diciembre de 2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. (C. K. Chung., Ed.) *SciELO Analytics*, 5. https://www.redalyc.org/journal/7497/749778814010/html/

Sjöberg, O., Oyarzún, F., Ganga, F., & Cadamuro, I. (2023). *Justicia Organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú*. Print version ISSN 1692-6013On-line version ISSN 2500-8692. https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.3.12

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*. Estados Unidos: Harrisburg: Wharton Digital Press. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/For_the_Win/aL2tzgEACAAJ?hl=es

Zambrano, A., & Luque, K. (2020). *La Gamificación: herramientas innovadoras para promover el aprendizaje autorregulado*. Chone, Ecuador: dominiodelasciencias. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1402

Zambrano, P. (2019). *Justicia Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del Personal de las Instituciones Públicas del Cantón Bolívar*. Ecuador. https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.13.1