Revista Ciencia UNEMI
Vol. 18, N° 49, Septiembre-Diciembre 2025, pp. 71 - 84
ISSN 1390-4272 Impreso
ISSN 2528-7737 Electrónico
https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol18iss49.2025pp71-84p

Gamificación como estrategia de transformación para la cultura organizacional

César Andrés Guerrero Velástegui[1]; Ruth Elizabeth Infante Paredes[2]
Katherine Adriana Cruz Garzón[3]; Natasha Tamara Villacis Gamboa[4]

Resumen

La gamificación implica el uso de elementos y dinámicas propias del juego para generar efectos psicológicos y motivacionales en los participantes. Su aplicación en entornos educativos y organizacionales ha demostrado ser eficaz para promover el compromiso y mejorar el desempeño. El presente estudio tiene como objetivo identificar estrategias de gamificación aplicables a la cultura organizacional y analizar su impacto a través de dinámicas, mecánicas y componentes de juego. Se empleó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional, mediante un diseño cuasi-experimental de tipo bibliográfico y de campo. La muestra estuvo compuesta por 70 trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario estructurado de 20 ítems en escala Likert. La validez de contenido fue confirmada mediante el coeficiente V de Aiken (0,9) y la validez de constructo a través de la prueba KMO (0,721), además de la prueba de esfericidad de Bartlett (sig. 0,000). La confiabilidad fue evaluada con el coeficiente Alfa de Cronbach (0,885). Los resultados indican una correlación significativa entre gamificación y cultura organizacional, así como mejoras en dimensiones como superación personal, afiliación, poder y evitación. Se concluye que la gamificación representa una estrategia eficaz para transformar la cultura organizacional, fortaleciendo el compromiso, la motivación y la colaboración en los entornos laborales. 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 claves: Gamificación; aprendizaje; recurso; estrategia; cultura organizacional.

Gamification as a transformation strategy for organizational culture

Abstract

Gamification involves the use of game elements and dynamics to create psychological and motivational effects among participants. Its implementation in educational and organizational environments has proven effective in fostering engagement and enhancing performance. This study aims to identify gamification strategies applicable to organizational culture and analyze their impact through the integration of game dynamics, mechanics, and components. A quantitative approach was employed with a descriptive and correlational scope, using a quasi-experimental design with bibliographic and field modalities. The sample consisted of 70 administrative staff members from the Ambato Savings and Credit Cooperative. Data were collected through a structured 20-item Likert-scale questionnaire. Content validity was confirmed using Aiken’s V coefficient (0.9), and construct validity was assessed with the Kaiser-Meyer-Olkin test (0.721) and Bartlett’s test of sphericity ($p < 0.000$). Reliability was evaluated through Cronbach’s alpha coefficient (0.885). The results show a significant correlation between gamification and organizational culture, as well as improvements in dimensions such as self-improvement, affiliation, power, and avoidance. It is concluded that gamification is an effective strategy for transforming organizational culture by strengthening employee engagement, motivation, and collaboration in the workplace. 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: Gamification; learning; resource; strategy; organizational culture.

Recibido: 3 de septiembre de 2024
Aceptado: 18 de julio de 2025

[1] Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato - Ecuador, https://orcid.org/0000-0001-8482-7205

[2] Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Grupo de Investigación Marketing Consumo y Sociedad, Ambato – Ecuador, ruthinfantep@.edu.ec, https://orcid.org/0000-0002-5035-761X

[3] Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato - Ecuador, Kcruz6651@uta.edu.ec, https://orcid.org/0009-0009-9756-2643

[4] Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato - Ecuador, Nvillacis1067@uta.edu.ec, https://orcid.org/0009-0008-9631-2274"

I. INTRODUCCIÓN

La gamificación es un recurso de aprendizaje que combina las tareas y actividades con las mecánicas de juego, en un proceso interactivo y educativo que motiva la consecución de mejores resultados. Sirve para impartir conocimientos, mejorar habilidades específicas y recompensar determinadas conductas, especialmente en el entorno digital y educativo actual. Se ha convertido en un poderoso recurso para motivar, involucrar y transformar la cultura organizacional de una empresa. Al aplicar conceptos y técnicas del mundo de los juegos, esta estrategia promueve cambios positivos en el comportamiento y desempeño de los empleados y crea una sabiduría colaborativa, innovadora y orientada a las consecuencias. En este artículo, veremos cómo se puede implementarla como una forma eficaz de cambiar la cultura organizacional.

El cambio cultural son las transformaciones significativas que experimenta una organización para mejorar sus operaciones, procesos y estrategias, que permite adecuarse a un entorno empresarial cambiante. Este es un aspecto significativo del desarrollo organizacional, especialmente en el mundo actual, acelerado y en constante movimiento; se puede decir que es un proceso amplio y, a menudo, es fundamental en la forma en que opera una organización, el éxito no está del todo garantizado y muchas organizaciones fracasan en sus intentos de implementarlo. Esto involucra cambiar los valores, creencias, comportamientos y prácticas de la sociedad para alinearlos con las nuevas metas u objetivos. El propósito último es poder concebir una empresa dinámica, receptiva y flexible que pueda adaptarse a los cambios en el contexto corporativo.

Es preciso señalar que una de las empresas que introdujo la gamificación en su cultura organizacional es Google, la cual fomenta la creatividad, la colaboración y la innovación entre sus empleados con el uso de diversos programas y actividades relacionadas con el juego para crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante. Además, que Singapur es conocido por su enfoque innovador para implementar estrategias de gamificación en una variedad de empresas, Singapur ha promovido los juegos como una herramienta eficaz para mejorar la productividad, la responsabilidad de los empleados y la cultura organizacional general (Ramirez-García, 2024).

Gamificación

Este es un recurso que ayuda a mejorar el aprendizaje a través de la educación, el conocimiento, la tecnología y los objetivos (Gómez-Parra, 2022). Puede usarlo en su organización para aumentar su experiencia. En otras palabras, cada soporte digital o alguien es procesado para aprender un individuo (Rodríguez et al., (2022).

De la misma manera, la estrategia educativa se basa en el conocimiento dinámico y muy promovido del discernimiento (Malvasi & Recio-Moreno, 2022). Se utiliza como herramienta comercial para una excelente colocación y honestidad en la comunicación externa que maneja condiciones de trabajo de agilidad (Barros-Pozo & Medina-Chicaiza, 2021). En otras palabras, usa los elementos y la dinámica del juego para desarrollar acciones específicas en situaciones extracurriculares. El mundo de los negocios que transforma el trabajo o la acción en críticas atractivas y divertidas que estimulan a los empleados internos

Componentes de la Gamificación.

Una herramienta utilizada para diseñar acciones en experiencias gamificadas. En el mismo orden de ideas, es la representación física más singular que puede adoptar la mecánica o la dinámica. Estos factores permiten el desarrollo de comportamientos de usuario específicos y según Medina et al., (2020) incluyen:

- Avatar. Una presentación visual creada o elegida por los propios participantes. En algunos casos, tu avatar puede recibir mejoras como recompensa por completar tareas o completar diferentes niveles durante el juego. Se observa que este componente crea una mayor conexión emocional con los jugadores; ya que les permite expresar su autonomía, creatividad e individualidad. Un avatar puede ser una imagen, un icono, un bosquejo, una forma geométrica o un dibujo artístico tridimensional o bidimensional, dependiendo de la perspectiva o dimensión utilizada en la herramienta gamificada (2D, 2,5D o 3D).
- Puntuación. Unidad numérica que representa el progreso y mide el comportamiento del jugador en un sistema gamificado. Los puntos son atractivos tanto cuando y como se gana. También proporciona retroalimentación,

categoriza, determina ganancias y suministra datos valiosos a los desarrolladores de técnicas gamificadas.

- Insignia. Un ícono visual que representa un logro o reconocimiento. Generalmente coleccionable. Algunos se pueden canjear por puntos, mientras que otros reflejan habilidades o logros. Pueden descubrirse y recopilarse en el entorno del juego, influyendo en algunos casos en el comportamiento del jugador y obligándolo a elegir caminos y desafíos específicos a superar. Los participantes también podrán recibir obsequios, que son deseables objetos virtuales o reales que ayudan a fortalecer las relaciones.
- Desbloqueos de contenido. Estos son nuevos elementos disponibles después de completar objetivos predeterminados. Actúan como símbolo del progreso del juego, ya que sólo aparecen cuando el jugador consigue determinados objetivos, aumentando la motivación y la actividad.
- Límite de tiempo. Aparece cuando se ha establecido un tiempo determinado para completar una determinada tarea o nivel.
- Niveles. Pasan a ser ambientes cada vez más complicados, que consiste en reunir diferentes tareas. Los iniciales son fáciles y rápidos y se recomienda comenzar gradualmente. Un nivel inicial muy difícil puede desmotivar a los jugadores e incluso provocar que abandonen el juego. En etapas posteriores, la dificultad y las complicaciones pueden ir aumentando paulatinamente.
- Misiones. Se refiere a actividades preestablecidas que llevan a resultados positivos y recompensas específicas. Cada tarea debe tener un propósito definido, opciones de decisión variadas y recompensas explícitas. Las tareas se pueden completar solo creando competencia o en un grupo cooperativo.
- Clasificación. Permite que cada participante vea su nivel de desempeño en comparación con otros socios. El objetivo es agrandar la competitividad y la motivación de los usuarios por estar en los primeros puestos de la lista, consiste en: participantes generales garantizados, aparece el jugador definido final., tiempo limitado por un cierto período de tiempo, el usuario aparece en el medio del usuario, incluido el número de participantes finales por encima y por debajo y para finalizar en el caso de las áreas geográficas o de edad.
- Línea de progreso. Proporciona información sobre la actividad de cada participante. También proporciona retroalimentación visual rápida sobre las tareas completadas y ayuda a implicar y motivar a los usuarios para lograr sus objetivos finales.

Gamificación en el sector organizacional. Consiste en el uso de estrategias, patrones, mecanismos y componentes de juegos (o videojuegos) en este y otros contextos para promover la motivación, el compromiso y la diversión con el objetivo de cambiar mensajes, contenidos o comportamientos (Llorens et al., (2016). Según Valencia-Quecano (2022), entiende que la mecánica del juego como la motivación intrínseca de los jugadores, que incluye emociones, diálogo, conocimiento, sensación de progreso, cooperación, altruismo y recompensas. Es decir, son las reglas y los desafíos que proporciona el juego y sus partes, incluyendo comentarios, comparaciones, recopilación de elementos, niveles y calificaciones, reacciones, premios e intercambios. Ademas mejora su experiencia laboral.

En este sentido, el clima y la cultura de una organización se pueden ajustar mediante la gamificación, porque estas estrategias revelan lo que constituye la cultura de una organización: sus principios, misión, visión, negocio y valores adquiridos por sus empleados. (Gómez-Herrera, 2022). Del mismo modo, este juego crea un contexto que contribuye al desarrollo de la comunicación y las relaciones interpersonales. En lo que respecta al proceso de contratación y el uso de la gamificación, se usan simuladores de negocios que permiten demostrar habilidades reales de negociación y toma de decisiones en situaciones financieras supuestas para obtener respuestas positivas sobre la competencia e independencia de los candidatos y seleccionar al candidato más adecuado (Catalán-Gil, 2019).

En definitiva, considerando su frecuencia como estrategia de enseñanza y aprendizaje, la estrategia de gamificación es un proceso organizativo comúnmente utilizado. Por tanto, este panorama de habilidad de gamificación fortalece las habilidades blandas a través de la colaboración, la negociación, la comunicación proactiva y las habilidades concretas. a nivel profesional (Lozada-Ávila & Betancur-Gómez, 2016).

Los beneficios de la gamificación en la cultura organizacional

- Mayor compromiso: la gamificación crea un entorno dinámico e interactivo que fomenta la participación más activa de los empleados.
- Aumento de la productividad: la gamificación de las tareas laborales crea una competencia amistosa que motiva a los empleados a mejorar continuamente.
- Fomenta el aprendizaje: La gamificación promueve el desarrollo profesional integrando elementos educativos en el entorno laboral.
- Cooperación: Los juegos grupales promueven el trabajo en equipo y fortalecen las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.
- Innovación: Una mentalidad de juego impulsada por la gamificación estimula la creatividad y ayuda a generar nuevas ideas.

Recursos para crear estrategias gamificadas

Al respecto, Valencia et al., (2021), las divide en dos categorías; la primera se denomina producto final de la gamificación, que se refiere al uso de recursos existentes adaptados al propósito específico de la gamificación. La segunda, se llama diseño y producción de productos de juegos originales no es una adaptación de un juego comercial o de libre acceso, sino más bien el esfuerzo de un individuo o de una organización por implementar un proceso creativo original cuando se identifica una necesidad. De la clasificación anterior se desprende que los medios para implementar la gamificación pueden ser: juegos significativos, pertenecientes a productos interactivos creados con la finalidad de enseñar y aprender; el metaverso utilizando realidad aumentada o mundo virtual, videojuegos cuya finalidad principal sea el entretenimiento y el ocio.

Antes de implementar una estrategia, es importante: definir qué aspectos culturales se quieren cambiar o fortalecer; diseñar mecanismos acordes a la situación empresarial: Los mecanismos utilizados deben ser adecuados a los objetivos establecidos y adecuados al entorno laboral específico y ofrecer recompensas significativas: las recompensas pueden ser tangibles (bonos económicos) o intangibles (reconocimiento público), pero siempre deben ser valoradas por los participantes. Cabe señala que el ritmo de vida hoy gira en torno a una era de deseos y necesidades impulsados por la tecnología. Entre estos requisitos se encuentra la innovación metodológica en las instituciones de educación superior, esto se debe a que en las estructuras educativas tradicionales los estudiantes que se consideran nativos digitales están desmotivados y tienen un bajo nivel de compromiso (Guerrero-Verastegui et al., (2024).

Casos exitosos

- Muchas empresas han logrado un gran éxito implementando programas basados en gamificación.
- Starbucks utilizó una aplicación móvil con desafíos diarios para capacitar a los baristas y aumentar la satisfacción laboral.
- Microsoft ha podido mejorar sus servicios técnicos otorgando puntos a los empleados por cada solución exitosa.
- Deloitte creó un juego en línea donde los empleados podían ganar premios mientras aprendían ética empresarial.

Cultura Organizacional

Esto sucede cuando los valores y creencias de los miembros de la empresa son coherentes, por eso es muy importante conocer la cultura. Es decir, se refiere a la actitud, comportamiento y valores de los trabajadores en cada una de su área (Velásquez et al., (2022). La empresa ayuda a tomar decisiones y apoya una vida estable. Cuando el ambiente organizacional es problemático, toma medidas durante un periodo de tiempo determinado y se aborda a través del aprendizaje afectivo y cognitivo (Ochoa-Jiménez, 2022).

La cultura organizacional es una estrategia implementada para apoyar a los empleados en

la consecución de sus metas a corto, mediano y largo plazo. La comunicación es la estrategia más frecuente y crucial, ya que facilita la transmisión de información sobre el plan de negocio. En resumen, se comparte con todas las áreas y procesos para establecer la identidad, los valores y los comportamientos asociados con la imagen de la organización (Zambrano-Pedraza, 2022).

Descripción de la cultura organizacional
Algunas características clave que definen qué es la cultura organizacional (Zambrano-Pedraza, 2022).

Valores comunes. Los valores compartidos son el núcleo de la cultura organizacional. Aunque nadie tiene razón ni está equivocado, las organizaciones deben decidir qué valores enfatizar para lograr una ciudadanía organizacional armoniosa.

Nivel jerárquico. El nivel jerárquico es el grado en que una organización adopta y hace cumplir la autoridad entre diferentes áreas y departamentos.

- Nivel alto: significa que la estructura organizacional está claramente definida y las personas trabajan a través de canales formales.
- Nivel medio: Tiene una estructura definida, pero reconoce que las personas a menudo trabajan fuera de los canales formales.
- Nivel bajo: Esto significa que las descripciones de los puestos no están bien definidas y las personas pueden desafiar los límites de la autoridad.

Urgencia de la toma de decisiones. Se refiere a la velocidad con la que una organización puede tomar decisiones que generen cambios organizacionales importantes y fomenten la innovación. En algunas organizaciones es posible juzgar con qué rapidez o lentitud se toman las decisiones, pero en otras este nivel de urgencia está determinado por el mercado o como resultado de eventos inesperados.

Orientación funcional. Cada organización enfatiza ciertas áreas funcionales, por lo que los empleados en diferentes funciones de una empresa pueden creer que sus áreas funcionales lideran la organización. Por lo tanto, los líderes organizacionales deben comprender cuáles las mayorías de los empleados consideran las áreas funcionales de la empresa para poder promover cada área de manera integral.

Subcultura organizacional. La mezcla de subculturas, se pueden observar en cualquier tipo de organización se refiere a que existe una subcultura entre grupos o individuos que tienen sus propias costumbres y tradiciones que no se comparten con el resto de la organización, pero que refuerzan y enfatizan los valores fundamentales de la organización.

Importancia de la cultura organizacional
Describe cómo es la organización y cuáles son sus valores, esto le permite mantener conexiones con otras entidades y personas, lo que hace que su empresa sea "humana". Una buena cultura organizacional es significativa porque ayuda a construir relaciones que produzcan resultados con los diversos actores involucrados en la organización (Reyes-Hernández & Moros-Fernández, 2019).

Las principales características de la cultura organizacional
Los elementos y características que conforman la cultura organizacional de una empresa según Reyes-Hernández & Moros-Fernández (2019), incluyen componentes de misión, visión, valores, identidad y marca.

Misión. Razón de existir de la empresa, toda la atención se centra en el presente e intenta demostrar la voluntad de la empresa.

Visión. Hacia dónde se dirige la empresa. ¿Qué te depara el futuro y qué herramientas utilizarás para lograrlo? ¿Qué pasará con el estatus, la imagen y la sociedad de la empresa a medio y largo plazo? Una visión es importante para una empresa porque describe cuáles son sus ambiciones y cómo las alcanzarán.

Valor. Son la base de las actividades que se realizan en una organización para alcanzar los objetivos marcados, tiene un impacto directo en el comportamiento de los empleados.

Sentido de pertenencia. Es la identidad que los individuos desarrollan en una sociedad donde trabajan juntos para lograr objetivos comunes.

Beneficios de una cultura organizacional bien definida

La cultura organizacional de una empresa afecta a toda la organización, por lo que una buena cultura trae los siguientes beneficios: ayuda a definir la

identidad de la empresa; sentir que pertenecen a algún lugar y decidir cómo hacer su trabajo es uno de los beneficios que la cultura empresarial proporciona a los empleados; dedicación y lealtad; fortalece la imagen de marca y facilita la diferenciación, lo que repercute positivamente en la captación de clientes; es un factor que motiva a los empleados y les proporciona satisfacción; proporciona estabilidad porque todo está enfocado a una única misión, basada en ideas claras y definidas; mejora el servicio porque cualquier cosa que no funcione correctamente o no cumpla con las expectativas se puede resolver a través de la comunicación entre clientes y empleados y promueve los valores de la empresa para que empleados y clientes sientan lo mismo.

La gamificación en cultura organizacional

Es una táctica que utiliza compendios y mecanismos del juego para motivar, dinamizar e involucrar a las personas en una variedad de contextos, incluida la cultura organizacional. Implementar los juegos como estrategia de cambio de cultura organizacional puede ser muy beneficioso, ya que puede ayudar a mejorar el compromiso de los empleados, fomentar la colaboración y fomentar los comportamientos deseados dentro de una organización (Valencia-Quecano, 2022).

A continuación, se muestran algunas formas de utilizar la gamificación en el contexto de su cultura organizacional:

Reconocimiento y Recompensa. Implementamos un sistema de compensación basado en el desempeño y desempeño de los empleados. Pueden ser puntos, medallas o niveles desbloqueables.

Desafíos y capacidades. Organice los desafíos o capacidades en torno a los objetivos o valores fundamentales de la cultura de su organización, lo que ayuda a mantener el compromiso de los empleados y fomenta la participación.

Comentarios periódicos. Proporcione comentarios periódicos y en tiempo real sobre el desempeño individual o del equipo mediante elementos visuales como informes de progreso o tablas de clasificación.

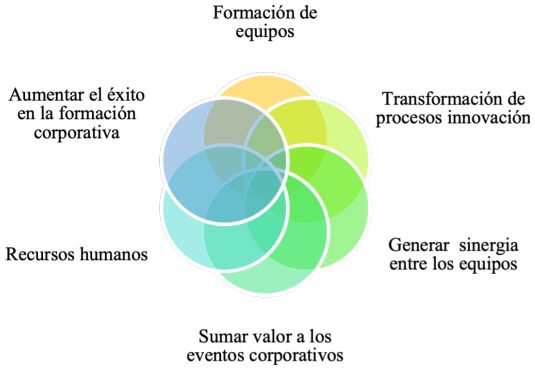
Colaboración. Fomenta la colaboración entre los empleados estableciendo objetivos comunes del equipo a través del éxito colaborativo.

Aprendizaje interactivo. Utilice juegos educativos o plataformas interactivas para promover el aprendizaje continuo dentro de su organización, al ejecutar una estrategia de juego, es importante recordar definir claramente sus objetivos, diseñar un sistema justo y equitativo y centrarse en resultados del mundo real mientras se mantiene un ambiente divertido.

La gamificación en la organización

Utilizar técnicas de gamificación como parte de un proceso de cambio de cultura organizacional puede ser una forma efectiva e innovadora de aumentar el compromiso y fomentar comportamientos positivos en el lugar de trabajo. A continuación, se mencionan algunos usos de la gamificación en las organizaciones, según Equipo Editorial eLearning (2022):

- Fomentar la creación de sinergias entre equipos y procesos de innovación: Las empresas pueden crear escenarios que generen sinergias entre diferentes grupos de trabajo, estimulando el desarrollo de ideas y propuestas a nivel transversal. También puedes aumentar la creatividad de tu equipo a través de una variedad de habilidades y mecánicas de juego.
- Contribuya al éxito de su programa de formación: los juegos diseñados específicamente le permiten aprender contenidos didácticos de forma más eficaz a través de la interactividad y experiencias basadas en la progresión continua.
- Optimizar el proceso de selección: En un entorno libre y dinámico donde las personas se sienten cómodas y muestran su "verdadero yo". Estas realidades, utilizadas para seleccionar nuevos perfiles, nos permiten conocer con más detalle a cada experto y aprender a partir de escenarios simulados cómo trabajan en grupos de trabajo.
- Agregue valor a los eventos corporativos: el uso del juego en seminarios corporativos, reuniones de equipo o convenciones corporativas aumenta el valor que cada uno de estos eventos brinda a los asistentes.



Fuente: Elaboración propia
Nota: Representa las diferentes áreas de la organización, donde se puede implementar la gamificación según Guerrero-Velástegui et al (2024).

OBJETIVO

Identificar las estrategias de gamificación aplicables a la cultura organizacional

II. METODOLOGIA.

Con relación al diseño de la investigación y la manera de llevarlo a cabo, el artículo relacionado con la gamificación como estrategia de transformación para la cultura organizacional sigue un enfoque cuantitativo, se aplicó como técnica la encuesta a través de un cuestionario que fue analizado en el software IBM SPSS para recabar información, construidos y validados por investigaciones previas propuestas por (Tumbaco Rodríguez, 2024) y (Zambrano-Pedraza, 2022), además, se aplicó un pre test y post test, para valorar los cambios o diferencias en las respuestas. En el contexto de las hipótesis sobre la gamificación y los cambios en la cultura organizacional, la encuesta inicial (preliminar) proporciona un marco para comprender el estado inicial de la cultura organizacional y la introducción de la gamificación. Las encuestas de seguimiento permiten comparar respuestas tras aplicar la gamificación para evaluar si hubo cambios significativos en la percepción o cultura organizacional.

El estudio tiene como propósito principal analizar el impacto de la gamificación en la cultura organizacional, donde se obtiene la mejora y el fortalecimiento de los aspectos culturales de la empresa mediante el uso de elementos de juego. Esto incluye fomentar la responsabilidad, la participación, la motivación y el aprendizaje de los empleados, y fomentar un entorno de trabajo colaborativo y creativo destinado a lograr objetivos comunes. Asimismo, puede mejorar la comunicación y la cooperación entre los miembros del equipo, así como el fomento de un mayor compromiso e implicación en las actividades organizativas, lo que permite el desarrollo personal y profesional a través del aprendizaje y la obtención de un ambiente laboral más estimulante e interesante.

El estudio, pretende identificar vacíos de investigación y generar conocimiento emergente sustentado en el enfoque de investigación cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional, además de un diseño de tipo cuasi-experimental, con una modalidad bibliográfica y de campo. Adicionalmente, se utilizó una encuesta compuesta por 20 ítems con escala Likert, para medir frecuencia y concordancia aplicada en el fragmento cooperativista de la ciudad de Ambato. Asimismo, se aplicó un pre y post test, para valorar los cambios o diferencias en las respuestas, donde la validez de contenido del instrumento se verificó mediante el coeficiente "V de Aiken", en el que 5 expertos evaluaron la claridad, relevancia y pertinencia de los ítems, obteniendo un promedio de 0.9 que demuestra una alta validez previa a su aplicación. Para determinar la validez de constructo se sometió a la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), con resultado de 0.721 resultado que valida su aplicación.

Adicionalmente, se utilizó la prueba de esfericidad de Bartlett con un nivel de 0.000, es decir, es menor que el valor p estándar para el cual se puede utilizar. Finalmente, se evaluó la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento, usando el coeficiente alfa de Cronbach, obtenemos un valor de 0,885, lo cual es bueno. Estos parámetros indican estadísticamente que esta herramienta es adecuada para su uso. Proceso que permitió identificar que el cuestionario es apropiado para medir el constructo en cuestión y si los datos recopilados son fiables y válidos. Además, se realizó un análisis de normalidad, mediante el coeficiente de Kolgomorov Smirnof que permitió inferir que los datos no siguen una distribución normal, previo a medir la relación entre las variables y la prueba de hipótesis, expresada en que la gamificación si contribuye a la transformación de la cultura organizacional.

Así como también se obtuvo el apoyo de la prueba aplicada por Cooke y Lafferty (1989), del cual se

adaptaron algunas preguntas para poder llevar a cabo el instrumento de recolección de información. De igual manera, se ha realizado un experimento que involucran el desarrollo y uso de juegos y dinámicas relacionadas con la toma de decisiones, la asignación de roles y el trabajo en equipo para reforzar los valores y normas organizacionales. También se realizaron pruebas estadísticas como normalidad o pruebas paramétricas apropiadas y análisis de regresión utilizando la prueba de hipótesis no paramétrica de Wilcoxon, que permite comparar grupos.

III. RESULTADOS

En este apartado se presentan las respuestas del cuestionario que fue analizado en el software IBM SPSS para recabar información. Además, la diferencia de medias entre el pre y post test se evalúan las variables gamificación y cultura organizacional. Finalmente, se presenta el nivel de correlación entre la gamificación y cultura organizacional.

Tabla 1. Recompensas

¿Las recompensas que se ofrecen sirven como factor clave para mejorar el desempeño y rendimiento al realizar sus tareas?		
Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje (%)**
Totalmente de acuerdo	16	23
De acuerdo	35	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	21
En desacuerdo	4	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	**70**	**100**

Fuente: Elaboración propia
Nota: Datos analizados en el software IBM SPSS

Se observa que las recompensas ofrecidas son un punto clave en la mejora del desempeño y rendimiento. Debido a que cuando en el ámbito laboral el esfuerzo y desempeño son reconocidos, es más probable que se sientan motivados a trabajar de manera más eficiente y efectiva, lo que permite optimizar la productividad en el desempeño laboral. Lo que se afirma en el estudio el impacto que tiene la gamificación en la cultura organizacional a través de la creación de un ambiente propicio, además de poder medir fortalezcas, habilidades y destrezas en los empleados, así como lograr una comunicación más abierta, entre otros aspectos significativos en la organización. Según (Tumbaco Rodríguez, 2024) la gamificación como estrategia fomenta un aprendizaje activo, participativo, motivador, cooperativo y estructurado.

Tabla 2. Equipo de trabajo

¿Cada equipo de trabajo aporta con nuevas ideas que sirven para la resolución de conflictos?		
Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje (%)**
Totalmente de acuerdo	16	23
De acuerdo	48	68
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	**70**	**100**

Fuente: Elaboración propia
Nota: Datos analizados en el software IBM SPSS

Si cada grupo de trabajo aporta nuevas ideas para ayudar pueden convertirse en la base para la resolución de conflictos. Porque la diversidad de opiniones y enfoques ayudan a encontrar soluciones innovadoras y consensuadas de una forma más rápida y efectiva. La colaboración y el diálogo abierto entre los miembros del equipo son esenciales para maximizar el potencial creativo. De igual manera esto potencia la multiplicidad de opiniones, diferentes puntos de vista ante una situación. Al respecto (Zegarra Ballon, 2020), expresa que el desarrollo de un grupo con competencias, dominan distintas dinámicas, en las que las organizaciones adquieren habilidades para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos que generan nuevas competencias y así contribuir a la respuesta a entornos turbulentos y cambiantes.

Tabla 3. Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
Alternativas	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
PRE	.127	70	.007	.970	70	.091
POST	.255	70	.000	.735	70	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia
Nota: Datos analizados en el software IBM SPSS

De acuerdo con los resultados de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov, los valores p de significancia para gamificación y cultura organizacional fueron 0.007 y 0.000 respectivamente. Por otro lado, al realizar la prueba de Shapiro-Wilk, los valores p de significancia obtenidos fueron 0.091 y 0.000. En consecuencia, se concluye que el valor p de significancia es menor que 0.05, lo que indica que las variables gamificación y cultura organizacional no siguen una distribución normal en sus datos.

Tabla 4. Prueba de Hipótesis- Spearman

			Promedio Gamificación	Promedio Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Promedio Gamificación	Coeficiente de correlación	1	,554**
		Sig. (bilateral)	.	0
		N	70	70
	Promedio Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,554**	1
		Sig. (bilateral)	0	.
		N	70	70

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia
Nota: Datos analizados en el software IBM SPSS

El cálculo realizado revela un coeficiente de correlación de 0.554 entre las variables analizadas, indicando una asociación positiva sólida entre ellas. Además, se observa un nivel de significancia de 0.000, que al ser menor que el nivel estándar de 0.05, conduce al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la alternativa. Esto sugiere que la gamificación efectivamente influye en la transformación de la cultura organizacional. Los resultados demuestran que la relación entre la gamificación y la transformación de la cultura organizacional es significativa, con un impacto positivo en diversos aspectos como la motivación de los empleados, la colaboración entre equipos y la comunicación interna, entre otros.

Tabla 5. Análisis diferencial y estadístico entre el Pre y Post Test – Prueba no paramétrica Wilcoxon

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Rho de Spearman	Rangos negativos	10[a]	24.00	240.00
	Rangos positivos	58[b]	36.31	2106.00
	Empates	2[c]		
	Total	70		

a. POST < PRE
b. POST > PRE
c. POST = PRE

Fuente: Elaboración propia
Nota: Datos analizados en el software IBM SPSS

Al no existir normalidad en la distribución de sus datos se aplicó la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon misma que es una prueba no paramétrica para comparar el rango medio de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas.

Tabla 6. Análisis diferencial y estadístico entre PRE y POST intervención por dimensiones de cultura organizacional.

Dimensiones de la cultura organizacional	N	PRE		POST		P-valor	DIFERENCIA PRE – POST	
		M	DS	M	DS		M	DS
Humanista	70	28,26	±4,042	31,49	±2,592	0,000*	3,23	±4,77
Superación personal		24,03	±3,497	27,23	±1,897	0,000*	3,2	±3,83
Afiliación		7,9	±1,253	8,89	±,843	0,000*	0,99	±1,47
Convencional		11,46	±1,481	13,54	±1,086	0,000*	2,09	±1,92
Dependencia		7,97	±1,424	8,89	±1,057	0,000*	0,91	±1,78
Perfeccionista		8,43	±1,187	9,03	±,963	0,003*	0,6	±1,63
Poder		4	±0,799	4,47	±0,557	0,000*	0,47	±0,93
Evitación		3,45	±1,188	4,44	±0,792	0,000*	0,985	±1,42
Total -cultura organizacional		**95,5**	**±12,28**	**107,98**	**±7,64**	**0,000***	**12,48**	**±15,89**

Fuente: Elaboración propia
Nota: Análisis de valores medios (M), desviaciones estándares (DS) con diferencias significativas en un nivel de P≤0,05(*)

Se aplicó la prueba de Rangos de Wilcoxon para comparar las diferencias entre los valores, después de la aplicación de un Pre Post Test, se analizaron aspectos como la superación personal, poder, evitación y dependencia, gracias a las intervenciones se demostró una diferencia de 12.48, las intervenciones fueron adecuadas para representar la importancia de mejorar la experiencia de aprendizaje de los individuos y el incremento de sus habilidades a través de desafíos, promover la colaboración y compromiso entre empleados al mismo tiempo que se pueden alinear los objetivos individuales con los objetivos corporativos con el propósito de crear un ambiente más motivador. La organización se convierte en un lugar más flexible y proporciona desafíos interesantes que ofrecen un sentido de logro y satisfacción.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

Por un lado, según Gómez-Herrera, (2022), el juego es una estrategia que tiene como objetivo mejorar el aprendizaje, mientras que Ochoa-Jiménez, (2022) sugiere que es una manera dinámica y significativa de mejorar la experiencia de las personas y creando un compromiso y lealtad. Esta estrategia puede contribuir a la obtención de mejores resultados organizacionales y al fortalecimiento de las relaciones externas. Por otro lado, Zambrano-Pedraza, (2022) considera que la cultura organizacional se basa en valores y creencias compartidos dentro de la empresa, mientras que Reyes-Hernández & Moros-Fernández, (2019) expresa la importancia en las actitudes y comportamientos de los empleados, ante la gamificación, utilizaron un cuestionario como metodología, y a través del cuestionario utilicé el programa IBM SPSS como herramienta de escala Likert, lo que permitió calcular el coeficiente alfa de Cronbach y determinar si los datos analizados estaban distribuidos o se comportaban normalmente, y aprobé el prueba de normalidad y la correlación no paramétrica.

Por su parte Velásquez-Vásquez et al., (2022) expresa que una cultura organizacional sólida también es fundamental para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la construcción de relaciones efectivas, es preciso señalar que para el modelamiento de la investigación se desarrollaron los métodos PESTEL, AHP Saaty, TOPSIS e IADOV para obtener recomendaciones y alternativas para lograr una cultura organizacional adecuada, en la que se integren los procesos organizacionales definiendo procesos, estándares, reglas y procedimientos flexibles. Acciones técnicas y comportamentales básicas del empleado, mejorando el producto o servicio con la calidad requerida. En fin, la gamificación es un recurso poderoso para fortalecer la cultura organizacional al promover el aprendizaje,

el compromiso y el desempeño de los empleados, mientras se organiza. La cultura proporciona el contexto y los valores necesarios para que el juego sea efectivo y compatible con la organización. integrado coherentemente.

Está claro que la gamificación, según Gómez-Herrera (2022) es como un método operativo de implementación de procesos que puede influir en la cultura organizacional al ajustar el clima y los valores organizacionales, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados y fortalecer las habilidades interpersonales a través de estrategias de aprendizaje dinámicas y significativas, de ahí su relación con el articulo actual, a través de la cultura organizacional y la importancia de mantener la cohesión y coherencia corporativa, así como para facilitar la toma de decisiones y construir relaciones efectivas. Es preciso destacar que existen una serie de consideraciones al utilizar la gamificación como estrategia de transformación cultural, tales como: con esta estrategia, se puede decidir qué aspectos específicos de la cultura de su organización desea cambiar o mejorar; de igual manera se ajusta a las necesidades y características únicas de cada empresa, es conveniente que tanto los directivos como los empleados participen activamente y estén interesados en las actividades propuestas.

Conclusiones

En un ambiente cada vez más tecnológico donde mantenerse competitivo es crucial para cualquier empresa, adoptar estrategias innovadoras como la gamificación marcan una gran diferencia dentro de una organización, impulsar cambios profundos dentro y alcanzar nuevos niveles de excelencia, la gamificación puede utilizarse como herramienta para promover y fortalecer los valores culturales dentro de una empresa.

En este contexto, la gamificación se posiciona como un recurso efectivo para fortalecer dimensiones clave de la cultura organizacional, al aplicar elementos de juego a las operaciones diarias de su empresa, mejora el compromiso, colaboración y productividad general de los empleados, se crea un entorno divertido y atractivo que anima a los empleados a participar activamente en su trabajo y se rompen barreras entre departamentos, fomenta el trabajo en equipo y desarrolla una actitud positiva ante los desafíos profesionales.

La gamificación ayuda a premiar y reconocer los logros individuales y grupales, introduce sistemas de puntos, niveles o competiciones para proporcionar incentivos tangibles o simbólicos que refuercen el comportamiento deseado y mantengan alta la moral del equipo, Sin embargo, es importante señalar que la gamificación no es una solución única para los problemas de la cultura organizacional.

Cada empresa es única y la implementación de esta estrategia requiere un enfoque especial, para garantizar un éxito continuo, la gamificación puede ser una herramienta eficaz para cambiar positivamente la cultura organizacional fomentando el compromiso de los empleados y promoviendo valores como la colaboración, la innovación y la excelencia en todas las áreas de trabajo dentro de una empresa.

Explorar el futuro a través de la gamificación y la cultura organizacional puede ser una estrategia interesante para estimular la invención y la creatividad en las empresas. Las probables aplicaciones futuras incluyen, el uso de juegos y actividades para simular escenarios futuros en su industria o mercado y así la empresa se prepara para los desafíos, haciéndolos más productivos y así recompensar la creatividad, la colaboración y la participación en la identificación de oportunidades, al utilizar técnicas que puedan anticipar cambios y ajustar sus estrategias comerciales.

V. REFERENCIAS

Arellano, N., & Livia, L. (2020). *Inbound marketing y posicionamiento digital de la empresa Motoxpress S.A.C.,Lima Metropolitana 2020*. Lima: Tesis de Pregrado. Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64263/Arellano_VNT-Livia_ALK-SD.pdf?sequence=4

Barros-Pozo, D., & Medina-Chicaiza, R. (2021). Gamificación: Reflexiones teóricas desde el enfoque empresarial. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 6*(27), 197-210. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8274396

Carrasco Mullins, R., & Gómez Herrera, J. A. (2023).

Evolución del reclutamiento y la gamificación como herramienta de selección del capital humano en las organizaciones. Revista Colón Ciencias, Tecnología Y Negocios, 10(1), 95–110. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/3596

Catalán-Gil, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *Revista trimestral de Dirección de Empresas. UCJC Business & Society Review, 16*(3), 146-179. Obtenido de https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4076

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en organizaciones del sector Estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista UNIVERSUM, 2*(23), 77-79. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004

Cooke, R., & Lafferty, C. (1989). Organizational Culture Inventory (OCI). *Humansynergistics*. Obtenido de https://www.humansynergistics.com/docs/default-source/default-document-library/oci_product_info_sheet_v3-1_np.pdf

Equipo Editorial eLearning. (22 de 02 de 2022). *¿En qué consiste la gamificación en empresas y cómo aplicarla de la forma correcta?* Obtenido de https://editorialelearning.com/blog/gamificacion-en-empresas/

Gómez-Parra, A. (2022). *Gamificación y Marketing*. Trabajo de investigación , Universidad Pontificia "Comillas". Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56651/TFG-LatorreEscudero%2cJorge.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Guerrero-Velástegui, C., Infante-Paredes, R., Mayorga-Gaona, C., & Morocho-Lara, D. (2023). Bibliometric Analysis Based on Scientific Mapping in the Use of Digital Marketing Strategies. *Communications in Computer and Information Science*, 251-264. Obtenido de: https://www.scopus.com/citation/print.uri?origin=recordpage&sid=&src=s&stateKey=OFD_1769546729&eid=2-s2.0-85175945860&sort=&clicked... 1/

Guerrero-Velástegui, C., Infante-Paredes, R., Mayorga-Gaona, C., & Morocho-Lara, D. (2024). Gamification Influences on Students' Motivation in the EFL Classroom. *Lecture Notes in Networks and Systems,* 31-38. Obtenido de https://www.scopus.com/citation/print.uri?origin=recordpage&sid=&src=s&stateKey=OFD_1769546729&eid=2-s2.0-85185708364&sort=&clicked... 1

Guerrero-Verástegui, C., Silva-Arcos, P., Infante-Paredes, R., & Ballesteros-López, L. (2024). Gamification as an Essential Factor for Developing Management Skills. *Lecture Notes in Networks and Systems*,, 39-46.

Jácome , K., & Samaniego, B. (2023). *La gamificación como estrategia para el posicionamiento de marca y captación de clientes*. Ambato: Tesis de Pregrado. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8cba60fd-6c58-43fc-8e97-c0514edaa588/content

Jiménez, S. O. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: Un estudio Bibliométrico de Wos. *Interciencia*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/339/33970833007/html/

Krath, J., Schürmann, L., & Von-Korflesch, H. (2021). Revelar la base teórica de la gamificación: una revisión sistemática y un análisis de la teoría en la investigación sobre gamificación, juegos serios y aprendizaje basado en juegos. *Computadoras en el comportamiento humano*, 125. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106963

Lavilla, D., & Sánchez, V. (2023). Empresa informativa y Gamificación en la Pandemia. Aproximación hacia la interactuación del Prosumer. *Global Media Journal México*. Obtenido de https://doi.org/10.29105/gmjmx20.38-492

Llorens-Largo, F., Gallego-Durán, F., Villagrá-Arnedo, C., Satorre-Cuerda, R., & Molina-Carmona, R. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. *VAEP-RITA, 4*(1), 25-32. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/57605/1/2016_Llorens_etal_VAEP-RITA.pdf

López, M. (2020). *La gamificación como estrategia metodológica para la inclusión en Educación Primaria*. Tesis Doctoral , Universidad de Velencia . Obtenido de https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/5365b6c1-94ae-4086-859b-aea37c7808d1/content

Lozada-Ávila, C., & Betancur-Gómez, S. (2016). La gamificación en la educación superior: una revisión sistemática. *Scielo*. https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a5

Malvasi, V., & Recio-Moreno, D. (2022). Percepción de las estrategias de gamificación en las escuelas secundarias italianas. *Scielo , 17*(1). doi: https://doi.org/10.17163/alt.v17n1.2022.04

Medina, J., Torres-Barreto, M., Álvarez-Melgarejo, M., & Paba-Medina, M. (2020). Análisis de la gamificación en relación a sus elementos. *Researchgate*. http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.24975.82081

Ochoa-Jiménez, S. (2022). La Culura Organizacional en el siglo XXI: Un estudio bibliométrico de Wos. *Interciencia, 47*(3), 92-99. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/339/33970833007/html/

Palacios-Cacha, R. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público "Huaraz", 2017*. Tesis de Maestria , Universidad César Vallejos . Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12013/palacios_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parra, E., & Segura, A. (2019). Traducción y validación de la escala de evaluación de experiencias gamificadas (Gamex). *BORDÓN Revista de Pedagogía, 71*(4), 6. https://doi.org/10.13042/Bordon.2019.70783

Ramirez-García, R. (01 de 03 de 2024). *Singapur: Pionero en la carrera por la riqueza y el avance tecnológico*. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/singapur-pionero-en-la-carrera-por-riqueza-y-el-ronny-ramirez-garc%C3%ADa-0doye/

Reyes-Hernández, J., & Moros-Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 7*(1), 201-217. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/

Rodríguez-Torres, Á., Gualoto-Andrango, O., Cañar-Leiton, N., & Correa-Echeverry, J. (2022). Los beneficios de la gamificación en la enseñanza de la Educación Física: revisión sistematica. *Dominios de la Ciencia, 7*(2). https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2668

Sevillano, M., & Vásquez, E. (2022). *La gamificación como recurso educativo en educación primaria*. Madrid: Dykinson. Obtenido de https://www.dykinson.com/libros/la-gamificacion-como-recurso-educativo-en-educacion-primaria/9788411223591/

Tumbaco Rodríguez, K. S. (2024). *LA GAMIFICACIÓN EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA–APRENDIZAJE DE MATEMÁTICA*. La Libertad-Ecuador : UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA. Obtenido de https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/129ebdf7-1d4f-41e7-b608-66efdf4a3726

Valencia, L., Montilla-Buitrago, H., Arias, M., & Guzmán-Rincón, A. (2021). Herramientas y metodologías para gamificación educativa y organizacional. *Editorial: Corporación Universitaria de Asturias. Researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355477902_Herramientas_y_metodologias_para_gamificacion_educativa_y_organizacional

Valencia-Quecano, L. (2022). Implementación de estrategias gamificadas en el marco de la comunicación organizacional Comunicación organizacional y estrategias gamificadas. Revista Internacional de Cultura Visual, 2-11. Obtenido de https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3623

Velásquez-Vásquez, J., Peralta-Gutarra, K., Landa-Rojas, M., Chiscul-Padilla, M., & Gamonal-Montoya, J. (2022). Cultura Organizacional en las Entidades. *Revista Coronado, 18*(1), 159-170. Obtenido de https://es.scribd.com/document/691133598/2330-Texto-del-articulo-4718-1-10-20220405

Vesga, J., García, M., & Gómez, C. (2020). *Clima or-*

ganizacional: teoría y práctica. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020

Villota, J. (30 de 10 de 2015). *GOOGLE puso de moda la gamificación de marca! ... Está pasando hoy*. Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/google-puso-de-moda-la-gamificaci%C3%B3n-marca-est%C3%A1-pasando-jorge-villota/

Zambrano-Pedraza, S. (2022). Estrategias de mejora de la gestión de la calidad basadas en el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas. *Fundación Universidad de América*. Obtenido de https://repository.uamerica.edu.co/items/1badfee6-cb94-4e1a-a808-ae15c560c257

Zegarra Ballon, M. G. (2020). Adaptación y propiedades psicométricas del *"Denison Organizational Culture Survey" en empresas de Lima Metropolitana. Lima-Perú: Universidad de Lima*. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12724/12108