

Uso de la Gamificación como estrategia de comunicación organizacional

Lira Isis Valencia Quecano
Corporación Universitaria de Asturias,
Centro de investigación de Asturias, Bogotá, Colombia

Resumen

Actualmente, el uso de la gamificación se presenta como una estrategia en diversos contextos incluyendo el entorno organizacional. De acuerdo con lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación es analizar la implementación de estrategias gamificadas en el área de la comunicación en las organizaciones. Para dar alcance al anterior objetivo se estableció como metodología la revisión literaria con un enfoque sistematizado según el modelo de Grant y Booth, (2009), el cual integra cuatro fases: búsqueda, evaluación, análisis y síntesis. De esta manera, se identificaron 30 artículos que relacionan el uso de la gamificación en el ámbito de la comunicación organizacional. Los resultados permiten identificar sus aportes como estrategia de comunicación interna facilitando procesos de formación y transferencia del conocimiento, así como en prácticas de interacción con clientes externos permitiendo procesos de co-creación. En conclusión, se identifica que la gamificación es una práctica que facilita tanto la comunicación táctica como estratégica en las organizaciones, lo que lleva a sugerir el realizar estudios que, desde la práctica, permitan validar los hallazgos encontrados en la presente revisión documental.

Palabras clave

Gamificación; Comunicación organizacional; Motivación Laboral; Formación.

1. Introducción

Uno de los recursos más importantes para lograr la competitividad de las organizaciones es el conocimiento proveniente del capital humano, lo que posibilita un valor agregado al bien o al servicio institucional, (Liu, et al. 2022). En este sentido, el proceso comunicacional cobra relevancia por ser el medio para transmitir, y socializar la información base que permita dar origen a nuevo conocimiento gestado en la organización.

Dado lo anterior y a partir de la incursión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito laboral se identifica la necesidad de establecer espacios y herramientas para fomentar la comunicación interna y externa de las organizaciones. De esta forma la implementación de la gamificación como estrategia de impacto con incidencia tanto en los colaboradores al interior del entorno laboral como en los usuarios provenientes del exterior (Holzer, et al. 2020), se presenta como una estrategia que permite mediante la adaptación de dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos, el desarrollo y fortalecimiento de las estrategias de comunicación en el ámbito organizacional (Llorens, et al. 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior, se establece como objetivo principal analizar la implementación de estrategias gamificadas y su incidencia en los procesos comunicativos organizacionales, como elemento de profundización dada la escasa literatura científica en este tema en particular. Así, el presente estudio se estructuró en cuatro grandes secciones, en la primera se presenta la profundización teórica referente a gamificación y comunicación organizacional; en la segunda, se establece la metodología que se siguió para dar cumplimiento al objetivo del presente estudio; en la tercera, se muestran los resultados y principales hallazgos; y, finalmente, en la cuarta sección se desarrolló la discusión y las conclusiones.

1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se concibe como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan tanto en los miembros de la organización, como entre ésta y su entorno, a fin de lograr los objetivos institucionales al influir en las cogniciones, y conductas de ambos tipos de población (Suárez, et al. 2022; Soria, 2008).

En este sentido, la comunicación que se desarrolla al interior de las organizaciones se denomina comunicación organizacional, e involucra al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, y entre ellos y su entorno (Pérez, 2000).

De acuerdo con Pérez (2000), es posible identificar los siguientes tipos de comunicación al interior de las organizaciones: 1. Comunicación operativa, concierne al desarrollo de mensajes y piezas comunicativas dirigidas a diversas personas en la institución. 2. Comunicación táctica, se presenta al identificar necesidades comunicativas específicas o al requerir el desarrollo de soluciones para dinamizar las distintas funciones de la organización como por ejemplo: la capacitación, el mercadeo, entre otras. Y 3. Comunicación estratégica, involucra procesos de comunicación que permitan la construcción de representaciones que facilitan la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

1.2. Gamificación en las Organizaciones

La gamificación se comprende como el uso de estrategias, modelos, dinámicas, mecánicas y componentes propios de los juegos en entornos ajenos a estos, con el propósito de transmitir un mensaje, unos contenidos o de cambiar un comportamiento, a través de una experiencia lúdica que propicie la motivación, la implicación y la diversión (Llorens, et al. 2016).

Desde esta perspectiva y de acuerdo con Valencia, et al. (2021), componentes como las dinámicas de juego se relacionan con las motivaciones intrínsecas del jugador en las que

intervienen la narrativa, el sentido de progreso, las emociones, la cooperación, el reconocimiento, el altruismo, la recompensa, entre otras. Las mecánicas se establecen como las reglas y retos que propone el juego, algunas de ellas son: las comparativas, la recolección de objetos, los niveles, la retroalimentación, las respuestas, los premios, entre otros. Por último, los componentes, refieren a elementos fundamentales que dan estructura al juego, como: las tablas de posición, las insignias, los avatares, el combate, los niveles, los puntos, los equipos entre otros (Werbach & Hunter, 2012).

A partir de lo anterior y en lo que concierne a la implementación de estrategias gamificadas en las organizaciones, se observa su uso para mejorar el clima y la cultura organizacional, dado que dichas estrategias permiten el aprendizaje de componentes como los principios, los valores, la misión y la visión empresarial (Gallego & De Pablos, 2013). Asimismo, los juegos permiten un entorno que facilita el desarrollo de la comunicación y de las relaciones interpersonales, permitiendo la construcción de un clima organizacional positivo entre integrantes de la organización al implementar retos que fomentan la competencia y el trabajo colaborativo (Araujo & Pestana, 2017).

De manera similar, se evidencia que la aplicación de estrategias gamificadas permiten impactar el compromiso y la motivación de los colaboradores mejorando la realización de sus funciones, éste es el caso de juegos que aplican elementos como la competencia, la narrativa, o el diseño de interfaz de usuario facilitando pensamientos o cogniciones relacionados con el ganar o el evitar perder, propiciando experiencias laborales agradables en el contexto laboral (Liu, et al. 2018).

Finalmente, el proceso organizacional en el cual se utilizan con mayor frecuencia estrategias gamificadas es en la capacitación, dada su incidencia como estrategia de enseñanza y aprendizaje (Lozada-Ávila y Betancur, 2018), fortaleciendo tanto competencias blandas (trabajo colaborativo, negociación, comunicación asertiva, entre otros), como competencias específicas a nivel profesional (Valencia, et al. 2020; López, 2019).

2. Objetivos y metodología

2. 1. Objetivo general

Analizar la implementación de la gamificación como estrategia del proceso de comunicación organizacional.

2. 2. Objetivos específicos

- Analizar el uso de estrategias gamificadas en la comunicación operativa organizacional.
- Determinar la implementación de estrategias gamificadas como herramienta para la comunicación táctica institucional.
- Establecer el papel de la gamificación en el proceso de comunicación estratégica de la organización.

2. 3. Metodología

El presente estudio es descriptivo con enfoque cualitativo, se basa en el modelo de revisión sistematizada propuesto por Grant y Booth (2009), caracterizado por las fases de búsqueda, evaluación, análisis y síntesis. En este sentido, se analizan artículos de investigación originales sobre implementación de productos gamificados en el contexto organizacional entre el año 2021 y 2022. Como palabras clave de búsqueda se identificaron las siguientes: gamificación, gamificación y comunicación organizacional, gamificación y gestión organizacional. A partir de lo anterior, se realizó la búsqueda de información en la base de artículos especializados SCOPUS, obteniendo un total de 200 documentos con los cuales se llevó a cabo la lectura de títulos, resúmenes y palabras clave de cada uno, eliminando los artículos de revisión y aquellos cuya aplicación de estrategias gamificadas se diera en escenarios diferentes al entorno organizacional, dando como resultado un total de 30 artículos de investigación.

A fin de analizar los artículos identificados, se diligenció una matriz para el registro de la información general de los documentos, destacando elementos como: nombre de los autores, año de la publicación, título del artículo, nombre de la revista, número y volumen, URL o DOI, objetivos, metodología abordada, resultados y conclusiones, así como la identificación en el marco del modelo de comunicación organizacional de Pérez (2000), (comunicación operativa, comunicación táctica y comunicación estratégica). Como última actividad, se sintetizó la información a partir de un análisis inductivo, por medio del cual, se alcanzó el cumplimiento del objetivo del presente estudio.

3. Resultados

3.1. Comunicación operativa

Teniendo en cuenta, los 30 artículos de análisis, no se evidencia ninguna aplicación de estrategias gamificadas para la divulgación de mensajes o piezas informativas de corta duración, debido a que se prefieren otros medios de comunicación que faciliten la rotación de dichos mensajes (redes sociales corporativos, entre otros).

3.2 Comunicación táctica

En relación a la transmisión de conocimientos e información que permite un actuar especializado al interior de las organizaciones se halla que la gamificación, mediante la aplicación de niveles, puntos e insignias facilitan la presentación de actitudes positivas respecto a la divulgación e incluso la enseñanza del conocimiento, generando un escenario propicio para el trabajo colaborativo, y la comunicación como habilidades esenciales para el intercambio, apropiación y generación de nuevo conocimiento (Palmquist & Jedel, 2022; Encarnação, et al. 2021; Endramanto, et al. 2021; Dewald, et al. 2021).

Igualmente, se evidencia que la gamificación se emplea como estrategia comunicativa en el marco de las capacitaciones, donde se busca socializar y enseñar conocimientos explícitos relacionados con los equipos de seguridad para trabajos en altura dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales (Benito Rodríguez, et al. 2021). Igualmente, Abu-Amara, et al. (2021) realizaron una capacitación y concientización del escudo cibernético empleando juegos digitales.

De manera similar, se encuentran estudios sobre la aplicación de juegos para transmitir conocimientos provenientes de la experiencia individual. En este sentido, se encuentra el uso de la realidad virtual con elementos de gamificación en el que se presentan problemas laborales diarios de los operadores de plantas de procesamiento de minerales en el sector minero, a fin de desarrollar mediante la experiencia de usuario, competencias técnicas y habilidades relacionadas con la resolución de problemas (Bergamo, et al. 2022).

En relación con el sector externo, se presentan estudios centrados en la transmisión de información y datos de relevancia dirigido a sus consumidores finales, como ocurre en el estudio realizado por Picó, et al. (2021), quienes implementaron videojuegos con la finalidad de divulgar conocimientos vinculados al calentamiento global dirigidos a la ciudadanía mediante nuevas dinámicas, interactivas y lúdicas, más eficientes por su carácter participativo. De manera similar se encuentra el uso del juego digital “Avatar” como herramienta de comunicación en la planificación urbana (Muehlhaus, et al. 2022)

Asimismo, se encuentra la enseñanza a los usuarios en el manejo de aplicaciones de gestión financiera personal mediante el uso de aplicaciones móviles gamificadas lo que ha permitido una mayor autonomía de los usuarios para usarlas (Bitrián, et al. 2021). Igualmente, se han implementado mini Apps gamificadas en las plataformas de comercio electrónico (Yu, y Huang, 2022; Torres, et al. 2022) para abordar temas como el comportamiento de ciudadanía del consumidor (Xu, et al. 2022), así como impactar en el comportamiento energético sostenible, observando como la interacción con el juego influye tanto en las intenciones para realizar una conducta hacia el cuidado de la energía, como en las intenciones de continuar usando la aplicación gamificada (Whittaker, et al. 2021).

Finalmente, se presenta el uso de advergames, los cuales se conciben como juegos de computadora a través de los cuales los especialistas en marketing interactúan con los clientes, compartiendo información sobre las marcas (Sreejesh, et al. 2021; Hollebeek, 2021; Fernández-Ruano, et al. 2021; Aghdaie, et al. 2022; Ünal, et al. 2022).

3.3 Comunicación estratégica

En lo que concierne a la comunicación estratégica se encuentra que el uso de juegos se configuran como una herramienta que posibilita un diálogo sistemático y guiado para los profesionales que asumen la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, Wehrle, et al. (2022), desarrollaron un juego de mesa colaborativo que simula las decisiones de la vida real de las partes interesadas en el contexto de las vías fluviales alemanas. El juego de rol, genera un escenario para la interacción de los jugadores que asumen papeles específicos de partes interesadas facilitando una comprensión más profunda del sistema, incluidos los impactos de las decisiones de los jugadores en el mundo real.

Igualmente, y en relación con los clientes, la gamificación es empleada con fines de obtener información relevante para la toma de decisiones sobre cambios o adaptaciones que las organizaciones deben incorporar como parte de su competitividad. En este aspecto, las estrategias gamificadas generan entornos para fomentar el intercambio de información y la co-creación de valor entre clientes y empleados (Weretecki, et al. 2021), como ocurre al emplear juegos en las plataformas de crowdsourcing, donde los usuarios se sienten motivados a compartir información relevante sobre productos o servicios como parte de la comprensión de las nuevas tendencias de consumo (Xu, et al. 2022; Macakoğlu, et al. 2022).

De esta manera, se tiene que el uso de juegos serios permite obtener datos e información relevante sobre factores que influyen en el comportamiento de compra impulsiva, al incorporarlos como parte de la estructura del juego, situación que se presenta con la implementación de insignias las cuales se asocian positivamente con el disfrute percibido y la interacción social, lo que a su vez influye fuertemente en la compra impulsiva de los consumidores (Zhang, et al. 2021; Mishra y Malhotra, 2021).

3.4. Gamificación como medio de comunicación

El comprender la gamificación como una herramienta para el intercambio de información, permite concebir al juego como un medio de comunicación. Desde esta perspectiva, los estudios analizados, permiten evidenciar el uso de productos gamificados diseñados y creados de manera original (Valencia, et al. 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, los tipos de juegos aplicados a favor de la comunicación organizacional se tipifican como: los juegos análogos, mediante el diseño de juegos de mesa (Wehrle, et al. 2022); los videojuegos, como ocurre con Living Lab Planeta Debug, para abordar temas de sostenibilidad (Picó, et al. 2021); el uso de metaversos, específicamente, mundos virtuales gamificados con retos de supervivencia, laberintos, carreras y salas de escape (Park y Kim, 2022; Aghdaie, et al. 2022), así como la realidad aumentada gamificada (Md Khambari, et al. 2021) y la implementación de juegos serios digitales para PC (Muehlhaus, 2022) o aplicaciones móviles (Rialti, et al. 2021), caracterizados por el uso de mecánicas como niveles, puntos e insignias (Palmquist y Jedel, 2022).

4. Discusión y conclusiones

4.1. Discusión

A partir de lo anterior, se destaca el uso de la gamificación como una estrategia que apoya los escenarios de formación y capacitación en escenarios laborales, facilitando la enseñanza y el aprendizaje de información relevante a nivel táctico, profesional, como lo plantean Lozada-Ávila y Betancur, (2018), lo cual apoya no sólo la transmisión de conocimientos sino también la apropiación del contenido mismo (Valencia, et al. 2021).

De manera similar, los juegos se conciben como instrumentos para la divulgación de información proveniente de la experiencia, como conocimiento tácito al establecer una transferencia de conocimientos que provienen del capital humano de la organización o de las experiencias propias del consumidor final aportando datos para la toma de decisiones a nivel gerencial (Wehrle, et al. 2022).

Por otra parte, la implementación de estrategias gamificadas busca aportar al proceso de innovación organizacional mediante la aplicación de tecnologías que faciliten la experiencia de usuario, así se diseñan y crean juegos mediados por el uso de metaversos, videojuegos, simuladores, realidad aumentada, aplicaciones móviles y juegos serios análogos y digitales como bien lo manifiesta Valencia, et al. 2021, al aportar una clasificación de los productos

gamificados en dos categorías: productos gamificados terminales y diseño y creación de productos gamificados originales.

4.2. Conclusiones

Dado el análisis anterior se evidencia que la gamificación es una práctica adaptable a las necesidades propias de la comunicación en el ámbito organizacional. Desde esta óptica, se comprende como una estrategia que fomenta mayoritariamente el flujo de información táctica y estratégica al permitir la interrelación e intercambio comunicativo tanto en los miembros de la organización, como en los consumidores finales como fuente de información estratégica para la toma de decisiones gerenciales.

Se reconoce además por ser un medio de comunicación que aporta a la innovación empresarial al implementar tecnologías emergentes como mundos virtuales, realidad aumentada entre otros.

Sin embargo, y como limitación del presente estudio se encuentra el escaso insumo literario, dado que el uso de juegos serios se presenta más en escenarios de educación formal, mientras que su uso en las organizaciones se encuentra en una fase inicial. En relación con las líneas futuras de investigación, se sugiere, realizar análisis desde investigación aplicada que permita la comparación con los resultados hallados en la presente revisión literaria.

5. Referencias

- Abu-Amara, F., Almansoori, R., Alharbi, S., Alharbi, M., y Alshehhi, A. (2021). A novel SETA-based gamification framework to raise cybersecurity awareness. *International Journal of Information Technology (Singapore)*, 13 (6), 2371-2380. <https://doi.org/10.1007/s41870-021-00760-5>
- Aghdaie, S.F.A., Ansari, A., y Telgerdi, J. (2022). Analyzing the impact of gamification dynamics and e-WOM on impulsive buying. *International Journal of Procurement Management*, 15 (1), 40-61. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2022.119840>
- Aldemir, T., Celik, B., y Kaplan, G. (2018). A qualitative investigation of student perceptions of game elements in a gamified course. *Computers in Human Behavior*, 78, 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.001>
- Alhammad, M. M., y Moreno, A. M. (2018). Gamification in software engineering education: A systematic mapping. *The Journal of Systems & Software*, 141, 131-150. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.03.065>
- Álvarez Quintero, E., Torre Cabezón, S., Dragoni, E., y García-Celay Morales, (2019). *Gamificación: una tendencia innovadora en procesos de selección*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Araújo, J., y Pestana, G. (2017). A framework for social well-being and skills management at the workplace. *International Journal of Information Management*, 37(6), 718-725.
- Benito Rodríguez, A., Ángel Casanova, M., Rodríguez Jiménez, M.E., Gutiérrez Canete, M.T., y Rodríguez-Martín, M. (2021). Based-on gamification activity for training in occupational risk prevention in the context of the works at height. *ACM International Conference Proceeding Series*, 183-188. <https://doi.org/10.1145/3486011.3486443>
- Bergamo, P.A.D.S., Streng, E.S., de Carvalho, M.A., Rosenkranz, J., y Ghorbani, Y. (2022). Simulation-based training and learning: A review on technology-enhanced education for

- the minerals industry. *Minerals Engineering*, 175, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2021.107272>
- Bitrián, P., Buil, I., y Catalán, S. (2021). Making finance fun: the gamification of personal financial management apps. *International Journal of Bank Marketing*, 39 (7), 1310-1332. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2021-0074>
- Catalán Gil, S. (2019). Gamificación y motivación: nuevas herramientas para la captación de talento. *UCJC Business and Society Review*, 16(3), 146-179.
- Dewald, M., Kohn, O., Dehorn, Y., Howaldt, H., Ebben, A., Kratzke, N., Janssen, F., y Weigold, M. (2021). Using gamification on the shop floor for process optimization in machining production. *MM Science Journal*, 5154-5159. https://doi.org/10.17973/MMSJ.2021_11_2021172
- Encarnação, R., Reuter, J., Ferreira Dias, M., y Amorim, M. (2021). Gamification as a driver of motivation in the organizations: A Bibliometric Literature Review. *ACM International Conference Proceeding Series*, 167-172. <https://doi.org/10.1145/3486011.3486440>
- Endramanto, V., Wang, G., y Tjhin, V.U. (2021). The use of gamification to improve knowledge sharing process in an utility company by using ARCS model: Case study in an utility company. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 99 (21), 5146-5157.
- Feng, Z., Gao, Y., y Zhang, T. (2022). Gamification for Visualization Applications in the Construction Industry. *Structural Integrity*, 20, 495-514. https://doi.org/10.1007/978-3-030-82430-3_21
- Fernández-Ruano, M.L., Frías-Jamilena, D.M., Polo-Peña, A.I., y Peco-Torres, F. (2022). The use of gamification in environmental interpretation and its effect on customer-based destination brand equity: The moderating role of psychological distance. *Journal of Destination Marketing and Management*, 23. 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100677>
- Gallego Gómez, C., y 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.
- Grant, M. J., y Booth, A. (2009) A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, 91 – 108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hollebeek, L.D., Das, K., y Shukla, Y. (2021). Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value International. *Journal of Information Management*, 61, 62-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102308>
- Holzer, A., Kocher, B., Bendahan, S., Vonèche Cardia, I., Mazuze, J., y Gillet, D. (2020) Gamifying knowledge sharing in humanitarian organizations: a design science journey. *European Journal of Information Systems*, 29 (2), 153-171. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718009>
- Liu, C., Williams, A.M., y Li, G. (2022). Knowledge management practices of tourism consultants: A project ecology perspective. *Tourism Management*, 91, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104491>
- Liu, M., Huang, Y., y Zhang, D. (2018). Gamification's impact on manufacturing: Enhancing job motivation, satisfaction and operational performance with smartphone-based gamified job design. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 28(1), 38-51.
- Llorens, F., Gallego, F. Villagrà, C., Compañ, P., Satorre, R., y Molina, R. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. *Revista VAEP-RITA*, 4(1), 25 – 32.
- López, I. (2019). *Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina*. Casos de estudio. Universidad Tecnológica Nacional.

- Lozada-Ávila, C., y Betancur, S. (2018). La Gamificación en la Educación Superior: una Revisión Sistemática. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 1-28.
- Macakoğlu, Ş.S., Alakuş Çınar, B., y Peker, S. (2022). Kiyaslio: a gamified mobile crowdsourcing application for tracking price dispersion in the grocery retail market. *International Journal of Web Information Systems*. 1-21. <https://doi.org/10.1108/IJWIS-09-2021-0089>
- Md Khambari, M.N., Wang, D., Wong, S.L., Moses, P., Md. Khambari, M.N., Rahmat, R.W.O.K., y Khalid, F. (2021). Design of Customizable Gamified Augmented Reality Apps: Towards Embracing Active Learning. *Proceedings*, 2, 488-494. 29th International Conference on Computers in Education Conference, ICCE 2021.
- Mishra, S., y Malhotra, G. (2021). The gamification of in-game advertising: Examining the role of psychological ownership and advertisement intrusiveness. *International Journal of Information Management*, 61, 104-122. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102245>
- Muehlhaus, S.L., Egtebas, C., Seifert, N., Schubert, G., Petzold, F., y Klinker, G. (2022). Game.UP: Gamified Urban Planning Participation Enhancing Exploration, Motivation, and Interactions. *International Journal of Human-Computer Interaction*, <https://doi.org/10.1080/10447318.2021.2012379>
- Palmquist, A., y Jedel, I. (2022). "I Think It's Quite Subtle, So It Doesn't Disturb Me": Employee Perceptions of Levels, Points and Badges in Corporate Training . *Lecture Notes in Networks and Systems*, 319, 44-52. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85540-6_6
- Park, S., y Kim, S. (2022). Identifying World Types to Deliver Gameful Experiences for Sustainable Learning in the Metaverse. *Sustainability (Switzerland)*, 14 (3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su14031361>
- Pasini, M., Arenas, A., Brondino, M., Di Marco, D., Duarte, A.P., de Carvalho, C.V., y da Silva, S. (2022). A Game-Based Approach to Manage Technostress at Work. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 326, 85-94.
- Pérez, J (2000). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En: Rebell, M y Sandoval, C (Coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés editores. 93-124.
- Picó, M.J., Galán-Cubillo, E., y Sáez-Soro, E. (2021). Videogames and climate change: The co-creation of an experience between art and science through a Living Lab Fonseca *Journal of Communication*, (23), 173-196. <https://doi.org/10.14201/FJC202123173196>
- Rialti, R., Filieri, R., Zollo, L., Bazi, S., y Ciappei, C. (2022). Assessing the relationship between gamified advertising and in-app purchases: a consumers' benefits-based perspective. *International Journal of Advertising*. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2025735>
- Sreejesh, S., Dwivedi, Y.K., y Ghosh, T. (2021). How does a brand's psychological distance in an advergame influence brand memory of the consumers? *Journal of Consumer Behaviour*, 20 (6), 1449-1465. <https://doi.org/10.1002/cb.1950>
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional un modelo aplicable a la micro empresa. *Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales*. (1), 9-25.
- Suárez, I., Bermejo, M y Charón, L. (2022). El sistema de comunicación integrado a los sistemas de gestión en el contexto organizacional. *Revista Científica retos de la Ciencia*. 6, (12), 51-61.
- Torres, P., Augusto, M., y Neves, C. (2022). Value dimensions of gamification and their influence on brand loyalty and word-of-mouth: Relationships and combinations with satisfaction and brand love. *Psychology and Marketing*, 39 (1), 59-75. <https://doi.org/10.1002/mar.21573>
- Ünal, A.E., İnce, G., Ay, K., Öztürk, S., y Gezer, C. (2022). An Easily Configurable Customer Loyalty Framework Using Distributed Ledger Technologies. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 307, 767-774. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85626-7_89

- Valencia, L., Montilla, H., Arias, C., y Orellana, D. (2020). Uso de la gamificación en el área organizacional de gestión humana. En: Molero, M., Martos, A., Barragán, A., Simón, M., Sisto, M., del Pino, R., Tortosa, B., Gázquez, J., Pérez, M. (Comps.). *Innovación Docente e Investigación en Educación y Ciencias Sociales. Avanzando en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Dykinson S.L.
- Valencia, L., Montilla, H., Arias, M., y Guzmán, A. (2021). *Herramientas y metodologías para gamificación educativa y organizacional*. Corporación Universitaria de Asturias.
- Wehrle, R., Wiens, M., y Schultmann, F. (2022). Application of collaborative serious gaming for the elicitation of expert knowledge and towards creating Situation Awareness in the field of infrastructure resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 67, 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102665>
- Werbach, K., y Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Weretecki, P., Greve, G., Bates, K., y Henseler, J. (2021). Information management can't be all fun and games, can it? How gamified experiences foster information exchange in multi-actor service ecosystems. *International Journal of Information Management*, 61, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102391>
- Whittaker, L., Mulcahy, R., y Russell-Bennett, R. (2021). 'Go with the flow' for gamification and sustainability marketing. *International Journal of Information Management*, 61, 40-61. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102305>
- Xu, H., Wu, Y., y Hamari, J. (2022). What determines the successfulness of a crowdsourcing campaign: A study on the relationships between indicators of trustworthiness, popularity, and success. *Journal of Business Research*, 139, 484-495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.032>
- Xu, J., Du, H.S., Shen, K.N., y Zhang, D. (2022). How gamification drives consumer citizenship behavior: The role of perceived gamification affordances. *International Journal of Information Management*, 64, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102477>
- Yu, N., y Huang, Y.-T. (2022). Why do people play games on mobile commerce platforms? An empirical study on the influence of gamification on purchase intention. *Computers in Human Behavior*, 126, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106991>
- Zhang, L., Shao, Z., Li, X., y Feng, Y. (2021). Gamification and online impulse buying: The moderating effect of gender and age. *International Journal of Information Management*, 61, 82-104 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102267>