



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Narrativa transmedia corporativa: una estrategia de las organizaciones para el compromiso por el cambio social

Tesis para optar el Título de
Licenciada en Comunicaciones de Marketing

María Fernanda Delfino Chau

Asesor:
Dr. Tomás Ricardo Atarama Rojas

Piura, febrero 2022



Resumen

En el nuevo ecosistema mediático, las organizaciones tienen el reto de alcanzar a públicos multipantalla, cada vez más difíciles de fidelizar. En este contexto, las narrativas transmedia, fruto del fenómeno de la convergencia, son aplicadas en la comunicación corporativa para, principalmente, generar un alto nivel de vinculación con los públicos de interés a través de historias con sentido completo que se despliegan en diferentes medios y que propician la participación. Actualmente, los profesionales del campo están apostando por implementar este modelo de comunicación para impulsar una mejora en la sociedad. Se crean proyectos transmedia que comparten los valores corporativos y movilizan a los grupos de interés a favor de una causa. No obstante, se trata de un objeto de estudio poco explorado desde la perspectiva académica. A partir de la revisión teórica y conceptual, la presente investigación realiza la propuesta de un modelo para la gestión estratégica de la narrativa transmedia corporativa para aumentar el nivel de vinculación y generar compromiso por el cambio social.





Tabla de contenidos

Introducción	11
Capítulo 1 La comunicación corporativa en el nuevo ecosistema mediático	15
1.1 Una revisión teórica a la comunicación corporativa	15
1.1.1 <i>El concepto de comunicación corporativa</i>	15
1.1.2 <i>La doble perspectiva: comunicación interna y externa</i>	17
1.1.3 <i>Comunicación corporativa y responsabilidad social</i>	20
1.2 La gestión estratégica de los intangibles	22
1.2.1 <i>Identidad corporativa</i>	23
1.2.2 <i>Imagen corporativa</i>	24
1.2.3 <i>Reputación corporativa</i>	27
1.3 La comunicación corporativa en la ecología de medios actual	28
1.3.1 <i>La teoría de la ecología de medios</i>	29
1.3.2 <i>Características del nuevo ecosistema mediático</i>	30
1.3.3 <i>Desafíos de la comunicación corporativa en el contexto actual</i>	32
Capítulo 2 Una aproximación a la comunicación transmedia	37
2.1 Aportes teóricos de la narrativa transmedia	37
2.1.1 <i>De la narrativa multimedia a la transmedia</i>	37
2.1.2 <i>Las claves de la narrativa transmedia</i>	40
2.1.3 <i>Los siete principios de la narrativa transmedia</i>	44
2.2 El rol de la audiencia en la narrativa transmedia	47
2.2.1 <i>Niveles de participación y compromiso</i>	48
2.2.2 <i>Hacia una definición de audiencia social</i>	50
2.3 Consolidación de la comunicación corporativa transmedia	52
2.3.1 <i>La narrativa transmedia en las profesiones de la comunicación</i>	52
2.3.2 <i>La narrativa transmedia corporativa: una propuesta</i>	53
Capítulo 3 Narrativa transmedia corporativa para el cambio social	57
3.1 De la comunicación a la narrativa transmedia para el cambio social.....	57
3.1.1 <i>El concepto de comunicación para el cambio social</i>	57
3.1.2 <i>El uso de la responsabilidad social para potenciar el cambio social</i>	60
3.1.3 <i>La narrativa transmedia corporativa para el compromiso por el cambio social</i> . 63	
3.2 La narrativa transmedia corporativa como estrategia de generación de valor para el compromiso por el cambio social.....	65

3.2.1 <i>La gestión de intangibles corporativos y el compromiso por el cambio social</i>	65
3.2.2 <i>La participación de la audiencia en la narrativa transmedia para el compromiso por el cambio social</i>	66
3.3 Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social	69
Conclusiones	75
Lista de referencias	77



Lista de tablas

Tabla 1 Elementos de la cultura corporativa	24
Tabla 2 Elementos de la imagen corporativa	25
Tabla 3 Diferencias entre las narrativas multimedia, crossmedia y transmedia.....	38
Tabla 4 Estrategias de expansión de la macrohistoria.....	41
Tabla 5 Siete principios de la narrativa transmedia.....	47
Tabla 6 Clasificación de los usuarios de productos transmedia.....	49
Tabla 7 Claves de la comunicación para el cambio social	59





Lista de figuras

Figura 1 Ámbitos de la comunicación en las organizaciones	19
Figura 2 Pirámide de los grados de notoriedad y no notoriedad.....	26
Figura 3 Pirámide de los niveles de participación y engagement de la audiencia	50
Figura 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.....	61
Figura 5 Pirámide de los niveles de participación en la narrativa transmedia social.....	68
Figura 6 Modelo de gestión de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social	70





Introducción

La convergencia mediática ha propiciado el nacimiento de estructuras comunicativas que apuestan por la difusión de los contenidos a través de un conjunto de múltiples canales. En consecuencia, se hace necesario considerar “nuevos tipos de narrativas que, basadas en las nuevas tecnologías, ponen un énfasis especial en la actividad del lector/espectador/usuario” (Robledo-Dioses et al., 2017, p. 226). Dentro de este entorno, “expresiones como multiplataforma, crossmedia o transmedia se utilizan con frecuencia para designar esta tipología de proyectos a los que se puede acceder desde diferentes plataformas con contenidos adecuados al lenguaje-forma de cada una de ellas” (Costa- Sánchez y Piñeiro-Otero, 2012, p. 103).

En la línea que persigue la presente investigación, interesa centrar nuestra atención en la narrativa transmedia o *transmedia storytelling*, término acuñado por Henry Jenkins en el 2003. Se trata de “un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en la cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión” (Scolari, 2013, p. 46), convirtiéndose también en productores de contenido: prosumidores¹. Y es que “la participación de los públicos no es una opción, sino una condición necesaria para que una historia transmedia pueda existir” (Belsunces, 2011, p. 78).

Según Scolari y Establés (2017), “las narrativas transmedia, más que crear un relato lineal, proponen mundos narrativos (*storyworlds*) que abarcan diferentes medios/plataformas y experiencias de producción/consumo” (p. 1017). Se ofrecen mundos y experiencias donde los usuarios tienen la opción de participar como co-creadores de contenido (Costa, 2013). En estos entornos transmediáticos, de acuerdo con Rodríguez-Ferrándiz (2015), “las narraciones, que pueden manifestarse como entregas textuales discretas, en un solo medio, alcanzan una dimensión nueva a la luz de su expansión y profundización en otros” (p. 23).

En el nuevo ecosistema mediático, las organizaciones tienen el reto de alcanzar a públicos multipantalla, cada vez más difíciles de fidelizar. En este contexto, las potencialidades que ofrecen las narrativas transmedia son aplicadas en el ámbito de la comunicación corporativa. La narrativa transmedia corporativa se ha convertido en una de las prácticas más utilizadas durante los últimos años. Se crean campañas transmedia que comparten los valores de la organización a través de historias con independencia narrativa

¹Este término proviene del inglés *prosumer*, introducido por Alvin Toffler en su libro *La tercera ola* (1980). Se trata de un concepto derivado de la combinación de dos palabras: *producer* (productor) y *consumer* (consumidor).

interconectadas entre sí gracias a la integración de diferentes puntos de contacto, posibilitando que se expandan y enriquezcan con la participación activa de los prosumidores. “Sin embargo, no es fácil llegar a complementar un discurso narrativo con sentido y sobre todo que sea comunicable de manera efectiva. Se debe lograr el balance adecuado para que las historias no resulten incomprensibles o fragmentadas” (Atarama-Rojas et al., 2017, p. 78).

Actualmente, diversas organizaciones y grandes marcas están optando por implementar la narrativa transmedia corporativa en la comunicación de acciones con fines sociales “donde generar *engagement*² con el público es una tarea fundamental para garantizar el compromiso de la comunidad y su participación en este proceso de mejora” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 95). Y es que su uso permite lograr, además de una conexión con la esencia humana (Costa-Sánchez, 2014), “el cambio en las actitudes y acciones del público en relación con un compromiso social” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 96). En otras palabras, se trata proyectos transmediáticos “que pretenden algún tipo de concienciación o de cambio en la sociedad” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 238).

En este sentido, mediante relatos con sentido completo, difundidos en múltiples medios, enriquecidos con las peculiaridades de cada punto de contacto y expandidos gracias a la participación del público, se puede conseguir un mayor nivel de vinculación que llame a la acción (Lam y Tegelberg, 2019). Asimismo, si cada una de las extensiones de la historia global ofrece un nuevo nivel de desarrollo de la misma e información extra interesante, se podrá construir una conexión mucho más fuerte (Atarama-Rojas, 2019) que con el tiempo se traduzca en lealtad. Es así como la narrativa transmedia corporativa se convierte en una estrategia de las organizaciones para potenciar el compromiso por el cambio social. No obstante, existe una laguna de investigación debido a que este objeto de estudio no ha sido sistematizado desde la perspectiva académica (Costa-Sánchez y López-García, 2021).

La presente investigación de corte teórico pretende explorar el alcance de la narrativa transmedia y su aplicación en la comunicación corporativa para afianzar las estrategias orientadas al cambio social, esto gracias a la implementación de historias con sentido completo, diversos puntos de contacto y a la creación de un mundo narrativo que propicia un mayor nivel de participación del público. Asimismo, busca contribuir a que los profesionales del campo encuentren nuevas alternativas para la comunicación de las acciones sociales de las organizaciones frente al actual ecosistema mediático. Por tanto, se propone un modelo de

² En castellano se utilizan como sinónimos ‘vinculación’, ‘implicación’ o ‘compromiso’.

gestión estratégica de la narrativa transmedia corporativa para aumentar el nivel de vinculación del público y así propiciar la generación de compromiso por el cambio social.

Para llegar a la narrativa transmedia corporativa para el cambio social, se aplica una metodología de carácter cualitativo que contempla la revisión teórica de reconocidas revistas indexadas de ámbito internacional, artículos científicos, ponencias, tesis doctorales y libros de diferentes autores en relación con comunicación corporativa, ecología de medios, narrativas transmedia, compromiso y comunicación para el cambio social. A partir de la búsqueda directa por palabras claves en bases de datos, se recopiló la información necesaria para enmarcar el problema de investigación y desarrollar una reflexión acerca de la aplicación de la narrativa transmedia a la comunicación corporativa para el compromiso por el cambio social.

El estudio se ha estructurado en tres capítulos. El primero se ocupa de la comunicación corporativa enmarcada en la nueva ecología de medios. Este apartado inicia con el desarrollo de una revisión conceptual de la disciplina desde los aportes teóricos de diversos académicos y profesionales del campo. Continúa con el abordaje de su doble perspectiva: interna y externa. Luego, se expone acerca de los intangibles de la organización (identidad, imagen y reputación), así como la gestión estratégica de los mismos. Por último, se realiza una revisión de la nueva comunicación corporativa. Para ello, se desarrolla la teoría de la ecología de medios y se describe el actual ecosistema de medios.

En el segundo capítulo se presenta una aproximación a la comunicación transmedia a partir de un recorrido por los diferentes modelos narrativos del nuevo ecosistema de medios. Después, se precisa en la narración transmediática desde un enfoque teórico. Se abordan sus cuatro elementos constitutivos y los siete principios fundamentales propuestos por Henry Jenkins (2009). También se expone acerca del rol de la audiencia, los niveles de participación y vinculación, así como la configuración de la nueva audiencia social. De esta manera, se obtiene una sólida base conceptual para poder profundizar en la aplicación de la narrativa transmedia en el periodismo, el marketing y, principalmente, la comunicación corporativa.

El tercer capítulo aborda a la narrativa transmedia corporativa para el cambio social. Este apartado ahonda en el concepto de comunicación para el cambio social, el uso de la responsabilidad social corporativa para potenciar el cambio social hasta llegar a la narrativa transmedia corporativa para el compromiso por el cambio social. Luego, se ocupa de la narrativa transmedia corporativa como estrategia de generación de valor para el cambio social. Aquí se revisa la gestión de los intangibles corporativos y la participación de la

audiencia. Se cierra el capítulo con la propuesta de un modelo para la gestión de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social.

Por último, es pertinente señalar que con el presente trabajo se espera obtener resultados que enriquezcan los aportes de académicos en relación con la narrativa transmedia corporativa y el cambio social. Además, se debe destacar que el modelo estratégico propuesto representa una forma de comunicación innovadora que propicia un mayor interés y participación de los públicos de interés en un universo corporativo transmedia compuesto por historias con sentido completo que giran en torno a iniciativas sociales y se diseminan en múltiples puntos de contacto. Así, se contribuye en la búsqueda de la mejora de la sociedad y la generación de valor compartido a través de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social.



Capítulo 1 La comunicación corporativa en el nuevo ecosistema mediático

1.1 Una revisión teórica a la comunicación corporativa

“La comunicación corporativa, y su concepción teórica, ha evolucionado junto con el contexto mediático, social y tecnológico de las organizaciones” (Costa-Sánchez, 2014, p. 128). Este término ha sido empleado de diferentes maneras. De ahí que exista una amplia cantidad de definiciones para describir a la comunicación de una empresa u organización que son abordadas en la literatura sobre este ámbito. En el presente apartado se desarrollará un primer acercamiento al concepto desde un enfoque teórico. Para ello, se abordarán las definiciones de diversos académicos y profesionales del campo, así como también las dos tradicionales dimensiones de la comunicación corporativa: interna y externa.

1.1.1 El concepto de comunicación corporativa

En palabras de Van Riel (1997): “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (p. 26). En la misma línea, Castro (2007) expresa que consiste en una “herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo y le permita lograr más fácilmente sus objetivos. Es ese instrumento sutil que otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de la competencia” (p. 16).

Según Capriotti (2013), es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, [...] todo lo que la empresa dice sobre sí misma”. Para Aced (2013), consiste en “la forma en que las organizaciones pueden aprovechar la comunicación de forma estratégica para llegar a sus públicos, tanto internos como externos” (p. 27). Apolo et al. (2014) señalan que se trata de un “conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno” (p. 23).

Teniendo en cuenta los aportes de Rincón (2014), “se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional con la finalidad de desarrollar una impronta organizacional” (pp. 49-50). De igual modo, Báez et al. (2017) la entienden como “un proceso analítico-sistemático que parte de la investigación e identificación desde la identidad, imagen y reputación corporativa para

posteriormente emplear herramientas de comunicación que operacionalicen la estrategia” (p. 34). Sin embargo, Rodríguez (2013) nos recuerda que es necesario “analizarla como una acción significativa, no vista únicamente como herramienta, como proceso, sino como una estrategia esencial, como el ADN de las organizaciones” (p. 3).

Por otro lado, citando a Capriotti (2013), la comunicación corporativa está compuesta por dos elementos:

- i. la conducta corporativa o ‘saber hacer’: todas las actividades de la empresa, su actuar cotidiano, todo lo hace o deja de hacer. Estas acciones “*hablan* de la entidad” (p. 72).
- ii. la acción comunicativa o el ‘hacer saber’: las acciones de comunicación elaboradas de manera consciente y voluntaria para llegar a diferentes públicos de la empresa, todo lo que dice que hace. Estas acciones se manifiestan a nivel interno y externo de la organización.

Tanto el ‘saber hacer’ y el ‘hacer saber’ tienen una dimensión comunicativa dentro de la organización. “Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice” (Capriotti, 2009, pp. 27-28). Atendiendo a los aportes de Duque (2017), “toda entidad comunica, intencional o involuntariamente. [...] hasta con el silencio” (p. 59). Y es que en una empresa todo dice algo sobre ella:

desde su nombre y su logotipo, pasando por sus instalaciones y sus trabajadores, hasta la forma en que actúan sus directivos. Es decir, más allá de las campañas publicitarias o los discursos ofrecidos en ruedas de prensa por sus portavoces, las organizaciones están continuamente comunicando, también con sus comportamientos, sus acciones y sus decisiones. (Estanyol, 2017)

No obstante, para comunicar es necesario “aprender a escuchar” (Duque, 2017, p. 59). Y esto guarda relación con uno de los aspectos fundamentales de la comunicación corporativa: la generación de expectativas en los diferentes públicos. Mediante la percepción de lo que hace o deja de hacer la empresa y sus acciones comunicativas, el público se forma una serie de expectativas sobre los productos, servicios o la misma compañía que deben ser conocidas. Para ello, las organizaciones “han de ser participativas” (Villagra et al., 2015, p. 798) y llevar a cabo un ejercicio de escucha activa, solo así podrán relacionarse con sus diferentes grupos de interés (Vaquero, 2012).

“Escuchar a los públicos internos y externos es, sin duda, una de las claves para un asertivo relacionamiento con los *stakeholders*³” (Duque, 2017, p. 59). Este mecanismo permitirá “establecer un diálogo y una relación duradera con los públicos” (Villagra et al., 2015, p. 798) y determinar el éxito o fracaso de la compañía (Apolo et al., 2017). Siguiendo los aportes de Báez et al (2018), “al identificar y satisfacer adecuadamente las expectativas y necesidades de los grupos de interés, en cierta manera se garantiza el éxito. [...] por lo que se determina que los *stakeholders* desempeñan un rol fundamental en cuanto a la toma de decisiones en la empresa” (p. 35).

Por último, la comunicación corporativa debe estar integrada. Es necesario que exista coherencia entre la conducta corporativa y la acción comunicativa. En otras palabras, resulta indispensable que ambas manifestaciones de dicha disciplina estén correlacionadas para lograr una sinergia comunicativa y evitar incongruencias a nivel de expectativas de los grupos de interés internos y externos de la organización (Capriotti, 2013). Su gestión debe tener una visión holística, coherente y capaz de integrar a todas las instancias de la compañía para la construcción de vínculos a largo plazo (Báez et al., 2017).

1.1.2 La doble perspectiva: comunicación interna y externa

Las empresas llevan a cabo una serie de acciones de comunicación dentro como también fuera de ellas para alcanzar a sus diferentes públicos de interés. Por ende, es válido reflexionar acerca de las dos dimensiones de la comunicación corporativa según el tipo de público: (i) interna y (ii) externa. De acuerdo con Rincón (2014), la primera consiste en el “proceso de comunicación formal e informal que se pasea a lo largo y ancho de la estructura empresarial [...] con el ánimo de garantizar el flujo libre y accesible de información” (p. 50). Se trata de un conjunto de actividades efectuadas para crear y mantener buenas relaciones con y entre los integrantes de una organización mediante diversas plataformas que los informen, integran y motiven para contribuir a la consecución de los objetivos (Andrade, 2005).

Por su parte, Castro (2007) señala que la comunicación interna “plantea la conexión entre los miembros de una estructura según sus metas comunes” (p. 9). Permite que no solo se sientan informados, sino también unidos, motivados y orgullosos (Costa-Sánchez, 2009). Como dicen Robledo-Dioses et al. (2020), “establece los cimientos de un buen clima organizacional, fomenta la participación del personal y lo fideliza” (p. 139). Por tanto, debe ser una fuerza motivadora y cohesionadora para conseguir la identificación con la compañía (Mira, 2018). Y es que a través de ella se otorga un adecuado salario emocional a los

³ Grupos de interés. Esta palabra en inglés fue utilizada por primera vez por Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984).

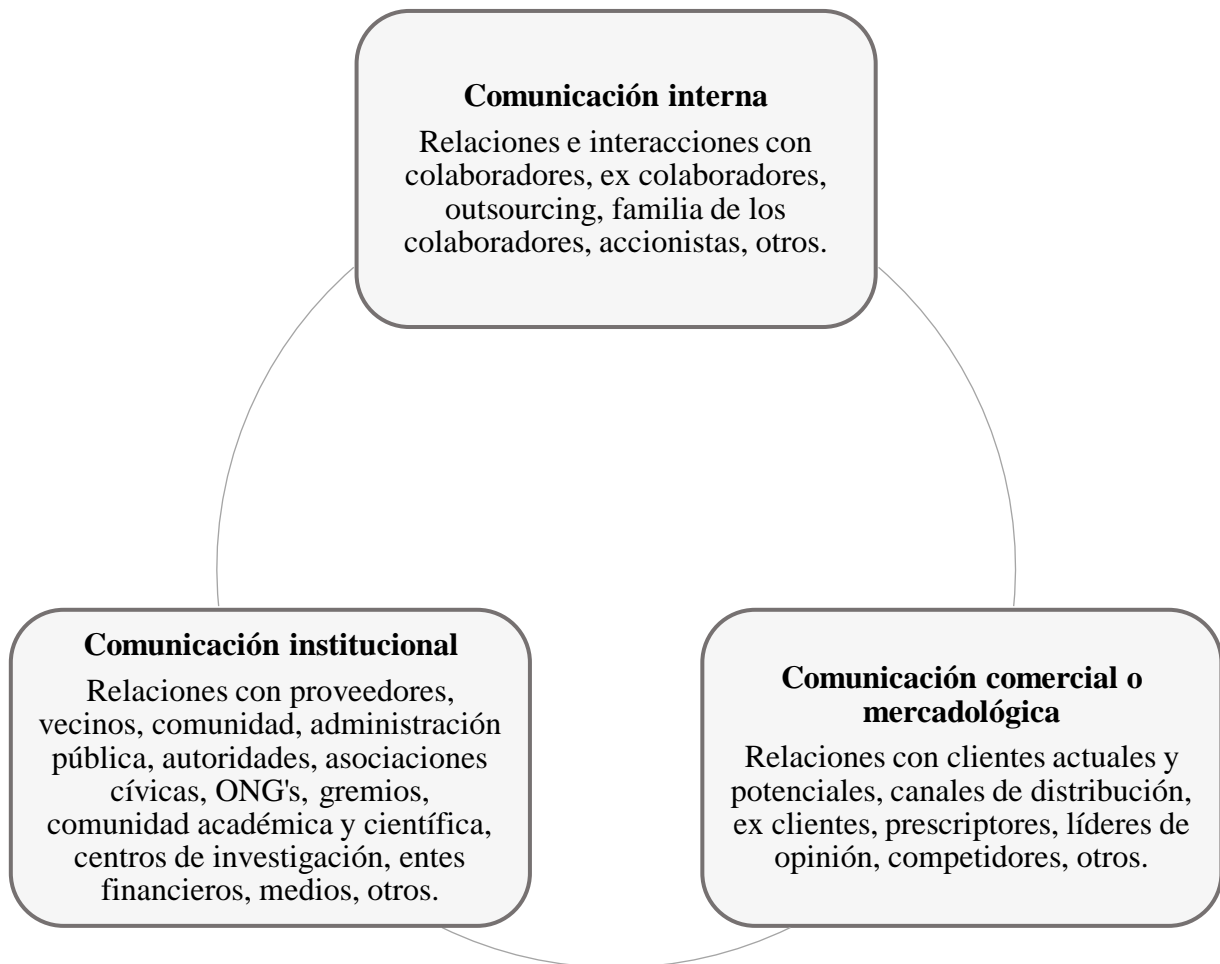
colaboradores que permite que se sientan identificados con su organización y, a su vez, proporciona una ventaja competitiva a la empresa (La Torre y Atarama-Rojas, 2014).

Por el contrario, la comunicación externa es aquella que “vincula a la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades para alcanzar rentabilidad y reconocimiento social” (Castro, 2007, p. 9). Se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer a la sociedad y repercute en los grupos de interés externos entre los que destacan “los consumidores actuales y potenciales, las empresas de la competencia, gubernamentales, los medios de comunicación, los representantes comunitarios y los representantes de los sectores económicos, culturales y gubernamentales vinculados a la empresa” (Rincón, 2014, p. 50). Esta dimensión es usualmente relacionada con las áreas comercial o marketing⁴ (Castro, 2007).

No obstante, a pesar de ser diferentes, ambas dimensiones de la comunicación corporativa se complementan. Las acciones de comunicación interna “se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. [...] Las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera” (Castro, 2007, p. 21). En consecuencia, “debe existir la suficiente coherencia entre los mensajes, a nivel interno y externo, para lograr la eficacia en la asimilación por parte de todos los públicos, y con ello exista una coherencia entre la identidad corporativa proyectada y la imagen corporativa percibida” (Mira, 2018, p. 121). En caso contrario, la reputación puede verse afectada negativamente.

En este apartado resulta necesario añadir que la comunicación corporativa puede ser clasificada desde otros criterios diferentes a interna y externa como el ámbito o temática. Siguiendo esta línea, Aljure (2015), desde los aportes de Joan Costa, propone tres tipos de ámbitos de comunicación en las organizaciones: interna, comercial o mercadológica e institucional. En la Figura 1 se presenta cada uno de los ámbitos de la comunicación.

⁴ De acuerdo con Castro (2007), el departamento de marketing asume la marca como vehículo clave de una organización para conseguir las ventas a corto plazo mientras que el de comunicación corporativa trabaja con la marca a mediano y largo plazo.

Figura 1*Ámbitos de la comunicación en las organizaciones*

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Aljure (2015).

Si bien la comunicación institucional y comercial pertenecen a la dimensión externa, el objetivo deseado es diferente. De acuerdo con Capriotti (2009), la comunicación comercial es entendida como toda acción comunicativa que permite alcanzar a los involucrados en el proceso, elección y/o consumo para fomentar su preferencia y fidelidad, mientras que la institucional es aquella a través de la cual la organización se presenta y habla como sujeto social con el propósito de crear lazos comunicativos, credibilidad y confianza con los públicos y así conseguir aceptación por parte de la sociedad.

A modo de síntesis, la comunicación corporativa puede ser estudiada desde sus dos perspectivas tradicionales -interna y externa- o a partir de los tres ámbitos -interna, institucional y comercial. Luego de haber realizado un primer acercamiento al objeto de

estudio, en el siguiente enunciado se aborda un concepto que ha ido ganando protagonismo en el campo: la responsabilidad social.

1.1.3 Comunicación corporativa y responsabilidad social

La responsabilidad social corporativa, término introducido por Howard R. Bowen⁵(1953), consiste en “una estrategia de gestión empresarial que toma en cuenta los aspectos económico, social y ambiental de sus grupos de interés” (Humala-Rojas y Humala-Rengel, 2020, p. 112) con el fin de evitar daños y/o generar beneficios para la organización y la sociedad (Briceño et al., 2010). Se trata de “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de impactos que su actividad genera sobre sus clientes, trabajadores, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la sociedad” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.). Y que retrata su intención por crear un beneficio por encima de lo económico, atendiendo a las necesidades y demandas de los distintos públicos (González y Cuesta, 2018). Por consiguiente, será responsable aquella empresa que busque minimizar los impactos negativos de su actividad a través de políticas de mejora (Almagro y Marín, 2020).

En los últimos años, el concepto de RSC ha ganado mayor relevancia en el campo de la comunicación corporativa. “Se está convirtiendo en un atributo de imagen (a proyectar y posicionar) y en un comportamiento verificable que alimenta y dinamiza la reputación” (Orjuela, 2011, p. 154). Desde los aportes de Briceño et al. (2010), “es parte de la construcción de cultura, identidad e imagen corporativa por lo que se constituye en una variable fundamental en el desarrollo de los activos intangibles y apuntala la reputación y confianza de las organizaciones para favorecer sus objetivos de negocio” (p. 38). Para González y Cuesta (2018), supone una “fuente de ventajas competitivas, entre las que se incluyen una mejora en la imagen y la reputación de las empresas que la implementan y ejecutan positivamente, por lo que resultan de alto interés” (p. 47).

Por su parte, Humala-Rojas y Humala-Rengel (2020) señalan que la comunicación de las prácticas de RSC permite dar a conocer “a la opinión pública, de manera eficaz, la aplicación de nuevas prácticas para que las empresas se muestren solidarias, buscando contribuir al desarrollo colectivo” (p. 112). No obstante, está por encima del altruismo y se diferencia de la filantropía ya que posee “un fin estratégico vinculado a la misión de la organización” (Estanyol, 2020, p. 2). Al respecto, Porter y Kramer (2006) indican que “puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia” (p. 3). Supone “una

⁵ Según el estadounidense Bowen (2013), se refiere a aquellas obligaciones de los empresarios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción deseables en relación a los objetivos y valores de la sociedad.

estrategia debidamente planificada y con indicadores de evaluación que, a largo plazo, se convertirá en una preeminencia competitiva” (Humala-Rojas y Humala-Rengel, 2020, p. 112).

Asimismo, se logra una mayor integración en el entorno social y el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés (Capriotti y Zeler, 2020). Como explican Briceño et al. (2010), las empresas socialmente responsables obtienen como recompensa “una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de los clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y de la misma administración pública” (p. 45). Los públicos empiezan a hablar sobre la organización, creándose así un importante vínculo que, poco a poco, va fabricando la reputación deseada (Humala-Rojas y Humala-Rengel, 2020) y, al largo plazo, la fidelización. Sin embargo, “no se puede generar una reputación corporativa favorable sin un ser, actuar y comunicar socialmente responsable” (Ochoa y Pabón, 2012, p.14).

La comunicación corporativa y la responsabilidad social son un binomio inseparable. Según Orjuela (2011), se nutren entre sí para conseguir una sinergia entre la organización y sus grupos de interés que permita generar valor. En otras palabras, practicar la RSC no es suficiente; es necesario comunicarla a los diferentes públicos. Como señala Madrigal (2013), “de nada sirve que las entidades integren en su modelo preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, demandadas por sus grupos de influencia, si estos grupos no reciben esa información” (p.19-20). Benavides y Fontán (2018) apuntan que las organizaciones deben asegurar ser las mismas a través de todos los puntos de contacto que integran el ecosistema mediático.

Internet y las redes sociales han contribuido a la evolución de la comunicación de la RSC de las empresas “de una perspectiva comunicativa tradicional y unidireccional a una perspectiva comunicacional más interactiva y bidireccional” (Capriotti y Zeler, 2020, p. 6). Sin embargo, las publicaciones sobre asuntos de responsabilidad social en dichas plataformas digitales suelen realizarse con escasa frecuencia. Las organizaciones no pueden ser ajenas a la realidad, pues “vivimos en una sociedad de riesgo en la que cada vez demandamos mayor y mejor información acerca de dichas problemáticas, para poder establecer estrategias de actuaciones viables” (Muñoz, 2013, p. 66). Por tanto, la comunicación online de las prácticas socialmente responsables es necesaria.

De acuerdo con Muñoz (2013), “si se comunica y se comunica bien, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental que contribuye al fomento y desarrollo de la RSC y esto a su vez, al valor de marca como al capital reputacional, es decir, al reconocimiento público de la habilidad de una compañía para crear valor de forma

permanente para ella misma y para la sociedad en la que se inserta” (p. 69). En palabras de Pérez (2015), la RSC repercutirá favorablemente en la imagen de la organización siempre que su comunicación sea transparente y verificable. Los profesionales del campo requieren “conocer las posibles herramientas con las que poder contar en esa labor y [...] desarrollar campañas de comunicación proclives a la difusión de sus acciones en materia económica, social y medioambiental” (Madrigal, 2013, p. 20).

Actualmente, “casi todas las organizaciones están comunicando, directa o indirectamente, campañas solidarias orientadas a dotar de contenido, reforzar o justificar su responsabilidad social” (Navarro, 2012, p.239). No obstante, suele suceder que únicamente informan sus buenas prácticas y olvidan que establecer un buen relacionamiento con los grupos de interés es igual de importante. Por consiguiente, en palabras de Capriotti y Zeler (2020), “la atención no debería estar orientada a la difusión de información, sino más bien a contribuir y facilitar el diálogo y la interacción con los públicos en relación con los temas de RSE⁶ e integrarlos en sus actividades” (p. 21). Según Madrigal (2013), además de comunicar eficazmente su orientación responsable, se requiere mantener una comunicación permanente y fluida para conocer y satisfacer sus demandas.

En resumen, los ciudadanos y consumidores han tomado mayor conciencia de la necesidad de contribuir a la mejora de la sociedad en la medida de sus posibilidades (Muñoz, 2013). Cada vez nos interesamos más por organizaciones socialmente responsables. En efecto, la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un atractivo modelo de negocio que, más allá de una acción social, busca obtener un beneficio para la comunidad (Atarama-Rojas y Sánchez, 2018) y generar un valor agregado (Mira, 2018), así como también fortalecer las relaciones entre la organización y sus grupos de interés. Por tanto, no cabe duda de que, desde el punto de vista comunicativo, su gestión estratégica es crucial (Estanyol, 2020). La comunicación de la RSC repercute positivamente en la organización y la sociedad.

1.2 La gestión estratégica de los intangibles

“Los cambios en el contexto económico, una nueva mentalidad empresarial y las nuevas expectativas sociales sobre el papel que debe desempeñar una empresa en la sociedad han provocado que los intangibles cobren cada vez más importancia en la gestión de las organizaciones” (Villagra et al., 2015, p. 795). Y, por tanto, se conviertan en uno de los temas más discutidos en los recientes estudios sobre comunicación corporativa. Se denomina como

⁶ Responsabilidad Social Empresarial.

intangibles a aquellos bienes inmateriales que aportan valor a una organización. Son los principales creadores de las ventajas competitivas que día tras día adquieren mayor atractivo (Báez et al., 2017). Para entender en qué radica su importancia, es necesario partir de tres conceptos: identidad, imagen y reputación corporativa. En los apartados siguientes se abordan a detalle cada uno de ellos. Luego de realizar una aclaración terminológica, se explica la relevancia de la comunicación en la gestión estratégica de los intangibles.

1.2.1 Identidad corporativa

En primer lugar, la identidad hace referencia al conjunto de atributos que definen el carácter o ADN de una empresa. Es la “representación misma de la organización, es decir, todo lo que conforma su esencia interna y que la diferencia de las demás” (Carrero, 2019, p. 362). Consiste en “una personalidad creada libre, voluntaria y deliberadamente por la empresa” (Mira, 2018, p. 52) que es “proyectada a la sociedad” (Túñez-López, 2017, p. 19). La identidad posee dos componentes claves: (i) la filosofía y (ii) la cultura corporativa.

Por un lado, la filosofía empresarial es la concepción global de la organización establecida por la Dirección para alcanzar sus fines últimos (Capriotti, 2013). Siguiendo esta línea, se entiende como el “pensamiento global, que establece la dirección estratégica (CEO, presidente, propietario, etc.) para conseguir el fin y los objetivos deseados por la empresa” (Mira, 2018, p. 61). Está constituida por tres elementos: (i) misión, definición del negocio o actividad de la organización, es decir, ¿qué hace actualmente?; (ii) visión, proyección a futuro de la organización, su objetivo final, ¿a dónde quiere llegar?; y (iii) valores corporativos, principios de la organización y de la relación entre los públicos, ¿cómo hace sus negocios? (Apolo et al., 2017; Capriotti, 2009).

En el caso de la cultura corporativa, esta se refiere a aquellos códigos no escritos y compartidos por los miembros de una organización (Capriotti, 2009). Es el conjunto de rasgos que “determinan la forma de pensar y actuar, tanto a nivel individual como grupal, y que expresan la forma de ser y hacer las cosas” (Mira, 2018, p. 59). Involucra los flujos de comunicación, el estilo de liderazgo y la integración de los equipos de trabajo (Pezo-Ávila et al., 2020). Está compuesta por (i) las creencias, (ii) los valores y (iii) las pautas de conducta de una entidad. A continuación, en la Tabla 1, se detallan los tres elementos constitutivos.

Tabla 1*Elementos de la cultura corporativa*

Creencias	Valores	Pautas de conducta
Presunciones básicas sobre la organización. Invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.	Principios compartidos por los miembros de la organización. Mayor visibilidad que las creencias, pero sin claridad.	Modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Visibles y manifiestos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Apolo, et al. (2017) y Capriotti (2009).

Túñez-López (2017) expone que la identidad corporativa se proyecta en las formas en que los públicos se relacionan con la organización, lo cual define su cultura. Y esta se deriva de la filosofía corporativa. Ambos componentes deben ser transmitidos por medio de las acciones de comunicación. Si la organización tiene bien planteada su estrategia comunicativa, la identidad será “percibida de forma más precisa, en menos tiempo y con menor inversión económica” (Carrero, 2019, p. 361). Además, resulta necesario destacar que la percepción de una buena identidad aportará un valor añadido frente a la competencia.

1.2.2 Imagen corporativa

En segundo lugar, la imagen describe “cómo los públicos perciben e interpretan la identidad que la organización transmite” (Aced, 2013, p. 40). Según Pérez y Rodríguez (2014), es la “percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella” (p.111). Estas representaciones mentales que se forman los grupos de interés (Báez et al., 2017) pueden ser analizadas desde sus tres componentes: (i) imagen ficción, (ii) imagen ícono e (iii) imagen actitud. En la Tabla 2, de acuerdo con los postulados de Apolo et al. (2017), se define cada uno.

Tabla 2*Elementos de la imagen corporativa*

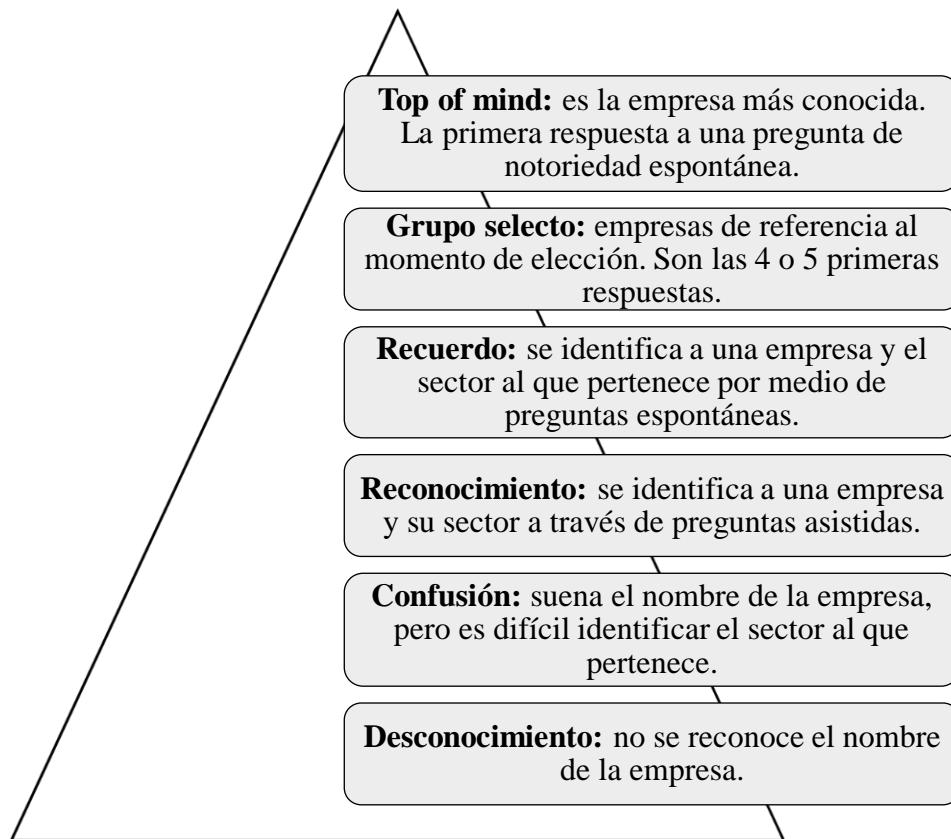
Imagen ficción	Imagen ícono	Imagen actitud
Valoración positiva o negativa que le dan los grupos de interés a la organización.	Representación visual de la imagen que tienen los públicos sobre la compañía.	Nivel de notoriedad de una empresa en comparación a otras del mismo sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Apolo, et al. (2017).

Continuando con Apolo et al. (2017), la imagen corporativa puede verse reflejada a través de diferentes grados de conocimiento de los públicos de interés sobre la organización. Estos son: no notoriedad y notoriedad. En esta línea, Báez et al. (2017) apuntan que es complicado determinarlos; por tanto, Capriotti (2013) plantea determinados niveles que miden desde el no conocimiento absoluto hasta el conocimiento máximo: (i) desconocimiento, (ii) confusión, (iii) reconocimiento, (iv) recuerdo, (v) grupo selecto y (vi) *top of mind*. A continuación, en la Figura 2, se describe cada uno de los niveles.

Figura 2

Pirámide de los niveles de notoriedad y no notoriedad



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Báez et al. (2017) y Capriotti (2013).

Como se evidencia en la pirámide, el desconocimiento es “el peor escenario de la notoriedad” (Báez et al., 2017, p. 46) y representa el grado inferior de no notoriedad. No existe conocimiento de la organización. Posteriormente, se encuentra la confusión. Aquí, aunque el nombre de la organización es familiar, no se llega a establecer el su rubro de actividad. Por su parte, el primer nivel de notoriedad es el reconocimiento donde los públicos poseen un conocimiento mínimo acerca de la empresa y requieren ayuda para identificarla (Báez et al., 2017). En cambio, en el recuerdo se logra traer a la memoria información sobre ella sin necesidad de preguntas asistidas. Cuando se reconoce el nombre, los productos o área de trabajo dentro de las primeras alternativas de elección se habla de grupo selecto (Capriotti, 2013). Y en la cúspide de la notoriedad se ubica el *top of mind*; es decir, la “más conocida entre su competencia por los públicos de interés” (Báez et al., 2017, p. 46).

La empresa puede ser reconocida por los públicos de interés a causa de aspectos negativos. De acuerdo con Báez et al. (2017), “no se puede asumir que una alta notoriedad significa que la empresa mantenga una imagen positiva” (p. 47). Por tal motivo, los profesionales que gestionan la comunicación corporativa deben buscar que la imagen coincida con la identidad, “que lo que el receptor percibe sea lo que la organización se ha propuesto transmitir” (Aced, 2013, p. 40) y que, a su vez, la percepción sea favorable o positiva ya que conlleva una serie de beneficios. Una buena imagen, en opinión de Capriotti (2013), conseguirá un adecuado posicionamiento, creará valor para los públicos, facilitará la diferenciación de la compañía, reducirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de consumo y permitirá “vender mejor” y atraer a mejores inversores y trabajadores.

1.2.3 Reputación corporativa

La identidad y la imagen son el corazón de la reputación (Ferruz, 2017), el tercer intangible. Este hace referencia a las “percepciones que tienen los grupos de interés de una compañía y que determinarán su supervivencia a largo plazo” (Corporate Excellence, 2015, p. 5). Es el reflejo de la cultura empresarial manifestada en forma de actitudes y conductas de los colaboradores y que a lo largo del tiempo también se llegarán a manifestar en la percepción de terceros hacia la compañía (Duque, 2017). También se le considera como un proceso de interacción mutuo y compartido entre un emisor y un destinatario ya que resulta de la acción y comunicación de la empresa y de la percepción que los grupos de interés tienen sobre ella (Ferruz, 2017).

Según Ortiz (2020), se trata de “un recurso intangible fundamental para que cualquier tipo de organización establezca lazos de confianza con sus públicos” (p. 55). En palabras de Velarde y Pulido (2018), consiste en “mantener la confianza de los públicos a través de la gestión estratégica de la comunicación organizacional” (p. 247). Los grupos de interés “evalúan y verifican las acciones y comportamientos de la organización” (Ortiz, 2020, p. 56). Cada uno “genera una reputación en función de la satisfacción que obtienen del comportamiento corporativo de la organización y de la eficacia de las relaciones generadas” (Velarde y Pulido, 2018, p. 249). Por consiguiente, se recomienda iniciar fidelizando a los colaboradores, ya que “de ellos dependerá la imagen y reputación que proyectemos frente al resto de los stakeholders empresariales” (Duque, 2017, p. 60).

A diferencia de la imagen, la reputación corporativa se construye con el paso del tiempo. En este sentido, no es una percepción inmediata sino el resultado de un trabajo colectivo de muchos años que puede venirse abajo en cuestión de segundos. “Su estabilidad depende exclusivamente de la gestión inteligente de la organización en todos sus ámbitos de

acción” (Báez et al., 2017, p.47), debido a que se desarrolla desde dentro de la organización y se gestiona con los públicos del exterior (Ortiz, 2020). Por este motivo, la empresa debe definir bien, de manera clara y coherente, su identidad, explicando su visión y propósito, pero también sus valores, su filosofía y cultura para así construir una reputación sólida y diferenciadora (Corporate Excellence, 2015). “Su gestión debe darse en distintos espacios, con estrategias y herramientas de comunicación acordes a las necesidades de sus públicos” (Ortiz, 2020, p. 55).

Actualmente, la gestión de los intangibles es de gran importancia para todas las organizaciones que desean identificación, diferenciación y preferencia por parte de sus grupos de interés (Báez et al., 2017). Al gestionar de forma estratégica la identidad, imagen y reputación corporativa, la empresa logrará diferenciarse en un entorno altamente competitivo y superar el nivel de satisfacción de los públicos para que no solo la prefieran, sino también se identifiquen y creen vínculos con ella mediante experiencias positivas que sirven como “punto de partida para la creación de una imagen temporal y a largo plazo de la reputación” (Valdiviezo y Duque, 2018, p. 145). Dicha acción debe tener una base sólida y clara que permita ejecutar acciones planificadas y coordinadas y lograr que tanto la imagen como la reputación concuerden con la personalidad y los intereses organizacionales (Báez et al., 2017).

Así, desde la perspectiva de los intangibles, la comunicación corporativa consiste en la gestión de la identidad, la imagen y la reputación de la organización para identificar, a través de la investigación, “valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los *stakeholders*, aportando al logro de los objetivos planteados” (Apolo et al., 2017, p. 526). Es un nexo vital entre la organización con su entorno y grupos de interés que debe tener una visión holística, coherente y capaz de integrar a todas las instancias de la compañía para crear vínculos a largo plazo (Báez et al., 2017) con los grupos de interés. La relación entre ambas partes generará experiencias positivas o negativas que serán el punto de partida para la creación de una imagen temporal y, a largo plazo, de la reputación (Valdiviezo y Duque, 2018).

1.3 La comunicación corporativa en la ecología de medios actual

La llegada de Internet y la proliferación de nuevas tecnologías han transformado la forma en que las organizaciones se comunican con sus diferentes públicos de interés. Ahora se habla de la existencia de una nueva comunicación corporativa que se vale de las características que ofrece la era digital. A partir de la revisión de teoría de la ecología de

medios, en el presente apartado se desarrollan las diversas características del nuevo ecosistema mediático y los desafíos que conlleva para aquellos profesionales que gestionan la comunicación corporativa en el contexto actual.

1.3.1 La teoría de la ecología de medios

El concepto de ecología de medios fue introducido formalmente por el investigador Neil Postman⁷ (Scolari, 2015b), quien lo define como “el estudio de los medios como ambientes⁸” (Postman, 1970, p. 161). Según Logan (2010), consiste en “un sistema formado por los seres humanos y los medios de comunicación y la tecnología a través del cual interactúan y se comunican entre sí. También incluye las lenguas con las que expresar y codificar la comunicación” (p. 34). Para Islas (2015), se trata de “una metadisciplina compleja y sistémica, cuyo objeto de estudio son los cambios que han producido las tecnologías y los medios de comunicación en las sociedades a lo largo de la historia” (p. 1057).

De acuerdo con Belsunces (2011), la ecología de medios “no solo contempla las sinergias entre media y seres humanos, sino también entre los mismos media” (p. 16). En concreto, atendiendo a los aportes de Scolari (2009b), consiste en

una red socio-técnica o estructura hipertextual compuesta por productores, consumidores, textos, medios e interfaces que mantienen relaciones recíprocas entre así. En ciertos momentos un grupo de nodos de esta red activa y crea nuevas relaciones y configuraciones. La llegada de un nuevo medio –o en otras palabras, la creación de nuevos nodos– cambia la estructura de toda la red y produce nuevas especies híbridas que integran lo nuevo y lo viejo. (p. 32)

Como señalan Gutiérrez-Cortés et al. (2019), “el cambio tecnológico es ecológico, no aditivo. Un nuevo medio no añade algo, lo cambia todo” (p. 15). En otras palabras, no se limita a ser añadido a lo que ya existe, sino modifica todo su entorno (Scolari, 2015a). Además, de acuerdo con Arribas e Islas (2016), la innovación tecnológica produce consecuencias diversas e imprevisibles que pueden afectar a todo el sistema social y, por ende, redefinirlo.

Por otro lado, la perspectiva ecológica acepta dos metáforas⁹ de los medios: como generadores de ambiente y como especies (Scolari, 2015b). “Los medios crean un ambiente que rodea al sujeto y modela su percepción y cognición” (Scolari, 2015a, p. 29). Siguiendo

⁷ Postman reconoce que Marshall McLuhan utiliza el concepto de ‘ecología de medios’ a principios de esa década de manera privada (Scolari, 2015b).

⁸ Un ambiente es “un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir, y actuar. Estructura lo que podemos ver y decir y, por consiguiente, hacer” (Postman, 1970, p. 161).

⁹ Carlón (2015) señala que Carlos Scolari utiliza metáforas en diversos discursos cotidianos y científicos ya que, además de ser un adorno, son fundamentales para “entender el mundo que nos rodea” (Scolari, 2015a, p.27).

esta línea, Carlón (2015) explica que, además de generar ambientes que afectan a los sujetos que los utilizan, “son especies y como especies no están aislados unos de otros” (p. 1117), por tanto “no deben pensarse por separado” (p. 1118). Viven en el mismo ecosistema y establecen relaciones entre sí (Scolari, 2015b). Así, analizar el entorno de los medios bajo una mirada ecosistémica, interdependiente y mutable, permitirá comprender la complejidad con la que se relacionan las diferentes tecnologías, los medios, los productores, los consumidores y los contenidos en el actual contexto de la convergencia (Belsunces, 2011).

Hoy en día, para analizar los medios o cualquier otra tecnología, todavía resulta útil la popular tetrada de McLuhan (Scolari, 2015b). Se trata de cuatro leyes basadas en las siguientes preguntas: “¿qué extienden los medios o tecnologías? ¿Qué vuelven obsoleto? ¿Qué recuperan? ¿Qué revierten?” (Islas, 2015, p. 1073). Desde los aportes de Scolari (2015b), la primera indica que cada tecnología extiende una facultad humana como el telescopio extiende la visión; la segunda, al extenderse un medio, otro deja de ser utilizado como le sucedió al mensaje de texto con la aparición de WhatsApp; la tercera, todo medio recupera algo que ha quedado obsoleto, tal es el caso del teatro que se recuperó con el cine; la cuarta, cuando una tecnología llega al límite pueden emerger características opuestas, por ejemplo: el cómic se convierte en una novela gráfica.

Finalmente, respecto a la convergencia, se trata de un fenómeno cultural más grande que “altera la relación entre las tecnologías existentes, industrias, mercados, géneros y audiencias” (Scolari, 2014, p. 2387). Este nuevo paradigma “transforma tanto la producción como el consumo” (Iñesta y Sixto, 2020, p. 150) y ha dado entrada a “contenidos que fluyen por múltiples canales mediáticos, a la creciente interdependencia de los sistemas de comunicación, a los múltiples modos de acceder a los contenidos mediáticos, a relaciones cada vez más complejas” (Jenkins, 2008, p. 241). Y a audiencias que reclaman cada vez más participar activamente y a través de diferentes puntos de contacto en los contenidos que les generan interés (Jenkins et al., 2015).

1.3.2 Características del nuevo ecosistema mediático

Gómez (2016) señala que desde el advenimiento de Internet “muchos son los cambios que se han producido: la forma de comunicarse entre las personas, la forma de estar informados, los hábitos en el consumo de medios, la manera de adquirir productos y servicios, etc.” (p. 375). Como apuntan Costa-Sánchez y Túñez-López (2018): “Hemos pasado de interactuar de uno a uno, o de uno a varios o, como mucho, en pequeños grupos, a relacionarnos todos con todos” (p. 13). En palabras de Scolari (2014), ahora es posible

manipular, reproducir e intercambiar información en una red global; es decir, “de uno a muchos y de muchos a muchos” (p. 2386).

Tal y como indica Ávila (2020), en el nuevo ecosistema “conviven los medios tradicionales (prensa, Cine, TV, Radio) y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (páginas web, redes sociales, aplicaciones); se interrelacionan entre sí, se ayudan en sus modos de producción, se complementan” (p. 80). En relación con el avance de las nuevas tecnologías, Erragcha y Romdhane (2014) explican que se ha dado el paso de la Web 1.0, en la que el usuario tomaba un papel pasivo y receptivo de la comunicación unidireccional, a la Web 2.0 que combina el aspecto interactivo y dinámico de la comunicación bidireccional basada en una amplia variedad de herramientas que valoran el poder del contexto social en crear comunidades virtuales, principalmente a través de las redes sociales.

Hoy en día, “las redes sociales recorren el mundo y las audiencias son globales, aunque estén más fragmentadas” (Scolari, 2014, p. 2383), lo cual hace más complejo monitorear su comportamiento mediático (Spanò, 2016). Según el informe *Digital 2021: Global Overview Report*, el 59.5 % de la población mundial (4 660 millones) consume Internet (We Are Social y Hootsuite, 2021). El mismo estudio indica que más de la mitad de las personas a nivel global (4 200 millones) utiliza las redes sociales (We Are Social y Hootsuite, 2021). El número de personas que se conectan día a día a estas plataformas de interacción social va incrementando en la medida que estos sitios permiten a los usuarios interactuar entre sí por medio de textos o contenidos multimedia variados (Pagare y Patil, 2014).

La tecnología digital ha ocasionado la creación de estructuras textuales más complejas, así como la hibridación de diferentes lenguajes, desde el monomedia hasta el multimedia (Scolari, 2014). Se ha dejado atrás el uso de formatos estandarizados para “atender a las nuevas formas de interrelación comunicativa de la sociedad, con narraciones en paralelo en varios soportes que obligan a realizar planificaciones transmedia” (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018, p. 23). Citando a Scolari (2014): “Las audiencias se clasificaban y las estrategias de transmisión se organizaban en torno a un único medio” (p. 2386). Ahora, “la narración se construye y se modifica desde varios actores, desde múltiples emisores y a través de más de un canal” (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018, p. 15). Así, una historia puede ocurrir en simultáneo en redes sociales, webs, aplicaciones, entre otros medios, valiéndose de las particularidades de cada uno.

Otra de las características del nuevo ecosistema mediático es la fragmentación de discurso. Como señala Cerezo (2008), lo breve, lo fragmentado, se impone sobre lo extenso para poder distribuirse con mayor rapidez dentro de una sociedad interconectada e hiperinformada que no puede detenerse. En efecto, los “relatos se dividen, se disgregan y, a la misma vez, se mezclan (de-Casas-Moreno y Ramírez-Alvarado, 2019, p. 676). Según Costa-Sánchez (2014), “los formatos también han evolucionado. Nunca se había consumido tanto contenido audiovisual como ahora. En el contexto de la economía de la atención, [...] gana importancia y se convierte en un aliado clave de las estrategias corporativas y de marketing” (p. 131).

Por último, la manera de estar informados ha cambiado tanto como el comportamiento de los consumidores. De acuerdo con Rodríguez et al. (2017), los consumidores han dejado de ser pasivos para convertirse en receptores críticos. El nuevo ecosistema no solo les “permite recibir contenidos a través de distintos medios y contrastar la información” (Nogueira-Frazaño y Martínez-Solana, 2017, p. 155), también los transforma y adoptan el rol de prosumidores. Son capaces de consumir y producir contenido. Además, “su opinión cuenta; pues al ser proactivos, expresan lo que piensan con el fin de ayudar a los demás. [...] contrastan opiniones y difunden temas con diferentes perspectivas” (Jordán et al., 2017, p. 180). En efecto, se propone el término ‘adprosumidores’¹⁰: quienes sirven de referencia a otros al revelar su grado de satisfacción o insatisfacción gracias a las nuevas plataformas mediáticas (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018).

1.3.3 Desafíos de la comunicación corporativa en el contexto actual

En la actualidad, la comunicación corporativa tiene el reto de alcanzar a un público expuesto a grandes cantidades de información, con hábitos de consumo multiplataforma y cada vez más empoderado gracias a las posibilidades que brindan las tecnologías existentes (Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, 2019). Los nuevos medios caracterizados por ser “cada vez más interactivos y audiovisuales” (Costa-Sánchez, 2014, p. 31) han ocasionado que las organizaciones pierdan “el monopolio discursivo sobre sí mismas, sus productos o sus servicios” (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018, p. 17). De este modo, se rompe con la linealidad del contenido y se abre un gran abanico de posibilidades de relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

Como es sabido, con la aparición de Internet se cuenta con más herramientas de comunicación, principalmente medios digitales. Los profesionales del campo no son ajenos a

¹⁰ Derivado del término anglosajón *adprosumer*: “AD-anuncio, PRO-productor y SUMER-consumidor” (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018, p.16).

esta realidad. “Reconocen el potencial de las redes sociales y las están integrando cada vez más a sus programas de comunicación” (Capriotti y Zeler, 2020, p. 5). Las comunidades virtuales adquieren un rol estratégico debido a que permiten establecer “relaciones estrechas entre las organizaciones y sus *stakeholders* basadas en el compromiso y en la relación interpersonal” (Costa-Sánchez y Túñez-López, p. 16). En este sentido, se hace difícil encontrar empresas que no dispongan de estrategias en línea para consolidar vínculos sólidos con sus clientes y acercarse a sus grupos de interés potenciales con el propósito de mantener una relación directa, constante, inmediata y retroalimentada con ellos (Iñesta y Sixto, 2020).

Las organizaciones, además enfocarse en el producto o servicio que ofrecen, se interesan por las relaciones con sus grupos de interés (Túñez-López, 2017), quienes se han transformado en “una especie de fans o detractores difíciles de conquistar si no es a través de una comunicación honesta y atractiva que pueda convertirles en auténticos ‘*brand lovers*’ y embajadores de marca” (Mut y Miquel, 2019, p. 228). Al respecto, Valdiviezo y Duque (2018) nos recuerdan que la comunicación “deberá responder a las necesidades y motivaciones de los públicos, a la construcción y generación de una experiencia única, a la medida de cada *stakeholder*, basada en la filosofía ganar – ganar” (p. 145). Por tal motivo, es necesario prestar atención a los públicos para conseguir satisfacerlos.

Las expectativas de un comportamiento socialmente responsable se han incrementado significativamente (González y Cuesta, 2018). Los grupos de interés demandan que las organizaciones se pronuncien respecto a las problemáticas sociales y actúen con causa (Estanyol, 2020). De ahí que los profesionales del campo informen y dialoguen sobre las buenas prácticas corporativas a través de nuevos canales producto de la aparición de Internet y las redes sociales (Capriotti y Moreno, 2007), las cuales se han convertido en una gran herramienta comunicativa *one-to-one* y han modificado el modo de relacionamiento con sus diferentes públicos (Capriotti y Zeler, 2020). Ahora es posible tener una comunicación más interactiva, inmediata y retroalimentada.

Asimismo, “en el contexto actual, caracterizado por los bajos índices de atención, por la saturación de mensajes y por el consumo multipantalla, el contenido se ha convertido en un elemento distintivo y de valor para conectar con los públicos” (Mut y Miquel, 2019, p. 225). Castelló y Del Pino (2018) apuntan que en un entorno saturado es clave que el contenido no sea invasivo o intrusivo y, por el contrario, sea valioso para la audiencia. Por ello, las organizaciones deben apostar por la creación de acciones comunicativas que interesen, generen emoción y transmitan los valores de marca para así conseguir vínculos con sus grupos de interés y fidelizarlos. “El interés por un tipo de contenidos u otro se puede traducir

en el uso de diferentes formatos que den respuesta a distintas necesidades de información” (Molina, 2017, p. 262).

Por otro lado, los límites entre publicidad y comunicación corporativa se difuminan, no son sumamente claros. En efecto, las organizaciones se valen de la publicidad “para informar, dar a conocer y recordar a su público objetivo información relevante a nivel institucional (marca), y sus productos en diferentes medios generando valor y efecto directo sobre los clientes” (Limas et al., 2019, p. 128) y para facilitar su identificación, diferenciación y preferencia ante empresas de la competencia. Los mensajes han dejado de ser canónicos. Ahora es posible implementar contenidos híbridos que “combinan, de alguna forma, el mensaje comercial de una marca con un contenido no comercial capaz de proporcionar una experiencia positiva” (de Aguilera-Moyano et al., 2015, p. 522). Y que, a su vez, “se mueven entre la promoción del afecto y la búsqueda de la credibilidad y la confianza” (Costa-Sánchez, y Túñez-López, 2018, p. 13).

Ante esta realidad, el storytelling corporativo se convierte en el camino más idóneo para conectar y generar *engagement* con el público mediante relatos “que capten su atención, les hagan emocionarse y retener el mensaje” (Costa-Sánchez, 2014, p. 165). Por consiguiente, el nuevo discurso organizacional se compone de historias que permiten a las compañías transmitir su identidad y propiciar la construcción de una imagen favorable que, a largo plazo, se traduzca en una buena reputación. No obstante, las organizaciones han dejado de ejercer “el monopolio discursivo sobre sí mismas, sus productos o sus servicios” (Costa-Sánchez y Túñez-López, p. 17). Ya no es posible imponer una historia oficial debido a que “son los públicos quienes la aceptan o rechazan, interpretan, matizan e implementan” (Mañas-Viniegra, 2017, p. 1128).

En una época cambiante, los profesionales del campo deben “asumir los retos derivados del nuevo escenario digital en el que también se encuentran las organizaciones” (Costa-Sánchez y Túñez-López, 2018, p. 14). Desde los aportes de Báez et al. (2017), pese a la existencia de diversos retos que la comunicación corporativa aún no ha podido superar, se puede sostener que el principal es despojarla del tradicional enfoque instrumental para “re-enfocarla hacia una visión holística, coherente y capaz de unir a todas las instancias de la organización en procura de la construcción de vínculos a largo plazo” (p. 34). Vínculos que fortalezcan el relacionamiento con los diferentes grupos de interés a partir de la gestión estratégica de la comunicación y los intangibles corporativos.

Además, es importante adaptarse a las potencialidades que ofrece el contexto actual. Los profesionales del campo deben sumarse a las tendencias actuales que permiten “utilizar

mejor herramientas y técnicas, beneficiarse de modelos, formas, formatos y canales, de sus características y potencialidades, y ofrecer una nueva comunicación corporativa que crea, distribuye y sincroniza contenido en un proceso holístico de comunicación” (Mut y Miquel, 2019, p. 226). Y que “debe poder llegar a un público encadenado a las nuevas tecnologías e inmerso en el fenómeno multipantalla” (Costa-Sánchez, 2014, p. 146). En consecuencia, las organizaciones encuentran una forma estratégica para conectar con sus diferentes grupos de interés en el nuevo ecosistema mediático. La palabra clave es narrativa transmedia (Scolari, 2014).





Capítulo 2 Una aproximación a la comunicación transmedia

2.1 Aportes teóricos de la narrativa transmedia

“La ecología de los medios ha experimentado profundos cambios caracterizados por más medios, más plataformas, más narrativas y más interacciones” (Scolari, 2014, p. 2383). Frente a este panorama, se han visto potenciados nuevos modelos de comunicación propios de la era de la convergencia “que se valen de diferentes soportes y lenguajes para construir un relato unitario” (Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero, 2012, p.103). Y así, expresiones como multimedia, crossmedia y transmedia han ganado terreno y se han convertido en el eje principal de numerosas investigaciones de la era actual. Ahora bien, a continuación, se desarrolla cada una de las diferentes estructuras narrativas y, a efectos de la investigación, se centra la atención en la transmedia.

2.1.1 De la narrativa multimedia a la transmedia

Según el diccionario de la Real Academia Española (s.f.), la palabra multimedia indica “que utiliza conjunta y simultáneamente diversos medios, como imágenes, sonidos y texto, en la transmisión de una información”. García y Heredero (2015) apuntan que consiste en “distribuir a través de diferentes soportes y formatos un mismo contenido” (pp. 263-264). Para Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero (2012), se trata de un relato que se distribuye mediante múltiples medios, se adapta al lenguaje-forma de cada uno de ellos y puede ser percibido unitariamente. En otras palabras, es la narración de una historia adaptada a las particularidades de cada una de las diferentes plataformas en las que se distribuye. Por consiguiente, “los usuarios pueden decidir dónde quieren consumir determinados productos textuales sin que exista variaciones significativas entre ellos” (Miranda, 2017, p. 64).

A diferencia de la multimedia, la narración crossmedia “no se trata de la adaptación¹¹ del mismo relato a diversos soportes” (Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero, 2012, p. 111). De acuerdo con los aportes de García y Heredero (2015), consiste en una historia contada a través de distintos medios, enriquecida con las propiedades de cada uno de ellos, en la que cada una de las partes hace un aporte distinto a la narración total. Y donde existe “un centro de origen, un producto primitivo que, desarrollado en un lenguaje determinado (audiovisual, escrito, secuencial...), es ampliado y transformado por la aplicación de otros lenguajes” (Hernández y Grandío, 2011, p. 4). También se entiende como una experiencia integrada que ocurre a través de múltiples medios, con diversos autores y estilos y que implica cierto nivel de interactividad de la audiencia (Davidson, 2018). Los distintos soportes solo tendrán sentido si se consumen

¹¹ “Que reproduce la narrativa original con cambios mínimos en un nuevo medio y es esencialmente redundante al trabajo original” (Jenkins, 2009).

en su conjunto debido a que el relato cruza los medios, pero no se extiende (Liuzzi, 2015). Entonces, no es posible entender la totalidad de la historia desde cualquier plataforma del ecosistema mediático. Es necesario acceder a cada una de ellas para la comprensión del relato completo.

García y Heredero (2015) indican que el crossmedia es el paso previo y la base material de la narrativa transmedia, término utilizado para referirse a una nueva estética producto de la convergencia “que plantea nuevas exigencias a los consumidores y depende de la participación activa de las comunidades de conocimientos” (Jenkins, 2008, p. 31) en el proceso de expansión. Se trata de “relatos con independencia narrativa y sentido completo, interrelacionados en un relato global” (Atarama-Rojas et al., 2017, p. 83) que se diseminan en diversas plataformas mediáticas. Cada una de ellas contribuye de manera específica a la construcción y comprensión del mundo por lo que ya no existe la necesidad de abordar la experiencia de medios completa. Aquí la audiencia, además de ser interactiva, produce nuevos contenidos que expanden el mundo narrativo (Scolari et al., 2014). En la Tabla 3, se presentan a modo de síntesis las principales diferencias entre las narrativas multimedia, crossmedia y transmedia.

Tabla 3

Diferencias entre las narrativas multimedia, crossmedia y transmedia

Narrativas	Multimedia	Crossmedia	Transmedia
Relato	Uno solo, adaptado a los diversos soportes y plataformas.	Relato unitario, integrado, fragmentado en los diversos soportes y plataformas.	Relatos con independencia narrativa y sentido completo, interrelacionados en un relato global.
Medios	Tradicionales y digitales	Tradicionales y digitales integrados	Tradicionales y digitales integrados
Receptores	Espectadores	Participación interactiva	Participación interactiva e intervención en contenidos

Fuente: Atarama-Rojas et al. (2017).

Tal y como se evidencia en el cuadro resumen, al igual que en los relatos crossmedia, en una narración transmediática la historia se despliega por medio de diferentes medios

integrados. En efecto, “todas las narrativas transmedia serían necesariamente crossmedia, ya que se distribuyen en diferentes soportes; sin embargo, no todas las narrativas crossmedia serían transmedia; esto depende de cómo se construya el universo narrativo” (García y Heredero, 2015, p. 264). Además, es necesario señalar que la narrativa transmedia se diferencia de la multimedia y crossmedia debido a dos características que la definen: la extensión de la historia global en relatos con independencia narrativa y sentido completo y la participación activa de los receptores a través de la intervención en los contenidos.

En 1975, el músico Stuart Sanders Smith empleó la palabra transmedia para hablar de *transmedia music*¹²: “una composición musical conformada, a su vez, por distintas composiciones, producidas en diversos instrumentos y en diferentes estilos” (Atarama-Rojas y Menacho-Girón, 2018, p. 36). Años más tarde, en 1991, Marsha Kinder introdujo en sus estudios sobre comunicación el término *transmedia intertextuality*¹³, para describir las relaciones que se desarrollaban entre diversas plataformas como la televisión, videojuegos, cine y juguetes (Rodríguez-Ferrándiz, 2015), y el *commercial transmedia supersystem*¹⁴, para referirse a “la forma en que las franquicias funcionaron como una estrategia de supervivencia industrial en una era de fusiones corporativas” (Scott, 2017, p. 1049).

La narrativa transmedia se origina en la industria del entretenimiento. El concepto es inicialmente utilizado por Henry Jenkins en su artículo *Transmedia Storytelling. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling* publicado en la revista *Technology Review* en enero de 2003. Jenkins (2003) explica que, en la actual era de la convergencia mediática,

los niños que han crecido consumiendo y disfrutando Pokémon en varios medios esperan la misma experiencia de *El Ala Oeste de la Casa Blanca* a medida que se hacen mayores. Pokémon se despliega a través de juegos, programas de televisión, películas y libros, y ningún medio se privilegia sobre el otro.

Scolari (2013), otro de los investigadores del tema en cuestión, señala que las narrativas transmedia son “una particular forma narrativa que se expande a través de diferentes sistemas de significación (verbal, icónico, audiovisual, interactivo, etc.) y medios (cine, cómic, televisión, videojuegos, etc.)” (p. 24). Liuzzi (2015) compara a estas formas de contar con una orquesta sinfónica donde cada instrumento que la compone “puede catalogarse como un medio que desarrolla un fragmento de la obra, una melodía, que puede ser apreciada

¹² Música transmedia.

¹³ Intertextualidad transmedia.

¹⁴ Supersistema comercial transmedia.

de forma individual con toda lógica, pero cobra mayor sentido si contempla de forma coordinada con los demás instrumentos” (p. 107).

Considerando las definiciones expuestas, es posible entender a la narrativa transmedia como una estrategia de producción de historias (contenido) con sentido completo que se diseminan a través de múltiples plataformas mediáticas y soportes que propician la participación activa de la audiencia dentro del universo transmediático. En las próximas líneas, se profundizará en la narrativa transmedia a partir del desarrollo de sus cuatro claves desde los aportes de diferentes autores. Luego, se ahondarán en los siete principios fundamentales propuestos por Henry Jenkins (2009).

2.1.2 Las claves de la narrativa transmedia

Estudiar la narrativa transmedia exige ahondar en cuatro elementos fundamentales: (i) la narrativa, (ii) los puntos de contacto, (iii) los públicos y (iv) el mundo transmedial. En primer lugar, la macrohistoria es el contenido génesis con estructura narrativa (Atarama-Rojas, 2020); es decir, sirve como base del proyecto transmedia. La historia global se construye gracias a la suma de relatos que serán diseminados a través de una variedad de medios. Cada parte hace referencia a la macrohistoria sin ser igual ni contar todo de ella (Ruiz, 2014). Y, a pesar de que cada una pertenece a un metarelato, es posible acceder a ellas o experimentarlas de manera individual sin perder el significado de la historia pues “guardan independencia narrativa” (García y Heredero, 2015, p. 264). Así, se entiende que la narración transmedia es “una macronarrativa y varias narrativas con sentido completo” (Atarama-Rojas, 2020, p. 84).

También existe un contenido expandido de la macrohistoria. Se trata de nuevas historias (expansiones) que amplían el contenido principal (Tur-Víñez y Rodríguez, 2014) e incrementan el saber específico del relato global para lograr una mayor comprensión (Robledo-Dioses et al., 2017). Atendiendo a los aportes de Scolari (2009a), es posible expandir la historia global mediante la creación de microhistorias intersticiales, historias paralelas, historias periféricas y plataformas de contenido generado por el usuario. A continuación, en la Tabla 4, se describen las cuatro estrategias de expansión de la macrohistoria.

Tabla 4*Estrategias de expansión de la macrohistoria*

Estrategia	Descripción
Microhistorias intersticiales	Relatos cercanos a la macrohistoria que enriquecen el mundo diegético con la extensión del periodo.
Historias paralelas	Relatos desarrollados al mismo tiempo que la macrohistoria, capaces de evolucionar y transformarse en <i>spin-offs</i> .
Historias periféricas	Relatos distantes de la macrohistoria, poseen una relación débil con ella, pero aun así pueden evolucionar y convertirse en <i>spin-offs</i> .
Plataformas de Contenido Generado por el Usuario	Espacios de código abierto que permiten a los usuarios (prosumidores) enriquecer el mundo ficticio a través de sus propias creaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Scolari (2009a).

Desde las perspectivas de Guerrero-Pico y Scolari (2016), cabe la posibilidad de que la expansión de la narrativa pueda ser gestionada tanto por los productores o escritores (*top-down*) como por los mismos usuarios (*down-top*). El productor transmedia es el responsable de “diseñar la estrategia transmedia, determinar qué parte del relato se expresa en cada medio —explotando al máximo sus posibilidades semióticas de expresión— y crear los espacios para que los fans den rienda suelta a su imaginación” (Scolari y Establés, 2017, p. 1016). Así, en palabras de Miranda (2017), la expansión narrativa puede darse por dos formas diferentes: contenidos oficiales (canon) y contenidos no oficiales (fandom), es decir, aquellos generados por los prosumidores.

En segundo lugar, “una historia transmediática se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas¹⁵” (Jenkins, 2008, p. 101). Los relatos se difunden, ya sea de forma simultánea o sucesiva, a través de medios diferentes rompiendo la linealidad habitual, creando así un acceso expandido a la macrohistoria (Tur-Viñes y Rodríguez, 2014). Las extensiones enriquecen la experiencia del público al otorgarle acceso a distintas partes del universo narrativo desde múltiples puntos de contacto que conforman el ecosistema transmediático. Como expresa Costa-Sánchez (2014), “cada plataforma representa un puente y un *point-of-*

¹⁵ Según Pratten (2015), “contamos historias en múltiples plataformas porque ningún medio satisface por sí solo nuestra curiosidad” (p.3).

*entry*¹⁶ al universo de la historia para los diferentes públicos” (p. 133). En esta línea, Robledo-Dioses y Atarama-Rojas (2018) manifiestan que los medios “se convierten en las distintas puertas de acceso a la historia que tiene la audiencia, las cuales incluyen medios tradicionales y online, pero que también dan un espacio para cierto tipo de actividades que promueven el universo narrativo y determinados productos que guardan relación con él”¹⁷ (p. 114).

Por otro lado, cada plataforma de comunicación hace lo que se le da mejor (Jenkins, 2008) y, por ende, las aportaciones difieren entre sí (Scolari, 2013). “Cada nuevo elemento en la estructura narrativa hace una contribución específica y valiosa a la realidad” (Lovato, 2016, p. 24); es decir, los puntos de contacto aportan de manera singular a la construcción del mundo ficticio. “No se trata de una adaptación o traducción intersemiótica, sino de que en cada medio se ofrece un contenido nuevo narrativamente hablando” (Moya y Moya, 2018, p. 37). En este sentido, en el campo del entretenimiento, Jenkins (2008) expone:

una historia puede presentarse en una película y difundirse a través de la televisión, las novelas y los cómics; su mundo puede explorarse en videojuegos o experimentarse en un parque de atracciones. Cada entrada a la franquicia ha de ser independiente, de forma que no sea preciso haber visto la película para disfrutar con el videojuego y viceversa. Cualquier producto dado es un punto de acceso a la franquicia como un todo. El recorrido por diferentes medios sostiene una profundidad de experiencia que estimula el consumo. La redundancia destruye el interés de los fans y provoca el fracaso de las franquicias. La oferta de nuevos niveles de conocimiento y experiencia refresca la franquicia y mantiene la fidelidad del consumidor. (p. 101)

Tercero: la narrativa transmedia no solo se caracteriza por contar historias complejas mediante diversos puntos de contacto, expandiendo los mundos narrativos; sino también por otorgar una gran importancia a la participación activa del prosumidor en la creación de estos mundos (Miranda y Figuro, 2016). Su valor radica en la “capacidad de atraer personas al mundo de las historias” (Coombs, 2019, p. 354), fomentar la participación activa y la implicación de las audiencias (Mut y Miquel, 2019). En palabras de Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero (2012), pretende crear “una experiencia de historia de 360° que permita al usuario-espectador formar parte del proceso narrativo, encontrando las claves que hagan avanzar el relato” (p. 105).

¹⁶ Punto de entrada.

¹⁷ Se consideran actividades temáticas o experienciales como presentaciones y conferencias de prensa relacionadas con la historia global, además de productos elaborados por los creadores de la historia o asociados como el merchandising (Robledo-Dioses et al., 2017).

Tal como sostienen Miranda y Figuero (2016), la transmedialidad hace posible un escenario perfecto para que el prosumidor desarrolle su capacidad creativa y pueda explicar a detalle los diferentes mundos narrativos a través de sus propias creaciones. En este punto es necesario introducir el concepto de Contenido Generado por el Usuario (CGU) o *User-Generated Content* (UGC), el cual constituye uno de los pilares en los que se sostiene la narración transmedia. Según Fernández (2014), dicho término engloba a todos los formatos de contenidos disponibles en redes sociales y plataformas online, creados y distribuidos por usuarios *amateur*, con un alto componente creativo, generalmente de carácter transmedia y producto de las dinámicas colaborativas en la Red. Dentro del entorno transmediático pueden encontrarse *fanvids* (videos), *fanficts* (relatos de ficción), *fanart* (ilustraciones), música *filk*, entre otros (Miranda y Figuero, 2016).

El contenido creado por el prosumidor del siglo XXI, activo militante de la narrativa que le apasiona (Scolari y Establés, 2017), es capaz de contribuir con la expansión de la historia y enriquecerla “sin limitaciones geográficas ni de soporte” (Costa, 2013, p. 562). Por ende, “si describir las NT¹⁸ de producción oficial es a menudo tarea complicada, mapear aunque sea a grandes rasgos los contenidos generados por los usuarios es directamente imposible” (Scolari, 2013, p. 244). Lograr identificar a todos los puntos de contacto resulta utópico debido a “la gran cantidad de textos que existen en cada mundo narrativo y a la dificultad de encontrarlos por la variedad de lugares en los que pueden hallarse” (Miranda y Figuero, 2016, p.123).

En resumen, “para alcanzar la condición de narrativa transmedia es necesario que el universo narrativo se expanda, coordinadamente, a lo largo de medios y plataformas distintos, que profundice en la historia y que consiga estimular las contribuciones *amateur*” (Rodríguez et al., 2014, p. 74); es decir, que el prosumidor participe en el proceso de expansión del producto transmedia ya sea escribiendo una ficción y colgándola en fanfiction.net o grabando una parodia para YouTube (Scolari y Establés, 2017). Así, la historia, los puntos de contacto y la audiencia constituyen un trinomio difícil de separar (Costa-Sánchez, 2014). No obstante, existe un elemento más que, si bien ha recibido menos atención, se vincula con la relación que se establece entre los tres previos (Atarama-Rojas, 2020). La cuarta clave de la narrativa transmedia es el mundo transmedial¹⁹.

¹⁸ Narrativas Transmedia.

¹⁹ Este término no debe confundirse con ‘mundo ficticio’ ni ‘mundo posible’. Atarama-Rojas (2019) apunta que el primero “depende directamente del contenido narrativo” mientras que el segundo hace referencia a “las posibilidades poéticas totales de la historia”.

Para Scolari y Establés (2017), el mundo transmedial consiste en un sistema de contenido abstracto a partir del cual se deriva un repertorio de historias de ficción y personajes a través de diversos medios y plataformas de comunicación. Según Rosendo (2016), se trata de “la imagen mental que deben compartir tanto los productores, diseñadores o creadores de ese mundo como la audiencia, participantes o fans del mismo” (p. 57). Wolf (2012) introduce el concepto de mundos imaginarios conformados por diferentes infraestructuras en las que se encuentran desde la narrativa hasta diversas presentaciones de contenido. Por su parte, Ryan (2014) se refiere a los mundos narrativos transmediales donde concurren diversos medios que representan distintos aspectos de él y contribuyen a la construcción mental del mismo. En el presente trabajo se utilizará el término mundos transmediales.

Klastrup y Tosca (2014) apuntan que el mundo transmedial está compuesto por tres dimensiones: (i) el *mythos*, definido como los antecedentes culturales del mundo establecidos en el relato original, (ii) el *topos*, se refiere al espacio-tiempo del relato, y (iii) el *ethos* o código de conducta. “Si cualquiera de estas tres dimensiones es obviada, la audiencia reaccionará mal, pues se está cambiando algo del trasfondo de la historia que la hará poco creíble y evitará la inmersión narrativa pretendida” (Miranda, 2017, p. 128). Y es que la inmersión influye en el nivel de vinculación de los diferentes puntos de contacto que conforman el ecosistema mediático de la macrohistoria. Por tanto, “una buena narrativa transmedia tenderá a construir un mundo transmedial con diversos nodos que sirvan como puerta de entrada y que refuercen el disfrute por parte del espectador” (Atarama-Rojas y Menacho-Girón, 2018, p. 54).

Así, en la era de la convergencia mediática, “las narrativas transmedia se han erigido como la nueva forma de contar historias” (García y Heredero, 2015, p. 262) que permite gestionar estratégicamente los contenidos para crear una experiencia enriquecedora y generar un alto nivel de vinculación con el público (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021) a través de historias con sentido completo diseminadas en diversos puntos de contacto transmediales. Y donde la participación de la audiencia no es una cuestión complementaria, sino un rasgo esencial para la existencia de un mundo transmedial dinámico, en crecimiento y diálogo constante (Atarama-Rojas, 2020).

2.1.3 Los siete principios de la narrativa transmedia

En un artículo titulado *The Revenge of the Origami Unicorn* publicado en su blog oficial *Confessions o fan Aca-Fan*, Jenkins (2009a, 2009b) propone siete principios fundamentales de una narración de carácter transmedia: (i) expansión vs profundidad; (ii)

continuidad vs multiplicidad; (iii) inmersión vs extracción; (iv) construcción de mundos; (v) serialidad; (vi) subjetividad; y (vii) ejecución.

La narrativa transmedia se caracteriza por la expansión y la profundidad de los fans. La expansión describe la interacción de los fans con la historia, extendiéndola más allá de su presentación original (Coombs, 2019). Según Scolari et al. (2014), la narración se expande desde un medio a otro y también en la misma plataforma al incorporar nuevos personajes y/o eventos; así, se explica la siguiente fórmula: “*Media Expansion + Narrative Expansion = Transmedia Storytelling*” (p. 4). En este sentido, es fruto de un proceso de expansión, donde una historia se disemina a través de diversos medios y crece en contenido (Atarama-Rojas, 2020). Por su parte, la profundidad se manifiesta cuando “los fanáticos se interesan y quieren aprender más sobre el mundo de la historia” (Coombs, 2019, p. 353). Al encontrar un relato atractivo, se sumergen en el universo buscando más información sobre él y sus extensiones.

Por otro lado, en una producción de carácter transmedia se busca construir un sentido de continuidad que contribuya a la apreciación de la coherencia y plausibilidad de los mundos ficticios (Jenkins, 2009a). Estos mundos deben tener continuidad a través de los distintos lenguajes, medios y plataformas en que se manifiestan (Scolari, 2010). Dicho de otro modo, debe existir consistencia en el mundo de la historia en las diversas formas de realización del mismo (Pratten, 2015) para evitar incoherencias. La continuidad de la macrohistoria se complementa con la multiplicidad de entornos; es decir, con aquellas versiones alternativas del universo transmedia que permiten a los fans ver los personajes y eventos desde nuevas perspectivas (Jenkins, 2009a). De esta manera, “respetando las leyes diegéticas del universo de ficción creado se puede cruzar fronteras espaciales y temporales para generar nuevas historias, conservando la esencia de la narrativa” (Atarama-Rojas, 2020, pp. 92-93).

La experiencia inmersiva es propia de toda narrativa y la transmedia no es una excepción. Los fans pueden sumergirse en el mundo ficticio (Jenkins, 2009b). Esta capacidad de inmersión que tienen los productos interactivos potencia el vínculo que puede desarrollar la audiencia hacia la narrativa y, a raíz de esta conexión emocional, el universo puede convertirse en fuente de productos y contenidos que los consumidores se lleven al mundo de la vida cotidiana (Atarama-Rojas, 2020). El fanático extrae (extracción) algunos aspectos del mundo de la historia y los incorpora en su rutina diaria. De acuerdo con Pratten (2015), envuelve el mundo real alrededor del ficticio. Por ejemplo, no solo es posible ver a Harry Potter en el cine o jugar con él en la Wii, también se pueden crear historias con los muñecos inspirados en ese mundo narrativo (Scolari, 2013).

La inmersión y la extracción permiten a los consumidores de productos transmedia involucrarse de manera más directa con los mundos representados en las narrativas que se cruzan con las realidades vividas (Jenkins, 2009b). En este sentido, no es posible hablar de narrativa transmedia sin hacer hincapié en la construcción de mundos. Al igual que cualquier otro tipo de relato, la narrativa transmedia propone un entorno que obliga a una suspensión de la incredulidad por parte del consumidor (Scolari, 2013). Se crea un mundo de ficción “donde se establece una serie de leyes diegéticas y de características respecto a los personajes y las coordenadas del tiempo y del espacio” (Atarama-Rojas, 2020, p. 93). De ahí que Jenkins (2008) describa a la narración transmediática como “el arte de crear mundos, a medida que los artistas van creando entornos que enganchan y que no pueden explorarse por completo ni agotarse en una sola obra, ni siquiera en un único media” (pp. 118-119).

Los diversos relatos construidos a partir de la macrohistoria que se diseminan a través de múltiples canales mediáticos deben guardar serialidad. Así, las piezas y fragmentos de la historia no se organizan en una secuencia lineal monomediática, sino en un conjunto de diferentes medios (Scolari, 2013). Desde los aportes de Atarama-Rojas (2020), la serialidad tiene carácter de red hipertextual por lo que debe ser vista como una vinculación intertextual que permite incrementar la capacidad inmersiva de los fanáticos, donde la historia global puede ser explorada desde cualquier punto de contacto que integra el ecosistema mediático.

En una narración transmediática se cruzan múltiples miradas, perspectivas y voces (Scolari, 2013). Así, Jenkins (2009b) propone el principio de subjetividad. Según Martínez (2016), este concepto apunta a “la polifonía de voces derivada de la gran cantidad de personajes e historias que componen el universo narrativo” (p. 289). En otras palabras, consiste en observar a la historia a partir de los diversos personajes y puntos de vista que la componen (de-Casas-Moreno y Ramírez-Alvarado, 2019). No obstante, Atarama-Rojas (2020) explica que el carácter subjetivo también abarca aspectos extradiegéticos de los fanáticos quienes “miran la narración desde su propia biografía y motivación y que al generar nuevo contenido lo hacen con su aporte particular” (p. 94).

Por último, la realización designa a la participación de los fanáticos en la narrativa transmedia. Para Martínez (2016) abarca a las acciones de los fanáticos “dentro de un contexto de evangelización y promoción de su narrativa favorita y, al mismo tiempo, generar y compartir contenidos relacionados con ella” (p. 289) que se convierten en puntos de acceso al producto transmedia. De esta manera, los consumidores de las narrativas transmedia son “evangelizadores a tiempo completo” y algunos de ellos se transforman en creadores de contenido que permite expandir el mundo ficticio más allá de sus fronteras (Scolari, 2013).

Por esta razón, los productores transmedia deben diseñar espacios para albergar el CGU. Sin embargo, (Jenkins, 2009b) manifiesta que los fans también identificarán sitios en y alrededor de la narrativa transmedia donde pueden hacer sus contribuciones creativas. A continuación, en la Tabla 5, se presenta una síntesis de los siete puntos descritos.

Tabla 5

Siete principios de la narrativa transmedia

Principio	Descripción
Expansión vs profundidad	Historia se expande por la de interacción de fans Fans se interesan en la historia y buscan más información
Continuidad vs multiplicidad	Experiencia unificada a través de historias Mismo evento desde diferentes perspectivas
Inmersión vs extracción	Deseo de sumergirse en mundo de la historia Llevar elementos del mundo ficticio al real
Construcción de mundos	Creación de un mundo ficticio con múltiples historias
Serialidad	Historia es desarrollada a través de conjunto de medios
Subjetividad	Diversas voces para contar una misma historia
Realización	Rol activo de los fans en la expansión de la macrohistoria

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de Jenkins (2009a, 2009b) y Scolari (2013).

Los principios constitutivos propuestos por Jenkins, aunque podrían aplicarse en un entorno sin Internet y redes sociales, están pensados para sostener a la narración transmedia propia de la cultura de la convergencia, donde la digitalización agiliza los procesos de creación y de participación e interacción del público (Atarama-Rojas, 2020). Asimismo, Costa-Sánchez (2014) recomienda “una historia con la que las audiencias puedan identificarse, un amplio conjunto de medios y plataformas que combinan la comunicación online y offline, así como un enfoque que fomente la colaboración” (p. 147).

2.2 El rol de la audiencia en la narrativa transmedia

En el siglo XXI, frente a la saturación de espacios repetitivos y poco innovadores, existe una audiencia participativa que demanda nuevos contenidos (Peñafiel, 2015) y que,

cada vez, ha ido adquiriendo mayor protagonismo, sobre todo en la narración transmedia. En el presente apartado, a efectos de estudiar el rol de la audiencia en un entorno transmedial, se parte de la revisión de la participación y compromiso del público. Así, se establecen las bases teóricas para luego poder realizar una aproximación al concepto de audiencia social.

2.2.1 Niveles de participación y compromiso

Uno de los elementos claves de la narrativa transmedia es la participación de la audiencia a través de la interacción social y de la creación de contenido que permite expandir el mundo transmedial, la cual trae consigo un mayor nivel de vinculación emocional. Crea múltiples oportunidades para que las personas, además de involucrarse en el mundo de la historia, amplíen su compromiso (Coombs, 2019) a través de una red de puntos de contacto que conforman el ecosistema transmediático. Un usuario comprometido tendrá mayor probabilidad de “recomendar, discutir, investigar, difundir e incluso generar material nuevo en respuesta” (Jenkins et al., 2013, p. 116) pues reconoce que existe un asunto valioso que merece su atención (Ure, 2018).

Respecto al compromiso, es necesario destacar que se trata de un indicador genérico de calidad, algo que denota una experiencia agradable y valiosa del público con el contenido, definido por tres componentes fundamentales: (i) el tipo de comportamiento, (ii) la forma de respuesta y (iii) el valor (Evans, 2016). Así, se entiende que para generarlo es necesario propiciar la participación del público. Según Robledo-Dioses y Atarama-Rojas (2021), además de la participación, se precisa una relación basada en el consumo fidelizado para conseguir que el usuario se comprometa a dedicar tiempo, acciones o algún bien de valor.

Los públicos “conversan con las narrativas y deciden por sí mismas su nivel de compromiso” (Costa-Sánchez, 2014, p. 146). En consecuencia, “la participación se puede dar de diferentes maneras, con diferente intensidad de implicación e, incluso, con diferentes objetivos por parte de cada individuo” (Atarama-Rojas, 2020, p. 101). En la misma línea, Mut y Miquel (2019) apuntan que la narración transmediática ha transformado el tradicional concepto de receptor o audiencia haciendo que los públicos posean diferentes roles. Atarama-Rojas (2020) explica que la relación entre su nivel de participación y vinculación es directamente proporcional; es decir, a mayor participación, mayor vinculación y viceversa; generando así un círculo de crecimiento.

García y Heredero (2015), desde los aportes de autores como Guerrero (2014) y Hernández y Grandío (2011), se plantean cuatro tipos de usuarios de productos transmedia: observador, difusor, discursivo y creador. A continuación, En la Tabla 6, se describe cada uno de estos.

Tabla 6*Clasificación de los usuarios de productos transmedia*

Usuario	Descripción
Observador	Participante silente
Difusor	Difunde los contenidos narrativos
Discursivo	Comenta en espacios destinados para ello
Creador	Genera nuevo contenido

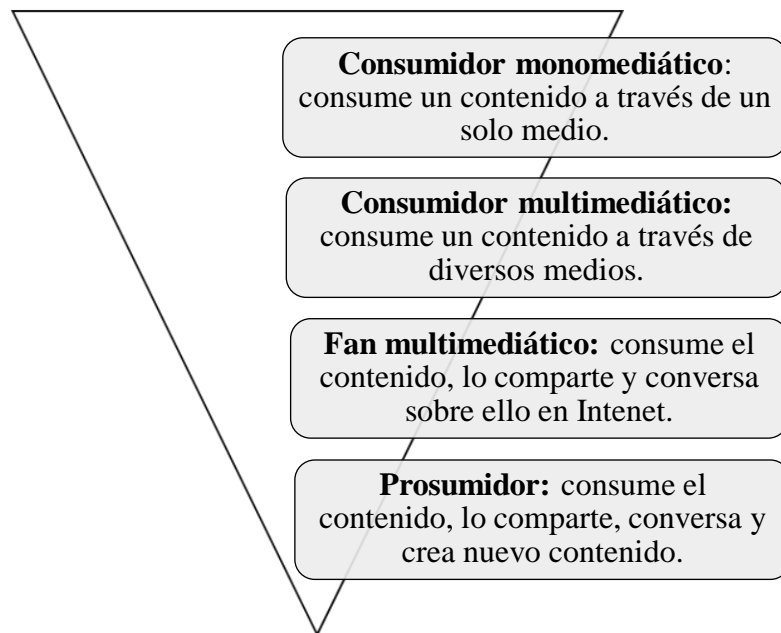
Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de García y Heredero (2015).

Así, el receptor de un producto transmedia puede desde observar y difundir los contenidos narrativos hasta comentar sobre ellos y generar nuevos. El usuario “creador” adquiere, sin duda, un papel primordial en la narración transmediática pues representa el mayor nivel de participación y vinculación. Deja de ser pasivo para convertirse en un participante activo en la expansión del proyecto transmedial: observa, comparte, “interactúa, dialoga y cocrea” (Atarama-Rojas y Requena, 2018, p. 194).

Por su parte, Scolari et al. (2014) proponen una clasificación de la audiencia según los niveles de participación y engagement al momento de realizar dicha actividad. En la Figura 3, se presentan a modo de pirámide los cuatro niveles: consumidor monomediático, consumidor multimediático, fan multimediático y prosumidor.

Figura 3

Pirámide de los niveles de participación y engagement de la audiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Scolari et al. (2014).

Tal y como se observa en la Figura 3, la relación entre el nivel de participación y engagement y el número de usuarios es inversamente proporcional, es decir, mientras el primero va aumentando, el segundo disminuye. En la base de la pirámide se encuentra el consumidor monomediático, el cual puede llegar a transformarse en prosumidor, un “punto intermedio entre el productor y el consumidor” (Fernández, 2014, p. 55). No solo consume, comparte y conversa acerca de un determinado contenido, sino también crea uno nuevo (Scolari et al., 2014). Este nuevo usuario se ha vuelto cazador y recolector de información (Scolari y Establés, 2017), puede sumergirse en la historia, llenar los vacíos y sentir un placer narrativo más fuerte (Atarama-Rojas, 2019). Es capaz de “enriquecer esos mundos narrativos con nuevas historias en todo tipo de soporte mediático” (Scolari y Establés, 2017, p. 1016).

2.2.2 Hacia una definición de audiencia social

“La combinación de redes sociales, segundas pantallas y televisión ha propiciado la aparición de una nueva relación de los espectadores con la televisión [...]. La televisión social²⁰ ha dado pie al nacimiento de la audiencia social” (Quintas-Froufe y González-Neira,

²⁰ Es un nuevo fenómeno comunicativo en Internet que permite la conversación activa del espectador a través de las nuevas plataformas tecnológicas (Arrojo, 2013).

2014, p. 83). De ahí que se defina a este término desde los estudios sobre participación en la industria televisiva. Sin embargo, “no es exclusiva del contenido audiovisual televisivo. Esto resulta evidente cuando se observa que lo que distingue a la audiencia social es su participación activa” (Atarama-Rojas, 2020, p. 157).

La audiencia social se define como una segmentación de la audiencia tradicional en relación con su interactividad en redes sociales (Quintas-Froufe y González-Neira, 2014). Según Atarama-Rojas (2020), es aquella que consume contenido audiovisual y lo enriquece con su participación en el entorno digital, principalmente a través de la interacción en redes sociales. Resulta necesario señalar que esta audiencia “no sustituirá a la tradicional ya que solo contempla a aquellos espectadores usuarios de redes sociales” (Quintas-Froufe y González-Neira, 2014, p. 84). En palabras de Orihuela (2015), “en la medida en que los públicos de los viejos medios se van convirtiendo en usuarios de las redes, los contenidos de los medios se transforman en conversaciones” (pp. 43-44).

Por su parte, Herrero de la Fuente (2018) apunta que la audiencia social puede ser utilizada como una estrategia para atraer más espectadores a la audiencia tradicional. Las redes sociales son fundamentales para captar nuevos usuarios y así ampliar el alcance de los contenidos (Arrojo, 2013). Se crean “comunidades subculturales [...], donde se maneja el concepto de inteligencia colectiva, ya que cada uno posee cierto grado de instrucción que comparte con el resto del grupo” (Bellón, 2012, p. 29). Y donde los usuarios, a través de la participación, buscan establecer relaciones interpersonales y generar un sentido de pertenencia (Atarama-Rojas, 2020). Así, se desarrolla un sentimiento positivo y un mayor disfrute del contenido audiovisual (Song et al., 2019); es decir, una mayor vinculación emocional.

Por último, a efectos de la investigación, este nuevo concepto de audiencia nacida de la televisión social resulta interesante ya que, citando los aportes de Atarama-Rojas (2020), la audiencia social en la narrativa transmedia puede constituirse como:

- i. **Nodo.** Se deben diseñar nodos o espacios narrativos que propicien la participación activa de la audiencia con contribuciones que permitan ofrecer una visión particular acerca de la historia y suscitar el interés en la discusión. En efecto, propiciar que haya contenido que naturalmente se desarrolle desde los aportes de los fans es construir un nodo dinámico y relacional.
- ii. **Punto de contacto.** La audiencia social es una puerta de acceso a diversas historias que se caracteriza por: (i) tener un carácter dinámico (ii) ofrecer una lectura enriquecida de los contenidos y (iii) generar sentido de pertenencia en una

comunidad. Por este motivo, favorece la expansión natural de una narrativa transmedia gracias a su propio carácter expansivo.

Si bien la investigación sobre la audiencia social no ha recibido mucha atención por parte de los académicos (Atarama-Rojas, 2020), se trata de un objeto de estudio atractivo, principalmente ante el actual ecosistema mediático caracterizado por la proliferación de la tecnología y el protagonismo de las redes sociales.

2.3 Consolidación de la comunicación corporativa transmedia

Desde hace algunas décadas se ha comenzado a explorar el uso de la narrativa transmedia más allá de la industria del entretenimiento. Su significado se ha desplazado de la ficción a la no ficción y de lo audiovisual a otros contextos profesionales (Irigaray et al., 2019). En la disciplina de la comunicación, no solo se ha incorporado en series (Miranda, 2017; Villén-Higueras, 2017; Tur-Viñes y Rodríguez, 2014) o películas (Atarama-Rojas, 2020; Jenkins, 2003, 2009). Hoy en día, las potencialidades que ofrecen las narrativas transmedia también son aplicadas en el periodismo, el marketing y la comunicación corporativa.

2.3.1 La narrativa transmedia en las profesiones de la comunicación

En el campo del periodismo, los relatos se han dejado de expresar en un único medio para comenzar a expandirse y abarcar diferentes lenguajes y plataformas (Scolari, 2013). Así, surge el denominado periodismo transmedia. Se trata de un modelo comunicativo en el cual el relato se disemina a través de diversos medios, enriqueciéndose con las particularidades de cada soporte para hacer que la audiencia se involucre con la historia y brinde un aporte valioso (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2018). También es entendido como “una forma de lenguaje periodístico que contempla, al mismo tiempo, distintos medios, con varios lenguajes y narrativas a partir de numerosos medios y para una infinidad de usuarios” (Porto y Flores, 2012, p. 82).

Algunos autores consideran que “los periodistas han estado produciendo narraciones transmedia durante años, incluso antes de la llegada de la World Wide Web. Las historias podían comenzar en la radio, continuar en la televisión y expandirse a revistas” (Scolari et al., 2014, p. 4). Por el contrario, Serrano (2016) indica que el periodismo transmedia representa un campo emergente en progreso y con un enorme potencial. Canavilhas (2018) apunta que migrar a este tipo de producción de contenido, aunque enriquecería la práctica profesional, no es un proceso sencillo. Por consiguiente, se demandan periodistas transmedia capacitados para llegar a un público que participa del escenario virtual (Barrios-Rubio, 2016).

Por otro lado, en una sociedad saturada de impactos publicitarios, las marcas hacen el esfuerzo por conquistar el alma y corazón de los consumidores (Rangel y Carretero, 2017). Ante este contexto, los anunciantes han modificado sus estrategias para conectar al consumidor con la marca a través de un conjunto de historias que giran en torno de un eje narrativo (Atarama-Rojas et al., 2018) y que se distribuyen en diversos medios. Esto es lo que se conoce como marketing transmedia, el cual consiste en persuadir a una determinada audiencia sobre un producto, servicio o marca a través de una historia global que se despliega en diferentes medios, pero con independencia narrativa.

Con la incorporación de la transmedia al marketing “se cuentan todas las historias importantes, se venden todas las marcas y se atrae a todos los consumidores a través de múltiples plataformas mediáticas” (Jenkins, 2008, p. 14). Según García-Estévez (2018), se crean campañas publicitarias donde se narran varias historias interconectadas entre sí lo cual posibilita que se extiendan, expandan y se enriquezcan gracias a la integración de otros soportes y canales. En otras palabras, se utilizan estrategias que combinan una variedad de medios tradicionales con digitales e involucran la participación de los usuarios logrando afianzar su vinculación con la marca (Atarama-Rojas et al., 2018).

Finalmente, la aplicación de la narrativa transmedia en la comunicación corporativa. Las organizaciones buscan crear una conversación y una relación leal con sus diferentes públicos de interés que haga posible acercarse al corazón, conocer las motivaciones y valores para convertirlos en fans (Moya y Moya, 2018) y así construir una buena reputación. Quieren emocionar, conectar y, con el paso del tiempo, fidelizar a sus diferentes grupos de interés. Y para lograrlo, los profesionales de la comunicación corporativa están apostando por el modelo transmediático. A partir de aquí, a efectos de la presente investigación, nos centraremos en la narrativa transmedia corporativa.

2.3.2 La narrativa transmedia corporativa: una propuesta

Frente a un panorama “rico en medios, plataformas, canales y formas de interacción” (Costa-Sánchez, 2014, p. 135), las organizaciones tienen “el reto de evolucionar hacia estrategias narrativas, que incluyan la participación de sus públicos y que permitan ser consumidas a través de diferentes entradas, digitales y no digitales” (Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, 2019, p. 9), así como también construir una reputación favorable a partir de la vinculación emocional. En consecuencia, los profesionales del campo están implementando el uso de la narrativa transmedia como parte de la estrategia de comunicación corporativa para alcanzar los objetivos planteados y lograr la eficacia a la hora de relacionarse con sus diferentes grupos de interés (Villena-Alarcón, 2013).

Pinto y Ríos (2018) apuntan que la narrativa transmedia se ha convertido en una de las herramientas más innovadoras y utilizadas por las organizaciones. Según Robledo-Dioses y Atarama-Rojas (2021), este lenguaje propio de la convergencia es una estrategia de comunicación eficaz ya que contempla “el fenómeno de la pluralidad de pantallas, [...] la diversidad de puntos de contacto con la audiencia, y también atiende a la participación, tanto interactiva como creativa por parte de la audiencia” (p. 95). Además, brinda mecanismos para aumentar el nivel de vinculación de los diversos públicos de interés, fomentar la participación activa de la audiencia y alcanzar mayores niveles de profundidad a través de los diversos puntos de contactos que conforman el ecosistema narrativo transmediático.

Costa-Sánchez (2014) indica que las “campañas transmedia son el mejor ejemplo de la gran diversificación de la gama de plataformas que se pueden utilizar para contar una historia capaz de generar emociones y valores positivos memorables y experiencias” (p. 146). Muchos profesionales del campo se valen de las particularidades que ofrecen estos modelos narrativos para lograr la implicación de los diferentes grupos de interés y “generar una comunidad de fans mediante la creación de una experiencia desarrollada a través de múltiples medios” (Fernández, 2014, p. 64). Fans que se convierten en “evangelizadores a tiempo completo” (Moya y Moya, 2018, p. 39) de las organizaciones. Y es que la narrativa transmedia es “una herramienta de comunicación corporativa muy potente para obtener el vínculo emocional de la empresa con sus públicos” (Mut y Miquel, 2019, p. 239).

Para establecer una vinculación emocional con los diferentes públicos es necesario fomentar su participación. De acuerdo con Pinto y Ríos (2018), la narrativa transmedia “promueve la inclusión de la audiencia, a través de una cultura colaborativa, en las estrategias de desarrollo y expansión del mensaje” (p. 222). Al respecto, Villén-Higueras (2017) resalta la importancia de incentivar que el usuario profundice en la historia, participe en su construcción y se convierta en el protagonista de la experiencia transmedia. Los públicos deben convertirse en “cómplices de la compañía e incentivar así la cocreación de contenidos” (Mut y Miquel, 2019, p. 227). Se requiere involucrarlos en el proceso narrativo (Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero, 2012) y permitir que expandan la macrohistoria a través de sus creaciones. Las redes sociales representan un canal idóneo.

Por otro lado, para que el paradigma transmediático se convierta en una estrategia de comunicación atractiva y eficiente se debe elaborar contenido que genere interés. Las organizaciones deben apostar por elaborar un contenido más llamativo y experiencial (Martínez et al., 2014). “La creación de un *storytelling* efectivo, plasmado en formatos atractivos y transmitidos en las plataformas adecuadas, es fundamental” (Romero, 2016, p.

37). Solo de esta manera se podrá conectar con los públicos “de una manera más personal y emotiva, así como generar más impactos y hacer que una historia trascienda a un público más amplio” (Islas, 2016, p. 89). Las historias no deben ser parte del abanico de mensajes comerciales (Costa-Sánchez, 2014) sino estar alineadas a la identidad corporativa.

En definitiva, ante el nuevo ecosistema mediático es válido considerar el concepto de narrativa transmedia corporativa como un modelo estratégico de comunicación que permite a las organizaciones relacionarse con sus grupos de interés, tanto internos como externos, a través de historias con sentido completo que se distribuyen en diversos puntos de contacto con el objetivo de establecer una vinculación emocional que conlleve a la construcción de una imagen y reputación corporativa favorable. Se crean cada vez más universos e historias, por tanto, el nuevo discurso organizacional adquiere un enfoque lúdico e interactivo para quienes apuestan por esta estrategia narrativa (Costa-Sánchez, 2014).

En el siguiente capítulo, se aborda el uso de la narrativa transmedia corporativa como estrategia para propiciar el compromiso por el cambio social. Primero, se realiza la aproximación al concepto de comunicación para el cambio social y la aplicación de la responsabilidad social corporativa. Luego, se reflexiona en torno a la narrativa transmedia corporativa como estrategia de generación de valor compartido. Para ello, se desarrolla la gestión de los intangibles corporativos y el rol de la audiencia en la narrativa transmedia para potenciar el compromiso por el cambio social. Finalmente, se propone un modelo estratégico para la gestión de la narrativa corporativa para el cambio social.



Capítulo 3 Narrativa transmedia corporativa para el cambio social

3.1 De la comunicación a la narrativa transmedia para el cambio social

La narrativa transmedia se está incorporando en proyectos que pretenden lograr la concienciación hacia la mejora de la sociedad “donde generar *engagement* con el público es una tarea fundamental para garantizar el compromiso de la comunidad y su participación en este proceso de mejora” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 95). Según Costa-Sánchez y López-García (2021), se trata de un objeto de estudio que, a diferencia de las producciones de ficción y no ficción, aún no ha sido sistematizado desde el punto de vista académico; por consiguiente, existe una importante oportunidad de investigación. En el presente apartado, se profundiza en el uso de la narrativa transmedia corporativa para el compromiso por el cambio social a partir de la revisión del concepto de comunicación para el cambio social y el uso de la responsabilidad social.

3.1.1 El concepto de comunicación para el cambio social

Mesa y Restrepo (2020) definen al cambio social como una modificación para mejorar la calidad de vida de las personas; es decir, conseguir “el bienestar colectivo por encima del beneficio privado, de tal manera que garantice el desarrollo y continuo crecimiento de la sostenibilidad en todas las comunidades” (p. 64). Rayman-Bacchus y Radavoi (2019) lo describen como “una realidad en evolución, cuyas causas y consecuencias no se comprenden bien. Eso implica la transformación gradual de las prácticas, valores, normas, actitudes, tradiciones, estructuras sociales e instituciones cotidianas” (p. 2). Según Martínez y Sosa (2016), consiste en un estado que permite el progreso de la sociedad facilitando su sostenimiento y el de las próximas generaciones.

El cambio social exige la participación de la comunidad²¹, “sin la cual no sería posible resolver de manera eficiente los problemas actuales de la sociedad” (Mesa y Restrepo, 2020, p. 50) debido a que entiende mejor su realidad que los expertos ajenos a ella (Gumucio-Dagron y Tufte, 2006). Por consiguiente, siguiendo los aportes de Mesa y Restrepo (2020), “es necesario que la ciudadanía asuma una participación activa, un empoderamiento y una capacidad crítica en la resolución de los problemas [...] para generar cambios que mejoren la calidad de vida de los individuos” (p. 51) por medio de intervenciones creativas y colaborativas. También tomar “conciencia de sí misma, de sus necesidades y situaciones

²¹ Para conseguir la participación ciudadana se precisa de un mecanismo: la motivación (ONU, 2013, 2014). Y es que la comunicación para el cambio social “a menudo requiere que las comunidades se vean obligadas a actuar (por interés propio), apoyado por la sensibilización y la persuasión (a través de la mediación cultural y la motivación)” (Rayman-Bacchus y Radavoi, 2019, p. 13).

reales con el fin de descubrir con este proceso de concientización escenarios alternativos que se conviertan en estrategias para el cambio” (Musitu et al., 2009, p. 90).

El concepto de comunicación para el cambio social comenzó a gestarse en abril de 1997 tras una serie de reuniones impulsadas por la Fundación Rockefeller (Sala, 2017) en medio de la insatisfacción provocada por la aplicación de los modelos desarrollistas (Mendivil et al., 2015). De acuerdo con Skewes (2013), surge ante la carencia de espacios para la ciudadanía, quien es la protagonista, participante y responsable de decidir en beneficio de su bienestar. Según Gumucio-Dragon²² (2011), aparece como un “paradigma reformulado que rescata y profundiza el camino recorrido por la comunicación para el desarrollo²³ y por la comunicación participativa” (p. 28).

Al igual que la comunicación para el desarrollo, este nuevo modelo se preocupa por “la cultura y las tradiciones comunitarias, el respeto hacia el conocimiento local, el diálogo horizontal entre los expertos del desarrollo y los sujetos del desarrollo” (Gumucio-Dragon, 2011, p. 32). Su propósito es “establecer términos más justos en el proceso de interacción cultural que se produce en el roce entre las culturas” (Sala, 2017, p. 105). No obstante, mientras que la primera se convirtió en un modelo institucional, vertical, aplicable y replicable, la segunda no tiene por intención establecer previamente los medios, los mensajes y/o las técnicas pues plantea que las propuestas de acción deben surgir del proceso mismo, el cual está inserto en el universo comunitario (Gumucio-Dragon, 2011).

La Fundación Rockefeller (1999) entiende a la comunicación para el cambio social como “un proceso de diálogo público y privado a partir del cual las gentes deciden quiénes son, cuáles son sus aspiraciones, qué es lo que necesitan y cómo pueden administrar colectivamente para alcanzar sus metas y mejorar sus vidas” (p. 8). Se trata de una comunicación de la identidad y afirmación de valores que amplifica las voces ocultas o negadas para impulsar su presencia en el espacio público (Sala, 2017) a través de un debate colectivo basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos los miembros de la sociedad (Communication for Social Change Consortium, 2003).

Por otro lado, tal como señala Sala (2017), la comunicación para el cambio social posee cuatro claves -el diálogo, el apoyo, la participación y el propósito- descritas en la Tabla

²² Gumucio-Dragon (2011) cuestiona el concepto de un desarrollo que no implique la participación de los grupos directamente afectados y fomenta una comunicación que permita la participación comunitaria, principalmente de los pobres y aislados.

²³ Es un proceso social diseñado para buscar un entendimiento común entre todos los participantes de una iniciativa de desarrollo, creando las bases para una acción concertada (FAO y World Bank, 2007, p. 225).

7. Por consiguiente, algunos autores la describen como el diálogo y la participación cuyo propósito es fortalecer la identidad cultural, la confianza, el compromiso, la apropiación de la palabra y el empoderamiento o fortalecimiento comunitario (Gumucio-Dragon, 2011; Gumucio-Dragon y Tufte, 2006).

Tabla 7

Claves de la comunicación para el cambio social

Clave	Descripción
Diálogo	Flujo de significado compartido interpersonal, intergrupalo o mediado a través de algún canal. Incluye un elemento de escucha para asegurar la comprensión.
Apoyo	Forma de empoderamiento ciudadano para demandar los derechos o influenciar las políticas y retar las relaciones de poder existentes. Conexión con los valores democráticos (equidad, justicia y paz)
Participación	trabajando junto a actores clave desde un enfoque inclusivo. Vinculado al empoderamiento.
Propósito	Acción planeada para promover el cambio social.

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida de Sala (2017).

Gumucio-Dragon (2011) agrega que dicho modelo comunicativo fomenta el diálogo, el debate y la negociación desde el seno de las comunidades en lugar de centrar su atención en la persuasión y transmisión de informaciones y conocimientos desde el exterior. Al respecto, Sala (2017) explica que la promoción del diálogo permite la identificación colectiva del problema, la toma de decisiones y la aplicación en la comunidad actora-beneficiaria basada en soluciones a los problemas desde el interior, así como también facilita la identificación de obstáculos, la definición de objetivos y desarrollo de estructuras de comunicación, el proceso y el uso de medios adecuados para la consecución de los objetivos.

Asimismo, supone una transformación en el concepto de comunicación como herramienta de empoderamiento para diversas comunidades y/o grupos sociales (Skewes, 2013). No es un mero mecanismo de representación, sino de transformación (Nos-Aldás y Farné, 2020). “Debe generar en las personas procesos de comunicación adecuados para abordar sus problemas y proyectar soluciones de acuerdo con sus realidades” (Restrepo, 2011, p. 168). En consecuencia, los miembros de la comunidad formulan, evalúan y proponen sus

procesos para el cambio (Martínez y Sosa, 2016). Se convierten en “actores centrales de su propio desarrollo” (Sala, 2017, p. 104); esto es, “protagonistas de sus propios avances” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 251). Así, la sostenibilidad de los cambios es más segura (Gumucio-Dragon, 2011; Dragon y Tufte, 2006) y el resultado más exitoso.

En síntesis, la comunicación para el cambio social es aquella que “empodera a aquellos que la ponen en práctica, dando voz a los que antes habían quedado lejos de la esfera pública o habían sido silenciados” (Sala, 2017, p. 105). No busca “definir anticipadamente los medios, ni los mensajes, ni las técnicas porque considera que es del proceso mismo, inserto en el universo comunitario, del que deben surgir las propuestas de acción” (Gumucio-Dragon, 2011, p. 37). Como apuntan Martínez y Sosa (2016), su horizontalidad permite que la población adopte los métodos y estilos de vida necesarios para su sostenibilidad, los cuales deben facilitar los cambios a través del diálogo y medios de comunicación tradicionales, modernos, alternativos, participativos y/o de masas.

3.1.2 El uso de la responsabilidad social para potenciar el cambio social

Toda organización tiene un rol fundamental en la sociedad: ser un constructor social; es decir, “motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura” (Orjuela, 2011, p. 150). Según Zambrano (2013), es parte de un “macrosistema comunicante y ejecuta dentro de él tareas para el consenso, colaboracionismo, entendimiento y la persuasión con propósitos de cambios en el comportamiento de los actores” (p. 82). El contexto actual invita a “conjugar el beneficio económico con un propósito y así entender a las empresas como una fuerza para el bien común” (Belén et al., 2021, p. 33). De acuerdo con Belén et al. (2021), “este viraje en el ámbito de los negocios hacia el triple impacto demanda una perspectiva tangencialmente diferente para la gestión de la comunicación con propósito” (p. 37).

Para caminar hacia una sociedad más inclusiva, igualitaria y sostenible, se requiere implementar una comunicación empoderadora capaz de movilizar a la ciudadanía a favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (García, 2021). Estos forman parte de la Agenda 2030, una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que consiste en “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (Naciones Unidas, 2015). De ahí que una organización pueda potenciar el cambio social dando a conocer acciones de responsabilidad social corporativa alineadas a los objetivos de la Agenda 2030 de acuerdo con las prioridades existentes en el lugar, ya que “cada país enfrenta retos específicos en su

búsqueda del desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2015). En la Figura 4 se presentan los 17 ODS.

Figura 4

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 529 1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: djicampaign@un.org

Fuente: Naciones Unidas (2015).

Por otro lado, en palabras de Capriotti y Zeler (2020), la responsabilidad social corporativa permite una mayor integración en el entorno social y el fortalecimiento de las relaciones con los diferentes grupos de interés. Los públicos se muestran más afines con aquellas organizaciones que actúan responsablemente frente a las problemáticas sociales, ya que suscita interés y atractivo. Se consigue sensibilizarlos, hacer un llamado a la acción y motivarlos a sumarse a favor de una causa. Así, el rol de la comunicación consiste en fortalecer a la responsabilidad social corporativa como un “paradigma de interacción para la transformación de la sociedad, en aras una macro-autopoiesis (la conservación de la sociedad misma)” (Zambrano, 2013, p. 82).

La comunicación de la responsabilidad social potencia la interacción y la generación del cambio social, el cual puede o no estar relacionado a la Agenda 2030. De acuerdo con Zambrano (2013), “trasciende el rol de vehículo transmisor de información para ocupar un

carácter agencial y transformador” (p. 79). Como recuerda Skewes (2013), consiste en una herramienta de empoderamiento para diversas comunidades y/o grupos sociales. Es un mecanismo de transformación (Nos-Aldás y Farné, 2020). Y es que a través de la difusión de prácticas corporativas solidarias que buscan contribuir al desarrollo colectivo se logra sensibilizar a la audiencia (Humala-Rojas y Humala-Rengel, 2020) y propiciar su interacción. Así, se impulsa a los sujetos a formar parte del proceso de transformación de la sociedad y convertirse en agentes del cambio social.

Para Zambrano (2013), la responsabilidad social representa un modelo de gestión “cuya consecuencia es la transformación social, en el cual las organizaciones y las personas ejercen un rol de agentes de cambio” (p. 79). Sin embargo, para lograr una verdadera transformación en beneficio de la sociedad que sea sostenible en el tiempo e implique la participación activa de la ciudadanía, se requiere de una comunicación transparente y verificable (Pérez, 2015). Asimismo, la organización debe conocer las posibles estrategias comunicativas y “desarrollar campañas de comunicación proclives a la difusión de sus acciones en materia económica, social y medioambiental” (Madrigal, 2013, p.19-20).

No obstante, Arias (2015) indica que en la actualidad existe un pacto de silencio ante problemáticas sociales, por ello se requiere traspasar los modelos tradicionales en aras a lograr una mejora. En palabras de Pinto y Ríos (2018), las demandas de la sociedad deben ser atendidas mediante una intervención que, desde el campo de la comunicación, permita a las organizaciones establecer diversas “formas de interacción basadas en el diálogo y la construcción de sentidos sociales reconociendo que la clave está en el entendimiento y puesta en común de saberes y representaciones que parten de la experiencia de los sujetos” (p. 224). Una estrategia para lograr la generación de compromiso por el cambio social sostenible es a través de la aplicación de la narrativa transmedia corporativa.

Y es que el uso de la narrativa transmedia, al propiciar una mayor participación y vinculación emocional con la audiencia, potencia los alcances de la comunicación corporativa. Por consiguiente, potencia la comunicación de las prácticas de responsabilidad social corporativa. Este escenario representa una gran oportunidad para que las organizaciones como actores socialmente responsables e interesados en la mejora de su entorno, la sociedad y la comunidad pueden plantear acciones de mejora para generar un cambio social sostenible. En consecuencia, es posible considerar a la narrativa transmedia corporativa como una estrategia para fomentar el compromiso con el cambio social. Se trata de un campo de estudio donde la Agenda 2030 centra su atención y los ODS cobran cada vez mayor protagonismo.

3.1.3 La narrativa transmedia corporativa para el compromiso por el cambio social

De acuerdo con Costa-Sánchez y López-García (2021), la narrativa transmedia social o *social transmedia storytelling* consiste en producir contenidos bajo una estructura expansiva a través de diversos medios o puertas de entrada para así “crear afinidad, concienciar sobre una problemática social y/o proponer alguna mejora en la sociedad en colaboración con los públicos a los que se dirige” (p. 240). Y es que, dada la interactividad y participación de la comunidad en el desarrollo de los contenidos, la estrategia transmedia se ha convertido en una aliada de las iniciativas que promueven el cambio social (Pinto y Ríos, 2018).

La narrativa transmedia social representa “un fenómeno de comunicación emergente que gana fuerza gracias a la democratización de las tecnologías de la comunicación y el auge de la Web social, en paralelo a movimientos ciudadanos en pro de un mundo mejor” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 250) y que está siendo adoptado por los profesionales de la comunicación corporativa. Actualmente, diversas organizaciones apuestan por implementar a la narrativa transmedia corporativa en la comunicación de acciones con fines sociales donde generar una vinculación emocional es “fundamental para garantizar el compromiso de la comunidad y su participación en este proceso de mejora” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 95).

Los proyectos transmedia sociales superan las barreras tradicionales entre la ficción y no ficción y aspiran a un propósito persuasivo a nivel de ideas y movilizador a nivel conductual (Costa-Sánchez y López-García, 2021). Por ello, “es fundamental incluir un llamado a la participación orientado a acciones concretas que trascienden la frontera de la Web y pasen a materializarse físicamente” (Gómez y Treviño, 2015). Además, requiere dejar de emitir un mensaje unidireccional y empezar a “trabajar junto a la ciudadanía para diseñar y sacar adelante proyectos concretos. Se trata de una propuesta narrativa que, en lo digital, adquiere rasgos de construcción colectiva” (Pinto y Ríos, 2018, p. 226) y donde la audiencia social cobra relevancia.

Según Coombs (2019), el uso de la narrativa transmedia es ideal para presentar mensajes con compromiso social gracias a su capacidad para vincular diversas voces y medios en torno a un conjunto de valores. De esta manera, se logra “impactar en las diversas audiencias, despertar su interés, movilizarlas y motivar su acción” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p.106) para contribuir con la mejora de la sociedad. Como recuerdan Costa-Sánchez y López-García (2021), permite “la creación de una comunidad interesada en una misma temática o favorable a una determinada causa” (p. 240). En palabras de Robledo-

Dioses y Atarama-Rojas (2021), posibilita “el cambio en las actitudes y acciones del público en relación con un compromiso social” (p. 96).

Además, “con un valor como eje articulador del mensaje transmedia se puede desarrollar una estrategia atractiva que invite al público a formar parte de ese proyecto de cambio” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 96); es decir, involucrarse en el proceso de transformación en beneficio de la sociedad. En la misma línea, Pinto y Ríos (2018) apuntan que “esta herramienta promueve la inclusión de la audiencia a través de una cultura colaborativa en las estrategias de desarrollo y expansión del mensaje” (p. 222). Facilita la creación de mensajes atractivos que propicien la participación y limiten el riesgo de reacciones violentas (Coombs, 2019). Siguiendo a Rodríguez (2019), se trata de lograr el “empoderamiento ciudadano a través de las agendas compartidas, asociadas a derechos humanos y sociales considerados conquistas populares” (p. 175).

García y Simancas (2015) señalan que las historias son claves para lograr el cambio social ya que permiten construir nuevos imaginarios sociales. Desde los aportes de Canning y Reinsborough (2009), logran recuperar y potenciar la vinculación emocional, el empoderamiento y el sentido de pertenencia. Por su parte, Robledo-Dioses et al. (2020) apuntan que para diseñar buenas historias que otorguen al público la posibilidad de integrarse a una causa social que le inspire y motive, es necesario considerar cinco elementos claves: el mensaje, el conflicto, los personajes, la trama y el tono. Así, se logrará representar un problema real que exija la participación colectiva para ser superado (Atarama-Rojas y Sánchez, 2018).

Por otro lado, el ecosistema mediático transmedia ofrece herramientas que permiten el aumento de la capacidad de expresión, discusión y creación cultural y el desarrollo de un contexto social que promueve la participación de todos los usuarios (García, Méndez y Cortés, 2011), principalmente de la audiencia social a través de mecanismos digitales. Por ejemplo, Marfil (2013) destaca el valor de las redes sociales y sus potencialidades “para la construcción compartida, en una ruptura de los tradicionales esquemas unidireccionales, impulsando la escucha institucional y la habilitación de procesos de autoría colectiva” (p. 170). De esta manera, “los proyectos transmedia sociales pueden convertirse en un ejercicio de reflexión ciudadana y participación cívica a nivel global” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 251).

En definitiva, el panorama actual “exige nuevas prácticas comunicativas capaces de fluir a través de múltiples dispositivos y plataformas tejiendo narrativas transmedia dentro de un ecosistema digital, que logren permanecer en el imaginario de las personas lo suficiente

como para modificar o crear hábitos y comportamientos que impacten positivamente” (Gómez y Treviño, 2015) en la sociedad. En efecto, la narrativa transmedia corporativa representa un modelo comunicativo estratégico que permite a las organizaciones sensibilizar a sus diferentes grupos de interés, potenciar su vinculación emocional y participación para así generar su compromiso por el cambio social sostenible alineado a la Agenda 2030.

3.2 La narrativa transmedia corporativa como estrategia de generación de valor para el compromiso por el cambio social

Luego de explorar el concepto de comunicación para el cambio social y el uso de la responsabilidad social para potenciar la transformación de la sociedad, el presente apartado pretende profundizar en la narrativa transmedia corporativa como estrategia para la generación de valor compartido. En este sentido, se abordan dos aspectos: la gestión de los intangibles corporativos y la participación de la audiencia en la narrativa transmedia para el compromiso por el cambio social.

3.2.1 La gestión de intangibles corporativos y el compromiso por el cambio social

Los intangibles corporativos día a día ganan mayor importancia para las organizaciones (Villagra et al., 2015) debido a que representan la principal fuente de creación de las ventajas competitivas (Báez et al., 2017). De acuerdo con Báez et al. (2017), la gestión de la identidad, imagen y reputación corporativa es necesaria para lograr la identificación, diferenciación y preferencia por parte de los grupos de interés. Estos intangibles pueden estar orientados a la búsqueda de una mejora en la sociedad donde los diferentes públicos de la organización sean los protagonistas del cambio.

Se debe recordar que la reputación es la suma de las “percepciones que tienen los grupos de interés de una compañía y que determinarán su supervivencia a largo plazo” (Corporate Excellence, 2015, p. 5). Según Duque (2017), consiste en el reflejo de la cultura empresarial manifestada en forma de actitudes y conductas de los colaboradores y que, a lo largo del tiempo, también se llegarán a manifestar en la percepción de terceros hacia la compañía. En este sentido, es recomendable que las acciones orientadas al cambio social sean parte del ADN de la organización para incentivar a que los públicos internos participen del proceso de mejora y, con su ejemplo, motiven a los externos a sumarse a la causa. Por consiguiente, dado que las percepciones serán más favorables frente a acciones que evidencien el compromiso de la organización para contrarrestar las problemáticas de la sociedad, se construirá una buena reputación que beneficiará a la organización ante el actual entorno competitivo.

Los ciudadanos de hoy en día quieren involucrarse en la lucha para contrarrestar los problemas latentes y así contribuir a la mejora de la sociedad. Asimismo, esperan que las organizaciones actúen de manera responsable. Sin embargo, como nos recuerda Madrigal (2013), “de nada sirve que las entidades integren en su modelo preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, demandadas por sus grupos de influencia, si estos grupos no reciben esa información” (p.19-20). Aún más si son ellos quienes esperan que las organizaciones se pronuncien respecto a las problemáticas sociales y actúen con causa (Estanyol, 2020). Por tal motivo, no es suficiente que los intangibles corporativos estén orientados al cambio social. Es necesaria su comunicación a los diferentes públicos de interés.

En resumen, la narrativa transmedia corporativa permite mejorar la gestión de la responsabilidad social corporativa y los intangibles corporativos, (i) identidad, (ii) imagen y (iii) reputación, los cuales pueden ser más eficientes si están alineados a la generación de un compromiso por el cambio social. De esta manera, se logra generar una mayor vinculación emocional con los públicos de interés y, por tanto, una mayor retribución con la organización y la sociedad en la que está inmersa. En otras palabras, a través de la implementación de la narrativa transmedia, los profesionales de la comunicación pueden optimizar la gestión estratégica de los intangibles corporativos y así otorgarles un mayor valor. En consecuencia, se obtiene un valor compartido, un beneficio inmaterial tanto para la organización, grupos de interés y sociedad en general.

3.2.2 La participación de la audiencia en la narrativa transmedia para el compromiso por el cambio social

En los entornos transmedia, la audiencia juega un rol clave que “va más allá de la simple interactividad” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 239). La narrativa transmedia para el cambio social no es la excepción. Y es que “la participación resulta sumamente adecuada para los proyectos que reclaman como objetivo la sensibilización y el cambio de una determinada conducta social” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 239-240), dado que los públicos deben ser artífices de la expansión narrativa y protagonistas de la misma a través de acciones que permitan incrementar su vinculación con la causa (Robledo-Dioses et al., 2020). Es necesario contar con “los actores sociales implicados a la hora de representar y ofrecer narrativas sobre ellos” (López-Ferrández, 2020, p. 4)

En los proyectos transmedia para el cambio social, la participación puede darse en diferentes formas y con diferentes intensidades y objetivos. De acuerdo con Zaraceansky y Ros (2017), existen tres tipos de audiencia: (i) comprometida, la más sensibilizada en la causa social; (ii) interesada, predispuesta a recibir contenidos pues está sensibilizada en temas

sociales generales; y (iii) no interesada, el grupo más amplio y difícil de alcanzar. Los mismos autores agregan que en el primer grupo se encuentran los consumidores de todos los formatos y productos, en el segundo los activistas y profesionales del sector social y en el tercero el público en general (Zaraceansky y Ros, 2017). Sin embargo, entre el desinterés y el interés podrían detectarse situaciones y audiencias intermedias como los públicos interesados, pero que no están comprometidos (Costa-Sánchez y López-García, 2021).

Por su parte, Costa-Sánchez y López-García (2021) proponen cinco niveles de participación: (i) afinidad, el usuario reconoce la causa social como próxima y afín a un ideario, por ejemplo, a través de *likes* en las redes sociales; (ii) sensibilización, accede y dedica tiempo a uno o varios materiales del universo narrativo vía un enlace a la navegación en el sitio web o al recorrido de material audiovisual y los comparte en sus redes sociales; (iii) concienciación, participa activamente en la conversación social, accede a una parte o todo el proyecto y se identifica con él; (iv) involucramiento, posee un rol más activo, dedica un mayor tiempo e implica una mayor iniciativa, lo cual se evidencia en la asistencia a eventos, la descarga de materiales, la creación hashtags, entre otros; y (v) movilización, invierte elevados recursos a nivel personal al asistir a manifestaciones, donar dinero o firmas peticiones públicas. A continuación, en la Figura 5 se presentan a modo de resumen los niveles de participación descritos.

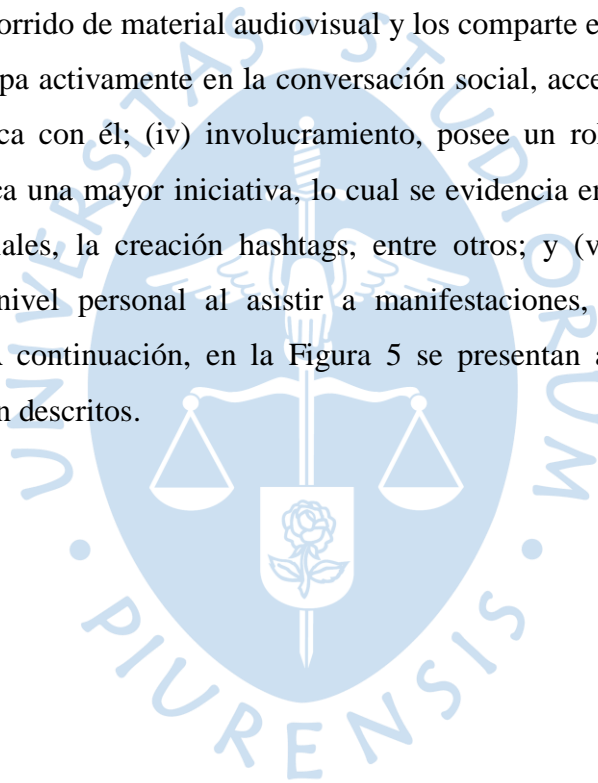
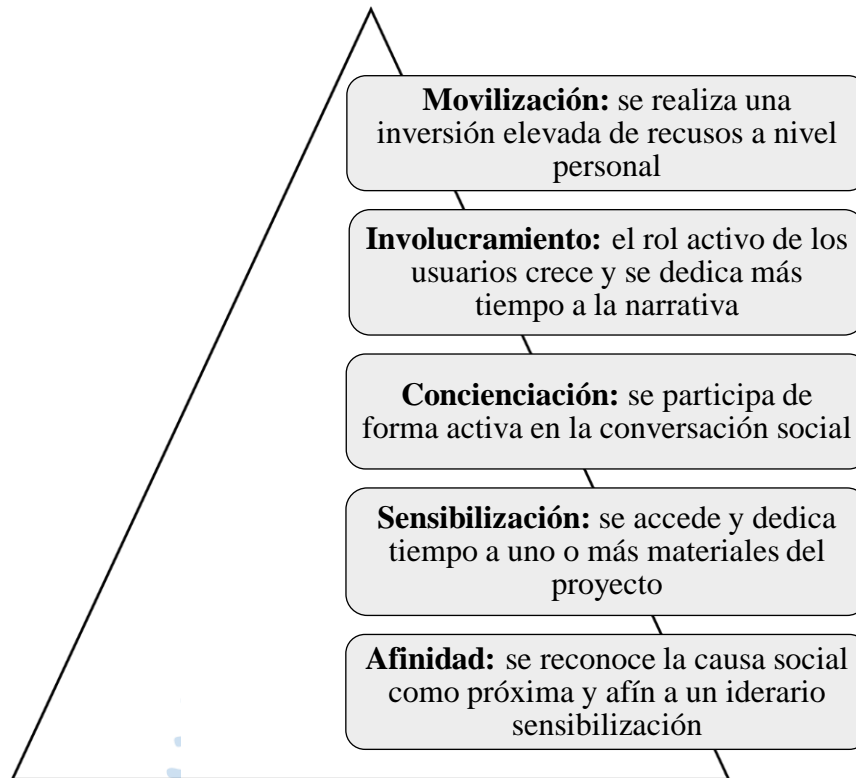


Figura 5

Pirámide de los niveles de participación en la narrativa transmedia social



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Costa-Sánchez y López-García (2021).

“Cada grado de participación implica también una reducción cuantitativa del target del proyecto: de las audiencias afines a las movilizadas” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 252). Así, el número de usuarios va disminuyendo a medida que se va escalando hasta llegar a la cúspide de la pirámide. Ahí se encuentra el activista²⁴, es decir, aquel que posee un conocimiento previo de la causa social y se moviliza para solucionarlo. Suele utilizar las redes sociales para evidenciar problemáticas y acciones propias para mitigar los efectos, motivar a otros a que se involucren, documentarlas y exponer cómo sería un mundo mejor (Flores, 2017). No obstante, el cambio deseado “puede quedarse en la concienciación o el involucramiento en proyectos colaborativos como grado más elevado de participación” (Costa-Sánchez y López-García, 2021, p. 249), ya que no todos los proyectos aspiran a la movilización.

²⁴ Es posible considerar la figura del activista transmedia quien emplea “simultáneamente las redes físicas de presencialidad y las plataformas virtuales como modalidades de producción comunicativas” (Ortuño y Villaplana, 2017, p. 125).

Por otro lado, se debe recordar que para conseguir la participación de la audiencia es necesario construir el ecosistema transmediático idóneo. Se requiere involucrarla en el proceso narrativo (Costa-Sánchez y Piñeiro-Otero, 2012) y permitir que expanda la macrohistoria a través de sus creaciones. La interacción social, la interactividad y el contenido generado por el usuario son puntos de contacto transmediales del ecosistema que propician la participación activa de los públicos (Robledo-Dioses et al., 2017). Por tanto, “resultan claves para hacer a las audiencias parte del proceso de mejora social y propiciar un cambio” (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021, p. 104). Y es que, como apunta Villén-Higueras (2017), se debe incentivar al usuario a que profundice en la historia, participe en su construcción y se convierta en el protagonista de la experiencia transmedia.

Por último, la audiencia puede decidir no participar ni involucrarse (Badou et al., 2018). No obstante, para generar el cambio social es necesario que se involucre activamente y se convierta en la protagonista. En efecto, se recomienda crear estratégicamente proyectos transmedia colaborativos (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2018) que propicien la participación. Para Robledo-Dioses et al (2020), “la clave está en generar narrativas que muevan libremente a las personas a comprometerse con la idea de generar un cambio y realizar acciones a favor de los proyectos propuestos” (p. 10). En efecto, será necesario construir una relación basada en el consumo fidelizado a partir de la confianza para lograr que los públicos se sientan atraídos por temas de relevancia social (Badou et al., 2018) y se involucren en el proceso de mejora.

3.3 Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social

Tras haber realizado la revisión teórica y conceptual, se propone un modelo de gestión estratégica de la narrativa transmedia corporativa, el cual comprende una serie de herramientas para aumentar el nivel de vinculación del público y así propiciar la generación de compromiso por el cambio social. Esto en base a la implementación de historias con sentido completo, el uso de múltiples puntos de contacto y a la creación de un mundo transmedial que propician un mayor nivel de participación de los públicos de interés. De esta manera, los profesionales del campo obtendrán nuevas alternativas para la comunicación de las prácticas corporativas en aras de lograr los objetivos estratégicos de la organización y, a su vez, generar un cambio positivo que enriquece a la sociedad. A continuación, en la Figura 6, se presenta el modelo para la gestión estratégica de la NTC para el cambio social.

Figura 6

Modelo de gestión de la narrativa transmedia corporativa para el cambio social



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la identidad de la organización, misión, visión y valores corporativos, se deben construir historias con sentido completo que compartan valores universales, reflejen problemas reales de la sociedad y el aporte de la organización para contrarrestarlos. Así, se logrará generar interés en los públicos y lograr una mayor vinculación emocional con el contenido y, por supuesto, con la organización. Aquí resulta relevante destacar las potencialidades que ofrecen las expansiones de la historia global: microhistorias intersticiales, historias paralelas, historias periféricas y plataformas de contenido generado por el usuario. Estas últimas serán claves para lograr involucrar a la audiencia y propiciar su participación en el proceso para conseguir un cambio positivo en la sociedad.

Como mencionan Atarama-Rojas y Sánchez (2018) cuando analizan el caso *The promise* de Volvo, la construcción de una narrativa que recoge las prácticas socialmente responsables de la organización y materializa los valores y la visión corporativa permite conectar emocionalmente con la audiencia objetivo. Las empresas peruanas no son ajenas a esta práctica transmedia. Es el caso de MiBanco, el cual se ha convertido en un interesante referente nacional e internacional por la forma en que conversa y conecta con el corazón de su público a partir de historias que transmiten su identidad corporativa y valores de marca. La campaña Ciudadanos del Mañana refleja insights culturales y de peruanidad (Quiñones, 2019) que reafirman el compromiso de la entidad bancaria con la educación desde las voces de escolares.

Una vez construidas las historias, es necesario identificar los puntos de contacto que se van a emplear de forma sinérgica para difundir el contenido y conseguir alcanzar a los diversos públicos de interés, los cuales cada vez son más difíciles de fidelizar debido al actual entorno competitivo y al fenómeno multipantalla. El ecosistema mediático debe ser afín a las particularidades de las audiencias. Asimismo, los profesionales de la comunicación corporativa deben aprovechar el uso de puntos de contacto que incentiven la interacción y participación de la audiencia en la esfera pública. En consecuencia, los medios digitales como las redes sociales, foros en línea y las plataformas de donación se convierten en una aliada estratégica de las organizaciones para involucrar a los públicos en las problemáticas sociales que buscan contrarrestar.

Eso es coherente con lo que Robledo-Dioses y Atarama-Rojas (2020) destacan sobre la campaña transmedia #knowthesigns de la organización sin fines de lucro Sandy Hook Promise, ya que afirman que se ha sabido gestionar los puntos de contacto necesarios para conectar emocionalmente con el público objetivo. El ecosistema transmediático de dicha iniciativa está compuesto por dos plataformas digitales: el sitio web oficial, el cual exhibe

anuncios en formato de historias cortas; y las redes sociales, entre ellas Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Tumblr, donde comparten notas educativas e informativas. Otro caso de éxito destacado es #YoSoyYVoyA – LifeStreams de la Fundación Peruana de Cáncer, la cual promovió la vinculación emocional mediante el uso de contenido en vivo en Instagram y la participación de líderes de opinión quienes prestaron su voz a los niños del Albergue Frieda Heller (Mercado Negro, 2019).

Tras haber establecido la historia y la red de puntos de contacto, se requiere propiciar la participación activa de la audiencia para generar un mayor compromiso, vinculación emocional y, posteriormente, fidelización. Para tal cometido, el público debe convertirse en el protagonista de la experiencia transmedia y, por tanto, del proceso de cambio social. En este punto es necesario destacar el rol de la audiencia social, la cual genera valor y sentimiento de comunidad a través de la conversación e interacción con otros usuarios en las redes sociales. En efecto, es necesario que los profesionales del campo apuesten por la creación de proyectos transmedia colaborativos y establezcan actividades que fomenten el involucramiento de la audiencia para conseguir el cambio deseado.

Por ejemplo, el sitio web de Sandy Hook Promise ofrece a los usuarios distintas vías para involucrarse y comprometerse con #knowthesigns como el botón *Donate now* a través del cual se pueden realizar donativos y la pestaña *Store* que permite el acceso a la tienda virtual de merchandising propio (Robledo-Dioses y Atarama-Rojas, 2021). En la campaña transmedia Escolares Útiles de MiBanco, además de resaltar la situación educación en el Perú y proponer soluciones, se ofrece al público la posibilidad de sumarse a la causa (Montesinos, 2018). El estudio de Coombs (2019) sobre la campaña *Thank You Mom* de Procter&Gamble es una prueba más de que la transmedia posibilita generar vinculación emocional con los públicos de interés utilizando mensajes estratégicos e involucrarlos en la co-creación del contenido a través de diversos puntos de contacto como aplicaciones móviles, páginas y redes sociales.

La macrohistoria, la red de puntos de contacto y la audiencia deben crear un mundo transmedial con sentido que permita propiciar la sensibilización, el interés y la construcción de una conciencia social a fin de obtener una participación activa de los públicos. Además, debe transmitir el propósito de la organización alineado a mensajes universales. Por tanto, cada nodo que conforma el mundo transmedial debe gozar de independencia narrativa para servir como punto de acceso al universo narrativo y afianzar el nivel de vinculación emocional con la organización y el disfrute de la audiencia. Esto contribuirá a mejorar el relacionamiento con los diferentes grupos de interés y conseguir la satisfacción deseada.

Finalmente, para implantar el presente modelo de gestión de la narrativa transmedia corporativa para el compromiso por el cambio social se requiere partir desde el interior de la organización. Y es que es necesario el nivel de conocimiento y compromiso de los grupos de internos ante las acciones socialmente responsables. Por tal motivo, además de darles a conocer las buenas prácticas y sensibilizarlos, se debe generar interés y motivarlos a convertirse en agentes de transformación en beneficio de la sociedad. En ese sentido, se recomienda a las organizaciones integrar el cambio social en su ADN, en la visión, misión y valores corporativos, en la cultura y ser parte de la conversación con los diferentes públicos, tanto al interior como exterior.





Conclusiones

Primera. La actual ecología de medios ha provocado el nacimiento de una nueva comunicación corporativa. Además, ha hecho evidente el poder que tiene el *storytelling* para conectar con la audiencia. En este contexto, los profesionales del campo apuestan por el uso de nuevas estrategias comunicativas como la narrativa transmedia corporativa. Así, el discurso de las organizaciones se compone de historias con sentido completo que se distribuyen en múltiples medios y propician distintos niveles de participación de los públicos de interés con el objetivo de establecer una vinculación emocional que conlleve a la construcción de una imagen y reputación corporativa favorable.

Segunda. Hoy en día existe una mayor necesidad de contribuir a la mejora de la sociedad. Las organizaciones no deben ser ajenas a esta realidad. Por consiguiente, es necesario crear proyectos de comunicación que evidencien su actuar socialmente responsable para así afianzar el relacionamiento con sus diferentes públicos de interés, cada vez más difíciles de fidelizar. En este sentido, la aplicación de la narrativa transmedia en el ámbito de la comunicación para el cambio social se puede traducir en una serie de beneficios: alcanzar a las audiencias, sensibilizarlas y motivarlas a sumarse al cambio social.

Tercera. La narrativa transmedia corporativa para el cambio social tiene un potencial transformador que permite optimizar la gestión de los intangibles corporativos y generar un mayor valor compartido para la organización y la sociedad. Por tal motivo, es recomendable que los intangibles estén alineados a las prácticas socialmente responsables. Para ello, se requerirá de profesionales de la comunicación capaces de identificar las problemáticas de la sociedad a atender, así como establecer historias (contenido) atractivas e identificar los puntos de contacto idóneos para lograr generar vinculación emocional con determinadas audiencias y, a la vez, propiciar su participación en el proceso de mejora como protagonistas del cambio.

Cuarta. En este trabajo se propuso la construcción de un modelo estratégico que comprende una serie de herramientas para la generación del compromiso por el cambio social a través de la de narrativa transmedia corporativa. Si bien no existe una amplia investigación de este objeto de estudio, el modelo propuesto sentará las bases para el diseño de una estrategia comunicación corporativa innovadora que le permita a la organización acercar su propósito transformador a más públicos y propiciar su participación activa a partir de las cuatro claves de la narrativa transmedia: macrohistoria, puntos de contacto, audiencia y mundo transmedial. No obstante, no se trata de una estructura rígida. Dada su flexibilidad, los profesionales podrán adaptarlo de acuerdo con el contexto del proyecto transmedia.



Lista de referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC. <https://bit.ly/2S7QPiy>
- Albaladejo, S., y Sánchez, J. (2019). El ecosistema mediático de la ficción contemporánea. *ICONO14*, 17(1), 15-38. <https://doi.org/10.7195/ri14.v17i1.1241>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. <https://doi.org/10.2307/j.ctvn5twd2>
- Almagro, J., y Marín, L. (3 de junio de 2020). La responsabilidad social corporativa que viene. *El País*. <http://bit.ly/30YMyCx>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo. <https://bit.ly/3nbjmRX>
- Apolo, D., Murillo, H., y García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. <https://bit.ly/2VJm0SK>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017): Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>
- Arribas, A., e Islas, O. (2016). Nueva Teoría Estratégica y Ecología de los Medios. Vínculos posibles a partir de la complejidad. *Civilizar Ciencias de la Comunicación*, 3(3), 107-118. <https://bit.ly/3BjLadK>
- Arrojo, M. J. (2013). La Televisión Social. Nuevas oportunidades y nuevos retos para el sector audiovisual. *Actas del I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad*, 1-22.
- Atarama-Rojas, T., Castañeda-Purizaga, L., y Frías-Oliva, L. (2017). Marketing transmedia: Análisis del ecosistema narrativo de la campaña publicitaria Leyes de la amistad de Pilsen Callao. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (14), 75-96. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.5>
- Atarama-Rojas, T., y Menacho-Girón, N. (2018). Narrativa transmedia y mundos transmediales: Una propuesta metodológica para el análisis de un ecosistema mediático, caso Civil War. *Revista de Comunicación*, 17(1), 34-56. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A2>

- Atarama-Rojas, T., y Requena, S. (2018). Narrativa transmedia; Análisis de la participación de la audiencia en la serie 13 Reasons Why para la aproximación al tema del suicidio. Fonseca, *Journal of Communication*, 17, 193-213. <https://doi.org/10.14201/fjc201817193213>
- Atarama-Rojas, T., y Sánchez, C. (2018). Storytelling corporativo y responsabilidad social corporativa: análisis del caso “The promise” de Volvo. *Organicom*, 14(27), 124-133. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144114>
- Atarama-Rojas, T. (2019). Narrativa transmedia and Construction of Fictional Worlds: Aliados Series as Case Study. *Correspondencias & Análisis*, 9. <https://doi.org/10.24265/cian.2019.n9.02>
- Atarama-Rojas, T. (2020). *La audiencia social y la creación de valor en la narrativa transmedia. El caso del Universo Cinematográfico de Marvel* (tesis doctoral). Universidad de los Andes, Santiago de Chile, Chile.
- Ávila, E. (2020). Los nuevos ecosistemas mediáticos y las nuevas narrativas: una oportunidad para el periodismo transmedia y crossmedia en Bolivia. *Punto Cero*, 25(40), 75-88. <https://bit.ly/2WCKCRB>
- Badou, K. R., Baldi, V., y Carpentier, N. (2018). Participation is a corrective of imbalances in power relations. An interview with Nico Carpentier. *Essachess. Journal for Communication Studies*, 11(1(21)), 5–25. <https://bit.ly/3mFzk9P>
- Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G., y Apolo, D. (2017). Comunicación Corporativa e intangibles. En Túñez López, M, y Costa-Sánchez, C. (Eds.), *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 33-51). Latina. <https://doi.org/10.4185/cac127>
- Báez, V., Apolo, D., Pasquel, G., y Pauker, L. (2018). Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 29-52). Latina. <https://doi.org/10.4185/cac149>
- Barrios-Rubio, A. (2016). Narrativa periodística en la convergencia de medios. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 163-176. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52587
- Bellón, T. (2012). Nuevos modelos narrativos. Ficción televisiva y transmediación. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, 1(10), 17–31. <https://bit.ly/3jmO9fj>

- Belsunces, A. (2011). *Producción, consumo y prácticas culturales en torno a los nuevos media en la cultura de la convergencia: el caso de Fringe como narración transmedia y lúdica* (tesis de maestría). Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- Benavides, J., y Fontán, C. (2018). Responsabilidad social, comunicación y redes sociales. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (29), 69-94. <https://bit.ly/3m11UqV>
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un Liderazgo de Avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Caerols-Mateo, R., Viñarás-Abad, M., y González-Valles, J. (2017). Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 220-234. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1162>
- Canavilhas, J. (2018). Journalism in the Twenty-First Century: To Be or Not to Be Transmedia? En Rampazzo, R. & Alzamora, G. (Eds.), *Exploring Transmedia Journalism in the Digital Age* (pp. 1-14). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3781-6.ch001>
- Canning, D., y Reinsborough, P. (2009). *Imagining Change. An Introduction to Story-based Strategy*. PMPress.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://bit.ly/2VMIOC6>
- Capriotti, P. y Zeler, I. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave*, 23(2), 1-28. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.7>
- Carlón, M. (2015). La concepción evolutiva en el desarrollo de la ecología de los medios y en la teoría de la mediatización: ¿la hora de una teoría general? *Palabra Clave*, 18(4), 1111-1136. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.4.7>
- Castelló, A., y Del Pino, C. (2018). Los contenidos de marca: una propuesta taxonómica / Brand contents: a taxonomic proposal. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (47), 125-142. <https://doi.org/10.15198/seeci.2018.0.125-142>
- Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. <https://bit.ly/2zjf5bp>

- Cerezo, J. (2008). La era de la información fragmentada. *Revista TELOS*, (76), 1-10. <https://bit.ly/2Ih11n8>
- Communication for Social Change Consortium. (2003). *Communication for Social Change: Listening, Learning, Local Voices Leading Change*. Nueva York, cfsc.
- Coombs, T. (2019). Narrativa transmedia: a potentially vital resource for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 351-367. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2017-0114>
- Corporate Excellence. (2015). Avances y tendencias en comunicación: ideas clave del World Public Relations Forum (WPRF). *Corporate Excellence*, (169), 1-5. <https://bit.ly/2S7V7a4>
- Costa-Sánchez, C. (2009). Del Press Agent a la Comunicación Estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión. *Razón y Palabra*, (70), 1-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520478013.pdf>
- Costa-Sánchez, C. (2013). Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso. *Historia y Comunicación Social*, 18, 561-574. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44349
- Costa-Sánchez, C. (2014). Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study. *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, 27(3), 127-150. <https://bit.ly/2KhGRam>
- Costa-Sánchez, C., y Piñeiro-Otero, T. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Águila Roja (RTVE). *ICONO14*, 10(2), 102-125. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i2.156>
- Costa-Sánchez, C., y López-García, X. (2021). Narrativas transmedia sociales en el ámbito hispanoamericano (2014-2018). *Arte, Individuo y Sociedad*, 33(1), 237-257. <https://dx.doi.org/10.5209/aris.67561>
- Costa-Sánchez, C., y Túñez-López, M. (2018). Adprosumidores, medios sociales, vídeo online y Comunicación Corporativa. Tendencias inmediatas. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., y Valdiviezo, C. (Eds.), *Comunicación Organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 13-28). <https://doi.org/10.4185/cac149>
- Davidson, D. (2018). *Cross-Media Communications: an Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences*. Carnegie Mellon University. Journal contribution. <https://doi.org/10.1184/R1/6686735.v1>

- de Aguilera-Moyano, J., Baños-González, M., y Ramírez-Perdiguero, J. (2015). Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 519-538. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1057>
- de-Casas-Moreno, P. y Ramírez-Alvarado, M. (2019). Nuevos medios y viejas retóricas: arquetipos en las ficciones transnarrativas. En Rivera-Rogel, D. y Romero-Rodríguez, L. (Coords.), *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas* (pp. 671-688). <https://bit.ly/2VzI9E2>
- Duque, V. (2017). Gestión de la reputación: valor agregado de la comunicación estratégica. *Encontexto*, (87), 59-60. <https://bit.ly/3aodcqD>
- Erragcha, N., y Romdhane, R. (2014). New Faces of Marketing In The Era of The Web: From Marketing 1.0 To Marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*, 2(2), 137-142. <http://bit.ly/2QOpbrk>
- Estanyol, E. (12 de noviembre de 2017). En la empresa todo comunica. *ComCorporativa*. <https://bit.ly/2xYsbdL>
- Evans, E. (2016). Negotiating «Engagement» within Transmedia Culture. *Summer School in Cultural Studies*, 1-16. <https://bit.ly/3kWyq4j>
- Fernández, C. (2014). Prácticas transmedia en la era del prosumidor: Hacia una definición del Contenido Generado por el Usuario (CGU). *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 19, 53-67. https://doi.org/10.5209/rev_CIYC.2014.v19.43903
- Fernández-Gómez, E., y Martín-Quevedo, J. (2018). La estrategia de engagement de Netflix España en Twitter. *El profesional de la información*, 27(6), 1292-1302. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.12>
- Ferruz, S. (2017). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- García, M. (2021). *Agenda 2030: La Comunicación frente al reto de los ODS*. ESIC.
- García, J., y Heredero, O. (2015). Propuesta de un modelo genérico de análisis de la estructura de las narrativas transmedia. *ICONO14*, 13(2), 260-285. <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i2.745>
- García, M., Méndez, L., y Cortés, S. (2011). *Alfabetizaciones digitales. Los videojuegos como herramienta educativa*. Sanz y Torres.

- García-Estévez, N. (2018). Narrativa transmedia en el spot publicitario. estudio de caso de las campañas de la lotería de Navidad. *Miguel Hernández Communication Journal*, 1(9), 49-70. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v0i9.229>
- Gómez, B. (2016). Análisis de la Publicidad digital en los sitios web españoles de mayor audiencia. *Razón y Palabra*, 93, 374-396. <https://bit.ly/3jomURG>
- Gómez, J., y Treviño, F. (2015). Cambio climático y ecosistemas digitales: Las narrativas transmedia como nuevas prácticas comunicativas. *Razón y Palabra*, 91. <https://bit.ly/38pF92W>
- González, J., y Cuesta, P. (2018) De responsabilidad social a sostenibilidad corporativa: una revisión actualizada. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 17(17), 46-71. <https://doi.org/10.7263/adresic-017-04>
- Guerrero, M. (2014). Webs televisivas y sus usuarios: un lugar para la narrativa transmedia. Los casos de “Águila Roja” y “Juego de Tronos” en España. *Nueva época*, (21), 239-267. <https://bit.ly/2WuHB5U>
- Guerrero-Pico, M., y Scolari, C. A. (2016). Narrativas transmedia y contenidos generados por los usuarios: el caso de los crossovers. *Cuadernos.info*, (38), 183-200. <https://doi.org/10.7764/cdi.38.760>
- Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 26-39. <https://bit.ly/3gISZ4T>
- Gumucio-Dagron, A. y Tufte, T. (2006). *Comunicación para el cambio social*. The Rockefeller Foundation.
- Gutiérrez-Cortés, F., Islas-Carmona, O., y Arribas-Urrutia, A. (2019). Las nuevas leyes de los nuevos medios y la reconfiguración del entorno. *Palabra Clave*, 22(2), 1-27. <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.2.9>
- Hernández, M., y Grandío, M. (2011). Narrativa crossmedia en el discurso televisivo de Ciencia Ficción. Estudio de Battlestar Galactica (2003-2010). *Área Abierta*, 28, 1-20. <https://bit.ly/3kxtjJv>
- Herrero de la Fuente, M. (2018). Nuevas fórmulas para la televisión en directo: el uso de Facebook Live en Atresmedia. *Miguel Hernández Communication Journal*, 8, 521-563. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v0i8.202>
- Iñesta, N., y Sixto, J. (2020). Redes sociales, convergencia y narrativas transmedia en la promoción de las Islas Canarias. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 48, 148-170. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.08>

- Islas, O. (2016). McLuhan y la publicidad transmediática. En Irigaray, F., y Renó, D. (Eds.), *Transmediaciones. Creatividad, innovación y estrategias en nuevas narrativas* (pp. 71-96). La Crujía.
- Irigaray, F., Gosciola, V., y Piñeiro-Otero, T. (2019). *Dimensões Transmídia*. Ría. <https://bit.ly/3l3N0qR>
- Jenkins, H. (2003, 15 de enero). Narrativa transmedia. Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology Review*. <http://bit.ly/2ZVANLl>
- Jenkins, H. (2007, 21 de marzo). Narrativa transmedia 101. *Confessions of an Aca-Fan*. <https://bit.ly/2RONJ3l>
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. <http://bit.ly/2vD8mUx>
- Jenkins, H. (2009a, 12 de diciembre). Revenge of the Origami Unicorn (I). *Confessions of an Aca-Fan*. <https://bit.ly/2RPXPAG>
- Jenkins, H. (2009b, 12 de diciembre). Revenge of the Origami Unicorn (II). *Confessions of an Aca-Fan*. <https://bit.ly/3eBJuBF>
- Jenkins, H., Ford, S., y Green, J. (2015). *Cultura transmedia. La creación de contenido y valor en una cultura red*. Gedisa.
- Jordán, D., Arias, C., y Samaniego, G. (2017). La participación del Prosumidor en la nueva era de la comunicación. *INNOVA Research Journal*, 2(11), 179-185. <https://bit.ly/3gIr2Ko>
- Klastrup, L. y Tosca, S. (2014). Game of Thrones. Transmedial Worlds, Fandom, and Social Gaming. En Ryan, M. L. y Thon, J. (Eds.), *Storyworlds across Media. Toward a Media-Conscious Narratology* (pp. 295-314). University of Nebraska Press.
- La Torre, G., y Atarama-Rojas, T. (2014). La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones. *Derecom*, (17), 1-13. <https://bit.ly/2ZoZwqO>
- Lam, A., y Tegelberg, M. (2019). Witnessing glaciers melt: Climate change and transmedia storytelling. *Journal of Science Communication*, 18(2), 1-17. <https://doi.org/10.22323/2.18020205>
- Limas, S. J., Vargas, G., y Salazar, E. J. (2019). La comunicación corporativa y su influencia a través de la publicidad digital. Un estudio en productos de la línea cosmética y cuidado corporal en el departamento de Boyacá (Colombia). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 20, 126-138. <https://bit.ly/3cR7wr0>

- Liuzzi, A. (2015). El documental interactivo en la era transmedia: de géneros híbridos y nuevos códigos narrativos. *Obra Digital*, 8, 105-135. <https://doi.org/10.25029/od.2015.52.8>
- Logan, R. (2010). *Understanding new media: Extending Marshall McLuhan*. Peter Lang.
- López-Ferrández, F. J. (2020). Comunicación para el cambio social: interconectando experiencias y aprendizajes de dentro y fuera de la academia. *Palabra Clave*, 23(2), 1-6. <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.2.8>
- Lovato, A. (2016). Guion transmedia en narrativas de no ficción. En Irigaray, F., y Renó, D. (Eds.), *Transmediaciones. Creatividad, innovación y estrategias en nuevas narrativas* (pp. 23-37). La Crujía.
- Madrigal, P. (2013). La comunicación institucional ante el reto de la responsabilidad social. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (11), 17-34. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.01.011.4804>
- Mañas-Viniegra, L. (2017). Storytelling digital en comunicación corporativa: comparativa entre IBEX 35 y Dow Jones. *El profesional de la información*, 26(6), 1127-1138. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.12>
- Marfil, R. (2013) Interactividad digital y estrategias narrativas en la publicidad audiovisual de Manos Unidas y Unicef. *Historia y Comunicación Social*, 18, 169-181. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43957
- Martínez, J., Amiguet, J., y Visiedo, R. (2014). Presencia de las redes sociales en las campañas publicitarias transmedia más premiadas. *Historia y Comunicación Social*, 19, 301-313. <https://doi.org/10.5209/revHICS.2014.v19.45134>
- Martínez, C., y Sosa, M. (2016). Aportaciones y diferencias entre comunicación en salud, comunicación para el desarrollo y para el cambio social. *Revista de Comunicación y Salud*, 6, 69-80. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6\(1\).71-82](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2016.6(1).71-82)
- Martínez, F. (2016). Series de ficción y videojuegos: transmediatización y gamificación de los discursos audiovisuales contemporáneos. *Index Comunicación. Revista Científica de Comunicación Aplicada*, 6(2), 287-295. <https://bit.ly/2VBWv6S>
- Martínez-Sala, A. M., Cifuentes, R., y Martínez, F. (2019). Comunicación turística 2.0: medición y consecución del engagement online. *Revista PASOS*, (23), 107-132. <http://bit.ly/2x1SrzM>

- Mendivil, C., Racedo, Y., Meléndez, K., y Rosero, J. (2015). El papel de la Comunicación para el cambio social: empoderamiento y participación en contextos de violencia. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, 13(1), 11-23. <http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i1.345>
- Mercado Negro. (4 de febrero de 2019). *Celebridades donan su cuenta de Instagram en el Día Mundial contra el Cáncer*. Mercado Negro. Recuperado el 12 de julio de 2021 de <https://bit.ly/36DGG4d>
- Mesa, M. y Restrepo, L. (2020). El cambio social como resultado de innovación social mediante metodologías participativas: una revisión bibliométrica. *El Ágora USB*, 20(1). 50-65. <https://doi.org/10.21500/16578031.3864>
- Mira, J. (2018). *La Comunicación Corporativa como recurso en la Dirección Estratégica en la empresa* (tesis doctoral). Universidad Católica de Murcia, Murcia, España.
- Miranda, J. (2017). Configuración de proyectos transmedia para la ficción televisiva en España: el caso de 'El Ministerio del Tiempo' (tesis doctoral). Universidad CEU San Pablo, Madrid, España.
- Miranda, J., y Figuero, J. (2016). El rol del prosumidor en la expansión narrativa transmedia de las historias de ficción en televisión: el caso de 'El Ministerio del Tiempo'. *index.comunicación*, 6(2), 115-134. <https://bit.ly/2Y1f3zc>
- Molina, C. (2017). Hacia una comunicación corporativa transmedia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (14), 259-265. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.15>
- Montesinos, S. (26 de febrero de 2018). *El caso MiBanco: ¿cómo aporta el enfoque social a tu estrategia de marketing?* IPM. Recuperado el 12 de julio de 2021 de <https://bit.ly/3AUvBtC>
- Moya, E., y Moya, J. (2018). Prosumo, swarming y transmedia. Hacia un nuevo concepto de stakeholder. *ICONO14*, 16(2), 25-50. <https://doi.org/10.7195/ri14.v16i2.1213>
- Muñoz, M. (2013). Análisis de la comunicación sobre responsabilidad social corporativa y cambio climático, que realizan las principales empresas del IBEX 35 en sus web. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 6(1), 64-84. <https://bit.ly/3yNVhai>
- Musitu, G., Buelga, S., y Jiménez, T. (2009). Perspectivas sociocomunitarias. En Musitu, G., Buelga, S., Vera, A., Ávila, M. E., y Arango, C. *Psicología Social Comunitaria*. Editorial Trillas.

- Mut, M., y Miquel, S. (2019). La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa. *Revista de Comunicación*, 18(2), 225-244. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A11>
- Naciones Unidas. (25 de setiembre de 2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://bit.ly/3mHTGiy>
- Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Nogueira-Frazão, A. G., y Martínez-Solana, M. Y. (2017). Gestión de comunicación, infografía y narrativa multiplex translingüística. En Túñez-López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 151-173). <https://doi.org/10.4185/cac127>
- Nos-Aldás, E., y Farné, A. (2020). Comunicación transgresora de cambio social: epistemologías performativas y eficacia cultura. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 27, 1-26. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.12720>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *Qué es RSC*. <https://bit.ly/3kFUthE>
- Orihuela, J. (2015). Los medios después de Internet. Editorial UOC.
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, (1), 137-156. <https://bit.ly/3BnoA3T>
- Ortiz, H. (2020). Comunicación organizacional y reputación digital en organizaciones privadas y del tercer sector de México y España. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, 55-70. <https://doi.org/10.14201/fjc2020205570>
- Pagare, R., y Patil, S. (2014). Enhanced hybrid recommender system using social fríen network. *International journal of management y information technology*, 10(4), 2023-2031. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v10i4.627>
- Peñafiel, C. (2016). Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 12, 163-182. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2016.12.10>
- Pérez, A., y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126. <https://doi.org/10.5295/cdg.130389ap>
- Pérez, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders: Gaps in the literature and future lines of research. *Corporate communications: An international journal*, 20(1), 11-29. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2014-0003>

- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J., y Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, 125-142. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Pineda-Martínez, P., y Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información*, 28(5), 1-12. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Pinto, M., y Ríos, I. (2018). La narrativa transmedia como herramienta de empoderamiento y cambio social en Colombia: caso Alianza BioCuenca. *Revista KEPES*, (18), 217-247. <https://bit.ly/3zszW61>
- Porter, M., y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3-15. <https://bit.ly/3ztmoaG>
- Porto, D. y Flores, J. (2012). *Periodismo Transmedia*. Fragua.
- Postman, N. (1970). *The Reformed English Curriculum*. Pitman.
- Pratten, R. (2015). *Getting Started in Narrativa transmedia: A Practical Guide for Beginners*. <http://bit.ly/2GE0w38>
- Quintas-Froufe, N., y González-Neira, A. (2014). Audiencias activas: Participación de la audiencia social en la televisión. *Comunicar Revista Científica de Comunicación*, 22(43), 83-90. <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-08>
- Quiñones, C. (17 de enero de 2019). *Ciudadanos del Mañana: No es posible construir una economía mejor si no tenemos una sociedad mejor*. Gestión. Recuperado el 12 de julio de 2021 de <https://bit.ly/3e9vGQg>
- Rangel, C., y Carretero Velasco, M. (2017). La nueva publicidad, un nuevo proceso integrador. *Área Abierta*, 17(3), 367-393. <https://doi.org/10.5209/ARAB.53971>
- Rayman-Bacchus, L., y Radavoi, C. (2019). Advancing culture's role in sustainable development: social change through cultural policy, *International Journal of Cultural Policy*. <https://doi.org/10.1080/10286632.2019.1624735>
- Real Academia Española. (s.f.). *Multimedia*. <https://bit.ly/3mJSYla>
- Restrepo, N. (2011). Comunicación para el cambio social y nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, (11), 158-178. <https://bit.ly/3gKSNSN>

- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organización. *Encuentros*, 12(1), 47-58. <https://doi.org/10.15665/re.v12i1.201>
- Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T., y Palomino-Moreno, H. (2017). De la comunicación multimedia a la comunicación transmedia: una revisión teórica sobre las actuales narrativas periodísticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 223-240. <https://doi.org/10.5209/ESMP.55593>
- Robledo-Dioses, K., y Atarama-Rojas, T. (2018). Periodismo transmedia y consumo mediático de la generación millennials. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 105-127. <https://doi.org/10.22395/anqr.v17n33a5>
- Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T. y López-Hermida (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154. <https://doi.org/10.5295/cdg.170755kr>
- Robledo-Dioses, K. y Atarama-Rojas, T. (2021). Narrativa transmedia para el cambio social: un modelo de gestión del engagement. En García, M. (Ed.), *Agenda 2030: La Comunicación frente al reto de los ODS* (pp. 93-108). ESIC.
- Rodríguez, E. (2013). La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política. *Razón y Palabra*, (82), 1-14.
- Rodríguez, M. E. (2019). Estar en las redes para salir de las redes: comunidades sociodigitales y participación ciudadana en Argentina. En Barredo, D., Rodríguez, M., y Hidalgo, J. (Eds.). *Jóvenes, participación y medios de comunicación digitales en América Latina* (pp. 165–176). Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Rodríguez-Ferrándiz, R. (2015). El cuento de nunca acabar: precuelas y secuelas de la narración transmedia. En Rodríguez-Ferrándiz, R., y Tur-Viñes, V. (Coords.), *Narraciones sin fronteras. Narrativa transmedia en la ficción, la información, el documental y el activismo social y político* (pp. 21-40). <https://doi.org/10.4185/cac81>
- Rodríguez, R., Ortiz, F., y Sáez, V. (2014). Contenidos transmedia de las teleseries españolas: clasificación, análisis y panorama en 2013. *Communication & Society*, 27(4), 73-94. <https://doi.org/10.15581/003.27.4.sp.73-94>
- Rodríguez, B., Pérez, D., y Saura, J. (2017). Clasificación de información en redes sociales. Análisis de contenido en Twitter de empresas de comercio electrónico. *Revista Espacios*, 38(57), 17-32. <http://bit.ly/2QKWYSk>
- Romero, A. (2016). El secreto de poner a las personas en el centro de la transformación digital. *UNO*, 24, 35-38. <https://bit.ly/2VBpPun>

- Rosendo, N. (2016). Mundos transmediales: revisión conceptual y perspectivas teóricas del arte de crear mundos. *ICONO14*, 14(1), 49-70. <https://doi.org/10.7195/ri14.v14i1.930>
- Ruiz, S. (2014). Las características de las narrativas transmedia. Naturalmente apropiadas a las necesidades comunicativas de las comunidades. En Irigaray, F. y Lovato, A. (Eds.), *Hacia la comunicación transmedia*. UNR Editora. <https://bit.ly/2xdIOD4>
- Ryan, M. (2014). Story/Worlds/Media. Tuning the Instruments of a MediaConscious Narratology. En M. L. Ryan & J. N. Thon (eds.). *Storyworlds across Media. Toward a MediaConscious Narratology* (pp. 25-49). University of Nebraska Press.
- Sala, C. (2017). La Comunicación para el Cambio Social: una mirada participativa al concepto de desarrollo. *JANUS*, 104-105. <https://bit.ly/38kjSYm>
- Scolari, C. (2009a). Narrativa transmedia: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International Journal of Communication*, 3, 586-606. <https://bit.ly/2xRyKPo>
- Scolari, C. (2009b) The Grammar of Hypertelevision: An Identikit of Convergence-Age Fiction Television (Or, How Television Simulates New Interactive Media), *Journal of Visual Literacy*, 28(1), 28-49. <https://doi.org/10.1080/23796529.2009.11674658>
- Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Scolari, C. (2014). Don Quixote of La Mancha: Narrativa transmedia in the Grey Zone. *International Journal of Communication*, 8, 2382-2408. <http://bit.ly/2YdGzX9>
- Scolari, C., Bertetti, P., y Freeman, M. (2014). *Transmedia Archaeology: Storytelling in the Borderlines of Science Fiction, Comics and Pulp Magazines*. <https://doi.org/10.1057/9781137434371>
- Scolari, C. (2015a). Ecología de los medios: de la metáfora a la teoría (y más allá). En Scolari, C. (Ed.), *Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones* (pp. 15-44). Gedisa.
- Scolari, C. (2015b). Los ecos de McLuhan: ecología de los medios, semiótica e interfaces. *Palabra Clave*, 18(4), 1025-1056. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.4.4>
- Scolari, C., y Establés, M. J. (2017). El ministerio transmedia: expansiones narrativas y culturas participativas. *Palabra Clave*, 20(4), 1008-1041. <https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.4.7>
- Scott, S. (2017). Modeling the Marvel Everyfan: Agent Coulson and/as Transmedia Fan Culture. *Palabra Clave*, 20(4), 1042-1072. <https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.4.8>
- Serrano, A. (2016). Transmedia Journalism: Exploring Genres and Interface Design. *Trípodos*, (38), 67-85. <https://bit.ly/3BngAA1>

- Skewes, C. (2013). Los desafíos de la comunicación para el cambio social en organizaciones solidarias. *Razón y Palabra*, (83), 411-432. <https://bit.ly/3gJcoT7>
- Song, H., Kim, J., y Choi, Y. (2019). Social TV Viewing: The Effect of Virtual Co-Viewers and the Role of Social Presence. *Journal of Digital Contents Society*, 20(8), 1543-1552. <https://doi.org/10.9728/dcs.2019.20.8.1543>
- Spanò, C. (2016). Audience engagement with multi-level fictional universes: The case of Game of Thrones and its Italian fans. *Participations. Journal of Audience & Reception Studies*, 13(1), 625-655. <https://bit.ly/2Y2V6tL>
- Tavernier, C. (2013, 3 de diciembre). "If Everyone is Tweeting About the Show, Why Aren't More People Watching it?". Red Bee. <https://bit.ly/3kq8App>
- The Rockefeller Foundation (1999). *Communication for social change: A position paper and conference report*. New York.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Editorial Plaza y Janés.
- Túñez-López, M. (2017). Comunicación en las organizaciones: de la Teoría de Sistemas al marcom. En Túñez-López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 15-32). <https://doi.org/10.4185/cac127>
- Tur-Viñes, V., y Rodríguez, R. (2014). Transmedialidad: series de ficción y redes sociales. El caso de Pulseras Rojas en el grupo oficial de Facebook (Antena 3. España). *Cuadernos.info*, (34), 115-131. <https://doi.org/10.7764/cdi.34.549>
- Ure, M. (2018). Engagement estratégico y encuentro conversacional en los medios sociales. *Revista de Comunicación*, 17(1), 181-196. <https://doi.org/10.26441/RC17.1-2018-A10>
- Valdiviezo, C., y Duque, V. (2018). La comunicación como pieza clave en la gestión de públicos. En Túñez-López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 31-156). <https://doi.org/10.4185/cac127>
- Valerio, G., Herrera-Murillo, D., Villanueva-Puente, F., Herrera-Murillo, N., & Rodríguez-Martínez, M. (2015). The Relationship between Post Formats and Digital Engagement: A Study of the Facebook Pages of Mexican Universities. *RUSC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 12(1), 50-63. <https://doi.org/10.7238/rusc.v12i1.1887>
- Valiente, S. (2015). *La conexión emocional generada por el humor como elemento de "engagement" en marcas consolidadas* (tesis doctoral). Universidad CEU Cardenal Herrera, Valencia, España.

- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Editorial Prentice Hall.
- Vaquero, A. (2012). La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (3), 49-63. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.4>
- Velarde, S., y Pulido, M. (2018). Reputación corporativa y gestión de la comunicación. *Estudios institucionales*, 5(9), 243-252. <https://bit.ly/3bFRnV5>
- Villagra, N., López, B., y Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1072>
- Villén-Higueras, S. (2017). Estrategias transmedia en las series de televisión: la transformación de una tie-in-website en el inicio de un ARG (caso Discover Westworld). *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (14), 119-140. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.7>
- Villena-Alarcón, E. (2013). La Narrativa Transmedia en el modelo de comunicación de las empresas de moda internacionales: un estudio de caso. Narrativa transmedia in the communication model of international fashion companies: a case study. *Communication Papers –media literacy & gender studies–*, 3(4), 15-21. <https://bit.ly/2Y7STLt>
- We are social y Hootsuite. (2021). *Digital 2021: Global Overview Report*. <https://wearesocial.com/digital-2021>
- Wolf, M. (2012). *Building Imaginary Worlds: The Theory and History of Subcreation*. Routledge.
- Zambrano, X. (2013). Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación: relación para la transformación social. *Temas de comunicación*, (26), 65-90. <https://bit.ly/3jstJSd>
- Zareceansky, P., y Ros, S. (2017). Comunicación transmedia para la erradicación del hambre: ProyectoFAM, una estrategia transversal. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”*, 10(1), 9-29. <https://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.4912>