

Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de *Telefónica*

Internal communication and transmedia narratives, new strategies for responsible companies. *Telefónica* case study

Paula Pineda-Martínez; Isabel Ruiz-Mora

Cómo citar este artículo:

Pineda-Martínez, Paula; Ruiz-Mora, Isabel (2019). "Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de *Telefónica*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280524.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>

Artículo recibido el 10-04-2019
Aceptación definitiva: 27-06-2019



Paula Pineda-Martínez ✉

<https://orcid.org/0000-0002-2565-1390>

Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación
Departamento de Comunicación Audiovisual y
Publicidad
Barrio de Sarriena, s/n.
48940 Leioa (Bizkaia), España
paula.pineda@ehu.eus



Isabel Ruiz-Mora

<http://orcid.org/0000-0003-0723-9850>

Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Departamento Comunicación Audiovisual y
Publicidad
Campus de Teatinos, s/n.
29071 Málaga, España
isabelruiz@uma.es

Resumen

A partir de la creencia de que la participación y el intercambio constituyen una condición indispensable para una comunicación eficaz con los públicos, este artículo presenta las narrativas transmedia como catalizadores de la comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) a los públicos internos, a través del caso *Play to Move* de *Telefónica*. Este enfoque resulta de especial interés ya que, hasta el momento, la mayoría de las investigaciones en torno a las narrativas transmedia han tratado el tema en relación a contenidos audiovisuales, siendo muy pocos los trabajos que lo han aplicado a la gestión de la comunicación, e inexistentes en lo que se refiere a la comunicación con los públicos internos de manera específica. Con el fin de abordar el tema de estudio, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa, basada en una revisión de la bibliografía, y un estudio de caso para ilustrar la aplicación de esas narrativas transmediáticas a la comunicación de la responsabilidad social con los públicos internos. Los resultados demuestran que el *transmedia storytelling* es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables. El futuro de las relaciones públicas y de la comunicación interna de la RSE pasa por la confluencia con otras disciplinas como la publicidad o el entretenimiento, y la incorporación a sus estrategias de la gamificación, el *storytelling* y la transmedialidad.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial; Negocio responsable; Transmedia; Narrativas transmedia; Gamificación; Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Empleados; Públicos internos; Relaciones públicas; Contenido de marca; Película de marca; Interactividad; *Yammer*; *Telefónica*.

Agradecimientos

Las autoras agradecen a Lourdes Tejedor (*Dirección de Sostenibilidad y Negocio Responsable en Telefónica*) y a Eduardo Puig de la Bellacasa (*Dirección Stakeholder Engagement y Reporte Corporativo en Telefónica*), por su colaboración y participación en el estudio.

Abstract

Based on the belief that participation and mutual exchange are an indispensable condition for effective communication with publics, this article presents transmedia storytelling as a driver of corporate social responsibility (CSR) communication to internal publics, through the *Play to Move* case study of *Telefónica*. This approach is of special interest since, to date, most of the research on transmedia storytelling has addressed the subject in relation to audiovisual content, with very few works that have applied it to communication management, and nonexistent in terms of communication with internal publics specifically. In order to address the topic of study, a qualitative methodological perspective is adopted, based on a literature review and a case study to illustrate the application of these transmedia narratives to the communication of social responsibility with internal publics. The results show that transmedia storytelling is an effective public relations approach to communicate the corporate social responsibility strategy, without forgetting the importance of employee participation in these responsible policies. The future of public relations and internal communication of CSR goes through the confluence with other disciplines such as advertising or entertainment, and the incorporation of gamification, storytelling and transmediality into their strategies.

Keywords

Corporate social responsibility; Responsible business; Transmedia; Transmedia storytelling; Gamification; Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Employees; Internal publics; Public relations; Branded content; Brand film; Interactivity; *Yammer*; *Telefónica*.

1. Introducción

La comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) se encuentra en constante evolución. **Torres-Valdés y Campillo-Alhama** (2013) señalan que la dirección de comunicación (dircom) debe actuar como un agente de cambio para la generación de nuevos modelos, contenidos, mensajes e información, que construyan credibilidad, apoyo mutuo y confianza. **Niño-Benavides y Cortés-Cortés** (2018) afirman que los dircoms se enfrentan al reto de vincular la tecnología y sus nuevas vertientes (plataformas, redes sociales, transmedia y multimedia) a toda la acción comunicativa de las empresas, incluida la RSE. Se ha demostrado que la difusión de las tecnologías de la información y la comunicación promueve un nuevo entorno para el desarrollo del diálogo a través de la comunicación de las acciones de responsabilidad social (**Ferré-Pavía; Hiyo-Tambra, 2018; Orozco-Toro; Ferré-Pavía, 2013; Capriotti; Moreno, 2007**).

Castaño-González (2011) remarca la necesidad de comunicar la RSE no sólo hacia los públicos externos, sino también incluir a los internos como principales *stakeholders*. Más allá de los réditos económicos que pueden aportar, la autora recuerda que el protagonismo de los empleados en la comunicación de la RSE reforzará

“el sentido de pertenencia, el compromiso, la motivación, la satisfacción en el cargo y el trabajo en equipo, entre otros” (**Castaño-González, 2011, p. 173**).

Comunicar la RSE contribuye a la mejora de la reputación entre los grupos de interés (**Kim, 2011; Orozco-Toro; Ferré-Pavía, 2017**), al comunicar las acciones de RSE se fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa (**Briceño; Mejías; Moreno, 2010**). Por tanto es necesario ver la comunicación no como una herramienta, sino como la estrategia (**Ferré-Pavía; Hiyo-Tambra, 2018**) que ayudará a conseguir los objetivos perseguidos. Como subrayan **Ferrari y Durán** (2018), la comunicación es un activo esencial para impulsar los procesos de sostenibilidad. Esto sólo se conseguirá siguiendo una planificación estratégica en la comunicación de la RSE, que gire en torno a los *stakeholders* como valedores de la propia RSE en la organización y sólo siguiendo un proceso planificado se podrá evaluar el retorno social de lo que se haya invertido en RSE (**Sáenz-Acosta; Ventura-Egoávil, 2014**).

Al amparo de la RSE se pueden acometer muchos temas de estudio; en nuestro caso abordaremos las relaciones con los públicos internos. Son varios los autores del campo de estudio de las relaciones públicas y la comunicación estratégica que han hecho alusión a este aspecto y a la necesidad de abordarlo como elemento clave (**Seitel, 2002; Xifra; Chias, 2008; Castillo-Esparcia, 2009; Míguez-González, 2011; Wilcox; Cameron; Xifra, 2012**).

El enfoque perseguido se cimienta en la relación que se establece entre RSE y relaciones públicas en las organizaciones y para ello trabajaremos bajo la definición de RSE del *Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social*:

“Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (**Ethos, 2017, p. 17**).

Observamos que es necesario que las organizaciones mantengan una relación con sus públicos basada en el diálogo, teniendo en cuenta sus intereses y demandas y, sobre todo, siendo éticas. Abordar la gestión de la RSE desde las relaciones públicas es ineludible, la gestión de las relaciones con los públicos está tanto en el espíritu de la RSE como en las relaciones públicas (**Wang; Chaudhri, 2009, p. 247**).

En este trabajo se estudia una vinculación novedosa de la RSE con la comunicación estratégica transmediática como una nueva forma de transmitir los valores de la RSE y compartirlos con los empleados. Mediante nuevas estrategias comunicativas (narrativas transmedia, *storydoing*, *branded content*, entre otras) se implica al empleado en la creación del relato de la RSE y en la transmisión de los valores corporativos asociados al proyecto responsable.

2. Narrativas transmedia y responsabilidad social empresarial

Los procesos creativos en la actualidad se encuentran condicionados por la compleja evolución de los medios, soportes y formatos audiovisuales, marcados cada vez más por la existencia de fórmulas de hibridación y mestizaje de contenidos. En el campo de la *transcomunicación* (Ruiz-Muñoz; Ruiz-Mora, 2018), resultan significativos los casos de nuevas estrategias que combinan relaciones públicas, publicidad, información y entretenimiento para gestionar relaciones y crear experiencias completas.

Al acercarnos al concepto transmedia, debemos detenernos en la definición de Jenkins, precursor del término y el concepto, al definirlo como las historias que son contadas en diferentes medios y que fluyen a través de varias plataformas (Jenkins *et al.*, 2006, p. 46).

La narrativa transmedia se caracteriza por dos aspectos principales:

- una historia que se cuenta a través de múltiples medios y plataformas, donde cada medio constituye un punto de entrada a la historia y realiza su propia contribución a la construcción de la misma;
- la historia puede ser impulsada por las audiencias, ya que una parte de la misma no se limita a consumir el producto cultural, sino que amplía el universo narrativo con nuevas piezas textuales (Scolari, 2013; 2014).

La principal diferencia con el *cross-media*, término con el que se suele confundir, radica en que en este último el contenido se cuenta a través de diferentes medios y es necesario consumirlos todos para comprender la historia (Davidson, 2008), mientras que la narrativa multiplataforma consiste en la adaptación del mismo relato a varios soportes (Costa-Sánchez; Piñeiro-Otero, 2012).

De hecho, como se ha advertido, las narrativas transmedia cuentan con una serie de especificidades que van más allá de la fragmentación de la historia (Jenkins, 2009):

- Continuidad vs. multiplicidad: continuidad haciendo referencia a la coherencia y credibilidad, y multiplicidad a la posibilidad de acceder a versiones alternativas de los personajes, la historia, el universo...
- Expansión vs. profundidad: la expansión alude a la habilidad del público de difundir contenidos mediante diferentes canales, mientras que la profundidad se refiere al deseo de búsqueda de información.
- Inmersión vs. extracción: la inmersión supone que el espectador se “zambulle” en todos los mundos del universo transmedia, y la extracción, cómo se integran elementos de ese universo en la vida cotidiana.
- Construcción de mundos: son las extensiones de la narrativa y se producen mediante experiencias entre el mundo real y mundo digital, lo que está relacionado con los conceptos de inmersión y extracción previamente citados.
- Serialidad: se lleva a cabo en múltiples entregas.
- Subjetividad: los espectadores exploran la historia gracias a los personajes y sus puntos vista.
- Ejecución: cuando existe la posibilidad de que el trabajo realizado por los fans se convierta en parte de la propia narrativa transmedia (si se logra que el público participe activamente).

En la descripción del funcionamiento del escenario transmedia las historias pueden ser instrumentos para motivar a los públicos internos (La-Roda-Gómez, 2017) y que se conviertan en co-creadores del discurso de la organización, expandiendo los discursos, las historias y los mensajes. Fruto de esta estrategia se obtienen beneficios que van más allá de los resultados económicos,

“la conexión emocional que se establece con el consumidor va mucho más allá del mero acto de consumo y permite mantener una experiencia con la marca que sirve de fundamento para establecer relaciones a medio y largo plazo” (Galán, 2016, p. 922).

Al mismo tiempo, tampoco se reduce a transacciones comerciales y este enfoque innovador (Saavedra-Bautista; Cervo-Gómez; Mejía-Ortega, 2017) puede ser aplicado para contar historias y generar experiencias con múltiples aplicaciones y escenarios, como puede ser entre otros el caso de:

- marcas de alimentación (Galán, 2016);
- conjuntos arqueológicos como el caso de Atapuerca (Burgos, España) donde se aplica una estrategia transmedia para promocionarlo (Chomón-Serna; Busto-Salinas, 2018);
- promoción de series de televisión (Villén-Higueras, 2017);
- procesos de educación (Robin, 2005; Sugathan; Kalid, 2009; Grandío-Pérez, 2016);
- aprendizaje de idiomas (Tsou; Wang; Tzeng, 2003);
- simulación de inteligencia colectiva para la toma de decisiones (Rodríguez-Ruiz; López-Peinado; González-Gutiérrez, 2015);
- socialización de la adolescencia (Würfel, 2014);
- aprendizaje a través de experiencias transmediáticas (Corona-Rodríguez, 2015; Scolari *et al.*, 2018), entre otros.

El aspecto común y el éxito de las narrativas transmedia radica en que esta estrategia permite

“fidelizar a los usuarios porque generan experiencias que comparten y que les hacen sentirse partícipes del relato” (**Chomón-Serna; Busto-Salinas**, 2018, p. 941).

Pero como apunta Scolari

“la participación de los usuarios en la expansión hace imposible saber dónde termina un mundo narrativo transmedia” (**Scolari**, 2014, p. 73).

Profundizando en el funcionamiento de una estrategia transmedia, encontramos que

“se extienden de un extremo a otro de la ecología mediática, abarcando viejos y nuevos medios. También atraviesan los géneros: hay narrativas transmedia en la ficción, en el periodismo, el documental o la publicidad” (**Scolari**, 2014, p. 73),

y las relaciones públicas, la educación, la sociabilización..., llegando a la responsabilidad social.

En el ámbito de la responsabilidad social, algunos trabajos se han aproximado a la estrategia transmedia como recurso para alcanzar los fines responsables. **Fuentes-Gómez-Calcerrada y González-Martín** (2015) recurren a la narrativa transmedia como metodología docente para fomentar el emprendimiento responsable. Como el caso de *Chipotle*, una marca que promueve el consumo entre productores locales a través de una estrategia transmedia que combina la promoción, un cortometraje y un videojuego para móvil; la estrategia contribuye a mejorar la visibilidad de la marca, el *engagement* y una práctica comercial responsable (**López-Castillo**, 2017). Es destacable el trabajo de **Rodríguez-Terceño, Caldevilla-Domínguez y Ramos-Fernández** (2015) sobre *drama management* como estrategia transmedia para mejorar la imagen social corporativa, una estrategia que supone el desarrollo de piezas de cine producidas por y para empresas con el fin de mejorar su imagen y transmitir valores (**Rodríguez-Terceño**, 2014, p. 620). **Galbiati y Venditti** (2017), tras su investigación en educación y buscando una estrategia para comunicar la RSE de los proyectos de diseño, concluyen que las acciones de *storytelling* y transmedia en el entorno digital suponen una forma atractiva para establecer una relación entre las empresas y la sociedad, así como para comunicar de forma estratégica la RSE.

El trabajo de **Coombs** (2019) explora cómo el transmedia es una estrategia que debe ser empleada para comunicar la RSE y analiza el caso de *Procter & Gamble's "Thank you mom"*. **Nicoli y Komodromos** (2019) exploran el caso del *Banco de Chipre* y la estrategia de comunicación seguida por la entidad en el entorno digital, examinando las nuevas narrativas transmedia. Por otro lado, **Maltseva, Fieseler y Trittin-Ulbrich** (2019) demuestran que la gamificación como estrategia para comunicar temas sociales y medioambientales puede tener resultados ambiguos, pero que con un diseño riguroso de la experiencia que fomente el aprendizaje de los *stakeholders* puede ser de gran utilidad.

3. Metodología

Con el fin de afrontar el tema de estudio, se adopta una perspectiva metodológica cualitativa basada en una revisión de la bibliografía y un estudio de caso. Concretamente se analiza el caso de *Play to Move* de *Telefónica* para ilustrar la aplicación de las narrativas transmedia a la comunicación de la responsabilidad social corporativa con los públicos internos. La combinación de técnicas escogida para el análisis de caso considera el análisis documental y la entrevista en profundidad con responsables de la empresa.

El estudio de caso se considera un método apropiado cuando nos enfrentamos a estudios exploratorios en los que los temas que se trabajan son novedosos o no han sido estudiados en profundidad hasta el momento (**Yin**, 2013). Ha sido aplicado previamente en estudios similares demostrando su utilidad (**Costa-Sánchez; Piñeiro-Otero**, 2012; **Costa-Sánchez**, 2013; **Mayor-Mayor**, 2014).

La selección del caso de estudio se realizó:

- por tratarse de una campaña que incorpora cuatro elementos fundamentales en comunicación en la actualidad: responsabilidad social, gamificación, narrativa y transmedialidad;
- por tratarse de una campaña sin precedentes en relación con el tema de estudio, ya que ha sido considerada como la primera campaña transmedia de comunicación interna de una empresa española (**Llorente & Cuenca**, 2017), y ha sido ampliamente galardonada y reconocida como caso de éxito en el entorno profesional (*Corporate Excellence*, 2018). La campaña permite analizar el tema desde la perspectiva de una empresa con una amplia experiencia en lo que se refiere a la innovación en comunicación.

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en febrero de 2019, con una duración aproximada de una hora, y aplicando un guion de preguntas-tema semiestructurado, de manera que se mantuviera el foco de la entrevista permitiendo al mismo tiempo que surgieran perspectivas individuales (**Patton**, 1990). Las personas entrevistadas, Lourdes Tejedor (*Dirección de Sostenibilidad y Negocio Responsable en Telefónica*) y Eduardo Puig de la Bellacasa (*Dirección Stakeholder Engagement y Reporte Corporativo en Telefónica*), fueron seleccionadas por haber participado en la campaña objeto de estudio, así como por ocupar diferentes roles dentro de la cadena de gestión de la comunicación en la compañía.

El estudio analiza en primera instancia los principales componentes de una narrativa transmedia (**Scolari**, 2016) aplicados a la comunicación interna:

- la historia,
- los medios y plataformas que se utilizan para expandir la narración, y
- el papel que los públicos han tenido en la creación y desarrollo del relato.

Un segundo análisis examina los efectos de la estrategia transmediática y las posibles limitaciones de la misma como catalizadores de la responsabilidad social entre los públicos internos.

4. Resultados

4.1. Contextualización: objetivos y mensajes

Play to Move es una campaña internacional desarrollada en 2016 por *Telefónica* en el marco de su nuevo *Plan global de negocio responsable*. La iniciativa tenía por objetivo dar a conocer a los empleados los principios de negocio responsable de la compañía (*Telefónica*, 2016), así como las actuaciones que ésta estaba realizando para llevarlos a cabo. Adicionalmente la iniciativa también pretendía que los empleados sintieran estos principios como algo propio y aplicable en su día a día, de manera que se generara una cultura de responsabilidad entre el público interno.

Estos principios de negocio responsable, consistentes en una serie de pautas sobre las que la compañía rige sus actuaciones para garantizar que éstas sean responsables, resultaban demasiado abstractos, densos y ajenos para los empleados. Esto, unido a un contexto de híper-saturación informativa, llevó a *Telefónica* a buscar fórmulas diferentes para comunicar internamente lo que la compañía estaba realizando en materia de responsabilidad.

La campaña tuvo una duración de 1 año y se llevó a cabo con la colaboración de la agencia *Llorente & Cuenca* y la participación de varias áreas de la compañía: Ética Corporativa y Sostenibilidad, Comunicación Interna y Recursos Humanos, aunque también se contó con el apoyo de otras áreas como la de Negocio, Transformación Digital y Relaciones Internacionales, para validar la información con los responsables y al mismo tiempo buscar aliados en toda la compañía.

4.2. Estrategia

La campaña se articuló a través de un eje creativo global (*Play to Move*) que permitió planificar toda la estrategia de comunicación. Ambas palabras transmitían una llamada a la acción y al disfrute de los empleados tanto hacia la campaña como hacia los principios de negocio responsable de la empresa, y al tratarse de una expresión inglesa, permitía su aplicación a todos los países en los que está presente la compañía.

La campaña utilizó la narrativa, o arte de contar cuentos o historias, para generar un relato lúdico que apelaba a las emociones, daba sentido a la realidad y resultaba altamente didáctico y mnemotécnico para los empleados (*Salmon*, 2008). Además, la empresa apostó por una campaña transmedia de comunicación interna, de manera que fueran los propios empleados los que co-crearan una narración que se iba construyendo a través de diferentes plataformas y formatos (aplicaciones, redes sociales, *brand film*...).

<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>

Durante toda la campaña se utiliza un tono cercano que favorece la identificación de los empleados con la historia, alejándose de un estilo más informativo y lejano al que el público interno estaba acostumbrado hasta el momento. Los valores que se buscaba transmitir están asociados a la excelencia en las conductas responsables, la transparencia, la cotidianidad y la cercanía. La campaña, a pesar de que pretende transmitir un mensaje de transparencia y responsabilidad, está cargada de un alto corporativismo y ausencia de autocrítica, tal y como puede apreciarse en el *film*.

4.3. Medios y formatos

Teniendo en cuenta el contexto hiperconectado e infocionado en el que se desarrollaría la campaña, *Telefónica* optó por utilizar medios y formatos diferentes e innovadores que evitaran los cauces más saturados de la compañía y consiguieran captar el interés de los empleados. Se otorgó un especial protagonismo al digital con el objetivo de alcanzar a una audiencia global de acuerdo con los requerimientos de la campaña.



Figura 1. Gráfica *Play to Move*

Fuente: *Llorente & Cuenca* (2016)

<https://informeannual2016.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/2017/02/play2.jpg>

La plataforma central utilizada durante la iniciativa fue *Yammer*, la red social que utilizan los empleados de *Telefónica*. <https://products.office.com/en-us/yammer/yammer-overview>

La principal acción realizada en la misma fue una gamificación multijugador online a la que se accedía a través de la red social. La compañía optó por el uso de la gamificación con el fin de dar a conocer los principios de negocio responsable de una manera cercana y atractiva para el público interno, y generar expectación respecto a la campaña. Mediante el juego los empleados se retaban mutuamente para demostrar quién sabía o descubriría más sobre los proyectos de la empresa. Con ello se pretendía que el juego fuera lo suficientemente motivador como para que la mayor cantidad de empleados a nivel global quisiera participar en él de manera activa.

Así mismo, desde el comienzo de la campaña y hasta su finalización se creó un grupo en *Yammer* destinado a la dinamización de la iniciativa. Así, se consiguió generar una comunidad estable de empleados implicados en la campaña. Para dinamizar el grupo se utilizaron publicaciones de texto e imagen, píldoras audiovisuales, y otros contenidos transmedia que contribuían a expandir la historia.

Como resultado de la gamificación fueron seleccionados 3 empleados para participar en un viaje experiencial a 3 países en los que está presente la compañía (Brasil, España y Perú). Durante el viaje los protagonistas visitan desde un centro de datos de la compañía en Valencia (España) hasta una comunidad indígena en Iquito (Perú), para comprobar de primera mano cómo se materializan los principios de negocio responsable de *Telefónica* en los esos países.



Figura 2. Gamificación *Play to Move*
Fuente: *Telefónica*

El resultado del viaje fue un *brand film* documental, el primero realizado por *Telefónica* (*Telefónica*, 2016a y 2016b), en el que los tres empleados narran la historia hablando a la cámara acerca de sus experiencias y reflexiones durante la aventura. El estreno de la película se realizó en Madrid e incluyó un evento en el que se invitó a empleados de la compañía, y se realizaron otras actividades además del visionado de la película (coloquio, *show cooking*...). También se realizaron acciones para promocionar el estreno, tales como la creación de una identidad visual exclusiva para el evento, *Street Marketing* en el propio Distrito de Telefónica o formatos de comunicación para su difusión a través de canales internos, entre otros.

El viaje también se transmitió al resto de empleados en el grupo de *Yammer* en forma de micro-relatos, que contribuían a la expansión y comprensión de la historia, pero al mismo tiempo permitían conectar con el relato sin tener que consumir todas y cada una de sus partes.

Como apoyo a la estrategia se puso en marcha una acción bajo el nombre "Micro-retos *Play to Move*", en la que se pedía a los empleados que dieran ideas de innovación para promover el impacto positivo de la compañía en la sociedad de acuerdo con los principios de negocio responsable. Finalmente se eligieron tres de las ideas participantes.



Figura 3. Secuencia del *brand film* *Play to Move*
<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>
Fuente: *Telefónica*

Durante todo el proceso se utilizaron como apoyo el boletín interno y la intranet de la empresa.

Tabla 1. Ecosistema transmedia *Play to Move*

Gamificación	Viaje	Grupo de Yammer
Juego (app)	<i>Brand film</i>	Píldoras audiovisuales
Micro-retos	Acciones en el estreno del <i>brand film</i>	Publicaciones

4.4. Historia

A nivel narrativo la campaña propone como argumento el viaje del héroe, un patrón narrativo que se repite continuamente en las historias y leyendas de diferentes culturas y momentos de la historia, mostrando una continuidad con esa narrativa germinal (Balló; Pérez, 1997). Esta estructura mitológica o monomito, tal y como la denomina Campbell (2014), se compone de tres etapas principales –partida, iniciación y regreso–, a través de las cuales el héroe rompe con su rutina diaria para embarcarse en una aventura.

La trama de la campaña se centra en la búsqueda de la aplicación de los principios de negocio responsable de la compañía en los proyectos que ésta lleva a cabo a lo largo del mundo. La trama de la búsqueda favorece la utilización de proyectos transmedia porque fomentan la curiosidad de las audiencias y su participación en el proceso (Costa-Sánchez, 2014).

Tabla 2. Etapas de la narración transmedia de *Play to Move*

Etapas de la historia	Descripción	Plataformas y formatos
El mundo ordinario	En la primera etapa, los empleados se encuentran en una situación de normalidad, esperando a que algo suceda. Es entonces cuando de manera inesperada surge una oportunidad para salir de su mundo cotidiano. En este caso, la compañía plantea un juego, con pequeños problemas que los empleados tendrán que solventar y que permitirán que éstos adquieran sabiduría y puedan enfrentarse a retos mayores.	Gamificación en <i>Yammer</i> . Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
La llamada a la aventura	Fruto del juego, los tres empleados con mejores puntuaciones son llamados a participar en una aventura, un viaje a tres países, en el que los protagonistas se ven obligados a poner en práctica todo lo que han aprendido. Tal y como se afirma en el <i>brand film</i> , serán los embajadores de la compañía para comprobar cómo se materializan los principios de negocio responsable y verificar si <i>Telefónica</i> realmente está contribuyendo a construir una sociedad mejor o no.	Notificación a los empleados seleccionados (carta). Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
Inicio del viaje. Retos	Los empleados abandonan su zona de confort y viajan a través de tres países y varias ciudades para conocer los proyectos de la compañía. En el viaje, son acompañados por varios maestros (trabajadores de la compañía), que a través de experiencias les ayudarán a construir una nueva identidad asociada al negocio responsable de la compañía.	Viaje experiencial. Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .
Renacimiento y recompensa	Tras finalizar el viaje, los protagonistas consiguen superar la prueba y obtienen la recompensa, convirtiéndose en personas nuevas que ahora servirán como ejemplo para otros compañeros.	
La vuelta a casa	De vuelta a la normalidad, los tres empleados se ven obligados a transmitir todo ese conocimiento que han adquirido durante el viaje al resto de compañeros, en este caso, a través de un <i>brand film</i> . De esta manera, todos los empleados podrán aplicar los conocimientos y estrategias aprendidas a su actividad diaria.	<i>Brand film</i> . Micro-retos. Grupo de dinamización en <i>Yammer</i> .

Mediante la narración, *Telefónica* logra transformar la información y los datos de la compañía en emociones que conectan directamente con las personas, y consigue que éstas inviertan su tiempo y atención a las mismas (Núñez-López, 2007).

4.5. El rol de los empleados

La campaña se construye a través de una narrativa interactiva (Orihuela, 1997), es decir, a pesar de que la empresa mantiene un control sobre el contenido y la forma del relato, éste se encuentra abierto a variaciones por parte del público interno.

Encontramos diferentes niveles de participación de los públicos internos en la construcción del relato. Los empleados adquieren un rol de receptores pasivos tanto en el *brand film* como en otras de las acciones promocionales, ya que se limitan a recibir y consumir el contenido. En el grupo de *Yammer* así como en el juego, los públicos internos adquieren un rol de receptores activos, ya que de manera voluntaria deciden realizar un seguimiento activo de la campaña a través del consumo de los contenidos, demostrando su implicación. El nivel de participación más alto sería el del rol de co-creador, que adquiere su máxima expresión en el viaje experiencial y su distribución al resto de empleados a través de la creación de contenido en varios formatos, así como con los “Micro-retos *Play to Move*”, si bien tanto en el grupo de *Yammer* como en el juego los públicos también pueden adoptar este nivel de participación interactuando con la historia y creando contenido.

Durante toda la campaña se observa cómo la empresa realiza acciones para incentivar esa participación de los públicos, que deciden de manera voluntaria su grado de implicación con la historia.

4.6. Evaluación de los resultados e impacto en la responsabilidad social de la empresa

La implicación de los empleados, áreas y países fue alta durante toda la campaña, tal y como demuestran los datos de actividad y *engagement* en los medios y plataformas, lo que favoreció el alto alcance de la campaña y la relación entre los empleados participantes. La app (juego) acumuló más de 5.000 jugadores y 60.000 partidas en 15 países, mientras que el grupo de *Yammer* se constituyó como el más activo de *Telefónica* a nivel mundial, con la participación de 4.380 empleados, más de 200 publicaciones propias, 1.700 me gusta, 1.500 comentarios, 100 comparticiones y 3.800 interacciones con usuarios. La película fue visionada por más del 80% de la plantilla, y a su estreno asistieron 400 empleados, directivos y representantes.

La iniciativa contribuyó al conocimiento de los principios de negocio responsable de la compañía. Se midió el conocimiento de los principios de negocio responsable antes y después de la campaña observándose una diferencia significativa. Concretamente, el 74% de los empleados aseguró que la campaña había cambiado su percepción sobre el negocio responsable de la empresa.

La gestión de los tiempos, el carácter internacional de la campaña o generar contenido para diferentes plataformas, son los principales retos de una campaña transmedia de estas características

De la misma manera los entrevistados también confirmaron que las encuestas de clima de la compañía mostraron una mejora respecto a la percepción de *Telefónica* como empresa responsable entre el público interno, lo que contribuyó así mismo al sentimiento de pertenencia a la empresa.

Según los responsables de la campaña, algunas de las claves del éxito fueron su carácter novedoso y el tono informal que se utilizó durante toda la iniciativa. La gestión de los tiempos (*timing*), el carácter internacional de la campaña o la necesidad de generar contenido para diferentes plataformas, fueron algunos de los principales retos experimentados por los responsables a la hora de gestionar una campaña transmedia de estas características.

A pesar del éxito de la iniciativa, los responsables recuerdan que la comunicación de la responsabilidad social es algo que necesita gestionarse de manera continua.

“Refuerzas el conocimiento, pero al final tienes que estar siempre recordando las cosas, insistiendo... [...] No es “un día hago una campaña y el tema lo doy por sabido” [...] Además, los principios de negocio responsable se van concretando en diferentes políticas y normativas, por eso siempre estamos compartiendo esos nuevos contenidos, porque están vivos” (Lourdes Tejedor).

También admiten que es difícil realizar el salto entre el conocimiento de los principios de negocio responsable a su aplicación práctica en el día a día de los empleados:

“No hemos conseguido un salto definitivo. Puedes tener gente más dispuesta, más colaboradora, pero tienes que seguir insistiendo para mantener esa voluntad y ese ánimo de participación y de colaboración” (Lourdes Tejedor).

A pesar de ello, afirman que no cuentan con métricas específicas para medir esa participación del público interno en su política de negocio responsable:

“Es tan amplio el negocio responsable que no tenemos una manera de medirlo. Es difícil cubrir todo el abanico y ver la participación” (Lourdes Tejedor).

En resumen, el éxito de la campaña demuestra que la narrativa transmedia es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables. De acuerdo con los responsables de la campaña, “el transmedia es el futuro” (Eduardo Puig De la Bellacasa), si bien recuerdan que requiere de bastantes recursos económicos, dada la cantidad de formatos y canales que es necesario abordar, contenidos y tiempo. También admiten que es importante jugar con el factor novedad:

“Hacer una campaña de este calado todos los años al final lo que hace es perder efectividad”,

afirma Puig de la Bellacasa.

5. Discusión y conclusiones

Las formas de comunicación entre las organizaciones y sus públicos internos se encuentran en constante evolución. Las organizaciones tienen que enfrentarse al reto de alcanzar a un público que cada vez está más expuesto a grandes cantidades de información y con unos hábitos de consumo multi-plataforma. También se trata de un público cada vez más empoderado, pudiendo adoptar al mismo tiempo el rol de emisor-receptor gracias a las posibilidades que brinda la tecnología.

Más allá de las campañas de comunicación interna convencionales que utilizaban una cantidad reducida de plataformas y formatos, fundamentalmente de carácter unidireccional (intranet, boletín interno, vídeos corporativos...), las campañas de comunicación transmedia se presentan como un nuevo escenario en el que confluyen todas esas tendencias. És-

tas permiten conectar con los empleados mediante relatos que generan emociones y que se van construyendo en diferentes plataformas, pudiendo el propio público interno participar en la co-creación de esa historia, de manera lúdica y experiencial.

Según los responsables resulta difícil enlazar los principios de negocio responsable con su aplicación práctica en el día a día de los empleados

En este caso de estudio, *Telefónica* demostró cómo se pueden utilizar las narrativas transmedia para contar su estrategia de negocio responsable de manera efectiva. Cada uno de los medios y formatos utilizados cumplía una función:

- la gamificación sirvió para transmitir de una forma amena y atractiva los principios de negocio responsable e implicar a todos los empleados en la historia, generando expectación;
- el viaje y la creación del *brand film* fueron utilizados para la generación de la narrativa;
- el grupo de *Yammer* y los micro-retos se utilizaron para contar el relato de manera no secuencial, y fomentar la interacción y participación de todos los empleados.

Estos resultados se muestran en línea con estudios anteriores, en los que se concluye que los discursos de las organizaciones deben transformarse en historias, desde un acercamiento lúdico e interactivo, creadoras de experiencias (Costa-Sánchez, 2014, p. 147).

La RSE propicia un espacio de encuentro con los públicos internos y las narrativas transmedia, suponen una vía para convocar y potenciar el compromiso de los agentes interesados y convertirlos en partícipes de los relatos sobre el negocio responsable. Establecer canales de participación (mediante estas nuevas estrategias) potencia que la RSE contribuya de forma efectiva a su propia esencia, así como a dar respuesta a las demandas de los públicos por un mayor desempeño y compromiso; sobre todo cuando hablamos de grandes multinacionales y de cómo deben hacer frente y compensar los impactos que generan. En esta línea encontramos trabajos como el de Coombs (2019, p. 351) que subraya el potencial de la narrativa transmedia para generar un mayor compromiso y emoción del público con los mensajes de la RSE y compensar así el rechazo que genera la publicidad ligada a la RSE.

A pesar de sus posibilidades, las narrativas transmedia han sido muy poco aplicadas a la comunicación interna en el caso de España hasta el momento. De hecho, no se tiene constancia de ningún precedente más allá del estudio de caso del presente artículo, si bien su importancia comienza a ser reconocida al menos en el ámbito profesional (Cornejo, 2019). Las organizaciones se encuentran ante 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. El futuro de las relaciones públicas y de la comunicación interna pasa por la confluencia con otras disciplinas como la publicidad o el entretenimiento, y la incorporación de la gamificación, el *storytelling* y la transmedialidad.

6. Referencias

- Balló, Jordi; Pérez, Xavier (1997). *La semilla inmortal: los argumentos universales en el cine*. Barcelona: Anagrama. ISBN: 978 84 33905482
- Briceño, Sonia; Mejías, Iraida; Moreno, Fidel (2010). "La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial (RSE)". *Daena: International journal of good conscience*, v. 5, n. 1, pp. 37-46.
[http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)
- Campbell, Joseph (2014). *El héroe de las mil caras. Psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN: 978 607 1620132
- Capriotti, Paul; Moreno, Ángeles (2007). "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain". *Corporate communications: An international journal*, v. 12, n. 3, pp. 221-237.
<https://doi.org/10.1108/13563280710776833>
- Castaño-González, Esther-Julia (2011). "Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada". *Revista lasallista de investigación*, v. 8, n. 2, pp. 173-186.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69522607019>
- Castillo-Esparcia, Antonio (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97888172
- Chomón-Serna, José-María; Busto-Salinas, Lorena (2018). "Ciencia y transmedia: binomio para la divulgación científica. El caso de Atapuerca". *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 938-946.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.22>
- Coombs, Timothy (2019). "Transmedia storytelling: A potentially vital resource for CSR communication". *Corporate communications: An international journal*, v. 24, n. 2, pp. 351-367.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2017-0114>
- Cornejo, David (2019). *Comunicación interna transmedia. Guía en 12 pasos para empresas y organizaciones*. Santiago de Chile. ISBN: 978 956 398 402 6
<https://es.slideshare.net/DavidCornejo6/comunicacion-interna-transmedia>

- Corona-Rodríguez, José-Manuel** (2015). *Educación transmedial: estrategias y desafíos para investigar el aprendizaje informal en el escenario hipermediático*.
<http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/xmlui/handle/20.500.12579/4531>
- Corporate Excellence (2018). *Play to Move. Viviendo los principios de negocio responsable de Telefónica*. Corporate Excellence.
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/5f954fb3-7260-45bd-a0b6-94720b4f4ff9/Caso%20Telef%C3%B3nica%20rev-4.pdf>
- Costa-Sánchez, Carmen** (2013). "Narrativas transmedia nativas: ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso". *Historia y comunicación social*, v. 18, pp. 561-574.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44349
- Costa-Sánchez, Carmen** (2014). "Transmedia storytelling, an ally of corporate communication: #Dropped by Heineken case study". *Comunicación & society*, v. 27, n. 3, pp. 127-150.
<https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/communication-and-society/article/view/35992>
- Costa-Sánchez, Carmen; Piñeiro-Otero, Teresa** (2012). "Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Águila Roja (RTVE)". *Icono14*, v. 10, n. 2, pp. 102-125.
<https://doi.org/10.7195/ri14.v10i2.156>
- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.** (2000). *Relaciones públicas eficaces. Clásicos de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 84 80885734
- Davidson, Drew** (2008). *Stories in between: Narratives and mediums @ play*. Lulu.com. ISBN: 978 1 435720800
<https://pdfs.semanticscholar.org/15b0/a538bcf1217dfea5027855da26bd9c4fe9c1.pdf>
- Ethos (2017). *Indicadores Ethos para negocios sustentáveis e responsáveis*. Glossário. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.
<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2017/06/Gloss%C3%A1rio-2017.pdf>
- Ferrari, María-Aparecida; Durán, Ana-María** (2018). "El estado del arte de las relaciones públicas y la sustentabilidad en organizaciones brasileñas y ecuatorianas". *Revista internacional de relaciones públicas*, v. 8, n. 16, pp. 129-150.
<https://doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-08-129-150>
- Ferré-Pavía, Carme; Hiyo-Tambra, Cristie** (2018). "La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas. Estudio exploratorio y comparativo de 10 empresas". *Revista universidad y empresa*, v. 20, n. 35, pp. 221-249.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6028>
- Fuentes-Gómez-Calcerrada, Juan-Luis; González-Martín, María-del-Rosario** (2015). "Emprendimiento y responsabilidad social. La estrategia educativa de las narrativas 'transmedia'". En: Núñez-Cubero, Luis (coord.). *Cultura emprendedora y educación*. Sevilla: Universidad de Sevilla, pp. 233-240. ISBN: 978 84 472 1606 2
- Galán, Esteban** (2016). "Relato transmedia vinculado a marcas: el personaje de Benito como instrumento de *branded content*". *El profesional de la información*, v. 25, n. 6, pp. 915-922.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.nov.08>
- Galbiati, Marisa; Venditti, Simona** (2017). "Communication design for social impact. Using digital media and storytelling practices for disseminating CSR activities". En: *IX Congreso intl de diseño de La Habana. Forma 2017*.
https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1029253/218225/pdf_CSR_formahabana.pdf
- Grandío-Pérez, María-del-Mar** (2016). "El transmedia en la enseñanza universitaria. Análisis de las asignaturas de educación mediática en España (2012-2013)". *Palabra clave*, v. 19, n. 1, pp. 85-104.
<https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.4>
- Jenkins, Henry** (2009). "The revenge of the origami unicorn: Seven principles of transmedia storytelling (well, two actually. Five more on Friday)". *Confessions of an aca-fan. The official weblog of Henry Jenkins*, December 12.
http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.html
- Jenkins, Henry; Clinton, Katie; Purushotma, Ravi; Robison, Alice J.; Weigel, Margaret** (2006). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. The MacArthur Foundation.
https://www.macfound.org/media/article_pdfs/JENKINS_WHITE_PAPER.PDF
- Kim, Hyo-Sook** (2011). "A reputational approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives". *Asian journal of communication*, v. 21, n. 1, pp. 84-101.
<https://doi.org/10.1080/01292986.2010.524230>
- La-Roda-Gómez, Aída** (2017). *La comunicación interna de la calidad en la universidad española, propuesta de un modelo teórico transmedia*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad CEU-Cardenal Herrera.
<https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/8532>

Llorente & Cuenca (2016). *Informe anual 2016*.

<https://informeanual2016.llorenteycuenca.com/los-clientes-en-el-centro-del-negocio>

Llorente & Cuenca (2017). "La primera campaña transmedia de comunicación interna de una empresa española". *TOP comunicación & RRPP*.

<http://www.topcomunicacion.com/noticia/8860/primera-campana-transmedia-de-comunicacion-interna-ttelefonica-empresa-espanola>

López-Castillo, Yosue-Shalom (2017). "Chipotle responsabilidad social y transmedia", *Bitácora del Kapitán*, 31 mayo.

<https://comunidad.iebschool.com/bitacoradelkapitan/2017/05/31/chipotle-responsabilidad-social-y-transmedia>

Maltseva, Kateryna; Fieseler, Christian; Trittin-Ulbrich, Hannah (2019). "The challenges of gamifying CSR communication". *Corporate communications: An international journal*, v. 24, n. 1, pp. 44-62.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2018-0092>

Mayor-Mayor, Francesc (2014). "Transmedia storytelling desde la ficción televisiva serial española: El caso de Antena 3". *CIC. Cuadernos de información y comunicación*, v. 19, pp. 69-85.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93530573005>

Míguez-González, María-Isabel (2011). "La investigación sobre relaciones públicas en las revistas españolas de comunicación (2008-2010)". En: Fernández-Souto, Ana-Belén; García-García, Francisco (eds.). *VI Congreso internacional de investigación y relaciones públicas*, pp. 124-138. Asociación Científica de Investigación de las Nuevas tecnologías de la Comunicación Icono14. ISBN: 978 84 939077 1 6

http://airrpp.org/wp-content/uploads/2012/12/actas_VIcongreso_AIRP.pdf

Nicoli, Nicholas; Komodromos, Marcos (2019). "CSR communication in the digital age. The case of The Bank of Cyprus". In: Antonaras, Alexandros; Dekoulou, Paraskevi (eds.). *Cases on corporate social responsibility and contemporary issues in organizations*. Pennsylvania: IGI Global, pp. 71-89. ISBN: 978 1 522577157

<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7715-7.ch005>

Niño-Benavides, Teresa-del-Pilar; Cortés-Cortés, María-Isabel (2018). "Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la bibliografía". *Prisma social*, n. 22, pp. 127-158.

<http://revistaprismasocial.es/article/view/2570/2756>

Núñez-López, Antonio (2007). ¡Será mejor que lo cuentes!: Los relatos como herramientas de comunicación (*storytelling*). Barcelona: Empresa Activa. ISBN: 978 84 96627307

Orihuela, José-Luis (1997). "Narraciones interactivas: el futuro no lineal de los relatos en la era digital". *Palabra-clave*, n. 2, pp. 37-47.

<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/viewFile/338/480>

Orozco-Toro, Jaime-Alberto; Ferré-Pavia, Carme (2013). "La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa". *Razón y palabra*, n. 83, pp. 706-726.

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf

Orozco-Toro, Jaime-Alberto; Ferré-Pavia, Carme (2017). "La percepción de la reputación corporativa de los stakeholders de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa". *Palabra clave*, v. 20, n. 2, pp. 473-505.

<https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.2.8>

Patton, Michael-Quinn (1990). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 0803937792

Robin, Bernard (2005). "The educational uses of digital storytelling". In: Crawford, Caroline; Carlsen, Roger; McFerrin, Karen; Price, Jerry; Weber, Roberta; Willis, Dee-Anna (eds.). *Proceedings of SITE 2006--Society for information technology & teacher education intl conf*. Florida, USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), pp. 709-716

<https://www.learntechlib.org/primary/p/22129>

Rodríguez-Ruiz, Jaime-Alejandro; López-Peinado, Laura D.; González-Gutiérrez, Luis-Felipe (2015). "La narrativa transmedia como experiencia de simulación de inteligencia colectiva. El caso de Atrapados". *Signo y pensamiento*, v. 34, n. 67, pp. 60-74.

<https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp34-67.ntes>

Rodríguez-Terceño, José (2014). "Cine y nuevas fórmulas comunicativas: evolución del emplazamiento publicitario hecho cine". En: Requeijo-Rey, Paula; Gaona-Pisonero, Carmen (coords.). *Contenidos innovadores en la universidad actual*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN: 978 84 48197445, pp. 611-622.

Rodríguez-Terceño, José; Caldevilla-Domínguez, David; Ramos-Fernández, Luis-Fernando (2015). "'Dramanagement': cine, empresa y responsabilidad social corporativa". *Opción*, v. 31, n. 1, pp. 23-40.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005002>

- Ruiz-Muñoz, María-Jesús; Ruiz-Mora, Isabel** (2018). “La exploración de metodologías docentes en el contexto de la transcomunicación”. En: *XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), Comunicación en sociedades diversas: Horizontes de inclusión, equidad y democracia* (no publicado).
<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/16535>
- Saavedra-Bautista, Claudia; Cuervo-Gómez, William-Oswaldo; Mejía-Ortega, Iván-Darío** (2017). “Producción de contenidos transmedia, una estrategia innovadora”. *Revista científica*, v. 28, n. 1, pp. 6-16.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cient/n28/2344-8350-cient-28-00006.pdf>
<https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.RC.2017.28.a1>
- Sáenz-Acosta, César; Ventura-Egoávil, José** (2014). “El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial?”. *Revista universidad y empresa*, v. 16, n. 26, pp. 31-64.
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa>
- Salmon, Christian** (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Quinteto. ISBN: 978 84 83078358
- Scolari, Carlos A.** (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto. ISBN: 978 84 23413362
- Scolari, Carlos A.** (2014). “Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital”. *Anuario AC/E de cultura digital*, pp. 71-81.
https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario_ACE_2014/6Transmedia_CScolari.pdf
- Scolari, Carlos A.** (2016). “Alfabetismo transmedia: estrategias de aprendizaje informal y competencias mediáticas en la nueva ecología de la comunicación”. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, n. 103, pp. 13-23.
<https://repositori.upf.edu/handle/10230/27788>
- Scolari, Carlos A.; Masanet, María-José; Guerrero-Pico, Mar; Establés, María-José** (2018). “Transmedia literacy in the new media ecology: Teens’ transmedia skills and informal learning strategies”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 4, pp. 801-812.
<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.09>
- Seitel, Fraser P.** (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 20535104
- Sugathan, Savita K.; Kalid, Khairul-Shafee** (2009). “An exploratory study of storytelling approach as an instructional tool from educators’ perspective”. In: *ICCTD 2009. 2009 Intl conf on computer technology and development*, pp. 480-483.
<https://doi.org/10.1109/ICCTD.2009.122>
- Telefónica (2016a). *Informe integrado 2016*.
<https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2016>
- Telefónica (2016b). *Play to Move, La película*, Brand film (48:28 min).
<https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>
- Torres-Valdés, Rosa-María; Campillo-Alhama, Concepción** (2013). “Desarrollo local y relaciones públicas para grupos desfavorecidos en la Comunidad de Madrid”. *Prisma social*, n. 10, pp. 394-432.
<http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/abierta/02-desarrollo-local.html>
- Tsou, Wenli; Wang, Weichung; Tzeng, Yenjun** (2003). “Applying computer multimedia storytelling website in foreign language learning”. In: *Procs 3rd IEEE Intl conf on advanced learning technologies*, pp. 262-263.
<http://doi.org/10.1109/ICALT.2003.1215074>
- Villén-Higueras, Sergio-Jesús** (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*, n. 14, pp. 119-140.
<http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/395/362>
- Wang, Jian; Chaudhri, Vidhi** (2009). “Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies”. *Public relations review*, v. 35, n. 3, pp. 247-250.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.04.005>
- Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.; Xifra, Jordi** (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación. ISBN: 978 84 83228135
- Würfel, Maren** (2014). “Transmedia appropriation and socialization processes among German adolescents”. *International journal of communication*, n. 8, pp. 2240-2258.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2698/1206>
- Xifra, Jordi; Chias, Josep** (2008). *El marketing. Las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 97887144
- Yin, Robert K.** (2013). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park CA: Sage. ISBN: 978 1 452242569