



Aproximaciones a las dimensiones transmedia de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad

Approaches to the transmedia dimensions of organizational communication on sustainability

Diego Ortiz-Jaramillo; Irene Trelles



Diego Ortiz-Jaramillo

Universidad Hemisferios
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ecuador
<https://orcid.org/0009-0007-3460-5824>
diego@uhemisferios.edu.ec



Irene Trelles

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5370-7155>
irene.trelles@cu.ucsg.edu.ec

Cómo citar este artículo

Ortiz-Jaramillo, D., & Trelles, I. (2025). Aproximaciones a las dimensiones transmedia de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad. *Revista Panamericana de Comunicación*, 7(2), 3408. <https://doi.org/10.21555/rpc.v7i1.3408>

Recibido: 30 - 03 - 2025

Aceptado: 09 - 08 - 2025

Publicado en línea: 22-08-2025

Resumen

En el siglo XXI, las organizaciones incorporan cada vez más la sostenibilidad a sus estrategias de comunicación, reconociendo la importancia de abordar las cuestiones medioambientales y sociales junto con los resultados económicos. Los stakeholders ahora exigen a las empresas una mayor transparencia y responsabilidad en sus esfuerzos de sostenibilidad. Esto supone un desafío comunicacional que puede ser resuelto gracias al uso de narrativas transmedia y la convergencia de medios, los cuales se han convertido en poderosas herramientas para que las organizaciones capten la atención de públicos diversos y comuniquen sus iniciativas de sostenibilidad con eficacia. Sin embargo, la adopción de estos innovadores enfoques de comunicación plantea retos, como mantener la coherencia del mensaje, adaptar el contenido a diversas plataformas y medir la eficacia de la campaña.

Palabras clave: Transmedia; Comunicación organizacional; Sostenibilidad; Partes interesadas.

Abstract

In the 21st century, organizations are increasingly incorporating sustainability into their communication strategies, recognizing the importance of addressing environmental and social issues alongside economic outcomes. Stakeholders now demand greater transparency and accountability from companies in their sustainability efforts. This presents a communication challenge that can be addressed through the use of transmedia storytelling and media convergence, which have become powerful tools for organizations to capture the attention of diverse audiences and effectively com-



municate their sustainability initiatives. However, adopting these innovative communication approaches brings challenges, such as maintaining message consistency, adapting content across various platforms, and measuring the effectiveness of the campaign.

Keywords: Transmedia; Organizational Communication; Sustainability; Stakeholders.

1. Introducción

Las organizaciones del siglo XXI están transitando hacia un modelo que incorpora la sostenibilidad en su ADN. Los impactos de sus actividades ya no se evalúan únicamente en su dimensión económica, sino que ahora se analizan en sus interacciones sociales y ambientales, así como en el cumplimiento de sus compromisos con sus stakeholders, con el objetivo de alinearse con metas y compromisos globales como la Agenda 2030, el Acuerdo de París o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Aerts y Cormier, 2009; Aureli et al., 2020; Elkington, 1997; Hahn y Kühnen, 2013; Slaper y Hall, 2011).

Estas dinámicas de las organizaciones contemporáneas también han enriquecido la teoría y la práctica de la comunicación organizacional. En efecto, los primeros estudios sobre los mecanismos de comunicación en las organizaciones revelan una preferencia por acciones directas, y por lo general unidireccionales, por parte de la organización con sus públicos. Estas incluían, entre otros, comunicados, activaciones internas o reuniones con directivos, cuyo objetivo era transmitir un mensaje unificado hacia los *stakeholders* (Craig, 1999; Tompkins, 1967).

Sin embargo, en el siglo XXI, con la aparición del concepto de *stakeholder*, propuesto por Freeman en 1984, pero incorporado con mayor fuerza a partir de los años 2000 (Post et al., 2002; Torres, 2009; Harrison y Wicks, 2013), se reconfiguran las interrelaciones de las entidades con los grupos vinculados con ellas. Según este concepto, los *stakeholders* son todos los individuos, grupos u organizaciones con los cuales se relaciona la entidad e influyen de manera decisiva en todo aquello que realice la organización, a la vez que son afectados por las acciones y decisiones de ésta. Esta interrelación se expresa en todas las dimensiones y ámbitos, no sólo en lo económico, sino también en lo social, político, ambiental, cultural, tecnológico y reputacional. De ahí el impacto de esta redefinición sobre los públicos, en la comunicación en organizaciones, y en la gestión de comunicación en términos prácticos en función de la respuesta funcional y comunicacional a las expectativas de estos grupos, como única forma de mantenerse competitivas, sostenibles y éticas, lo cual es crucial para el éxito y la estabilidad organizacional.

Este cambio se tradujo igualmente en una transformación en el flujo típicamente vertical y *top-bottom* que había predominado, hacia un modelo de unidades informativas multidireccionales. Estas abarcan tanto las comunicaciones directas de la organización hacia sus grupos de interés, como los que éstos y otros terceros generan y difunden tras el contacto que tienen con las acciones comunicativas de las organizaciones en una sociedad hipermediatizada que se caracteriza por el rol activo del receptor (Márquez-Romero y Moret-Barillas, 2021, p. 19).

Estas interacciones forman parte de lo que Jenkins denomina como “cultura de convergencia”, en la que los medios tradicionales y los nuevos se entrecruzan, y la participación de los consumidores se convierte en parte integral de la creación y difusión de contenidos:

Con ‘convergencia’ me refiero al flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir casi a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento (Jenkins, 2008, p. 14).

La convergencia propuesta por Jenkins es parte intrínseca de lo que Scolari denomina como Narrativa Transmedia, a saber: “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, teatro, etc.)” (Scolari, 2013, p. 17). Si bien esta idea ha sido ampliamente estudiada en el ámbito de la comunicación y el entretenimiento (Jenkins, 2010; Guynes y Hassler-Forest, 2017; Cunningham y Craig, 2020), en el espectro de la comunicación organizacional se han desarrollado en la última década estudios sobre la importancia de su implementación para la alcanzar objetivos corporativos por medio del uso de historias multiplataforma que enganchen a los públicos interrelacionados con las organizaciones (Akbayır, 2019; Coombs, 2019).

En efecto, este cambio ha dado lugar a un panorama de comunicación más complejo y dinámico para las organizaciones, que se ven obligadas a adaptar sus estrategias para interactuar eficazmente con las diversas partes interesadas, a través de varias plataformas, y potenciar los posibles diálogos transmediales. Aquello implica reconocer que ya no se puede hablar de audiencias pasivas, sino de sujetos activos capaces de consumir y generar contenido relacionado con los productos y servicios que ofrecen las organizaciones. Es por ello que en la comunicación transmedia organizacional no sólo importa que el sujeto reciba la información, sino ayudarlo también a moverse sobre las diversas plataformas que ofrece una organización con la finalidad de que pueda convertirse en un creador de su propia narrativa y convertirse así en un prosumidor. Sobre esto, Mut-Camacho y Miquel-Segarra (2019) sostienen que uno de los requisitos esenciales de la comunicación corporativa es conocer los perfiles y circunstancias de sus *stakeholders*, los cuales, en su mayoría, están ahora inmersos en el fenómeno multipantalla, siendo consumidores y productores de información simultáneamente o, como dice Costa, “el receptor no es un ser pasivo, sino un receptor-actor-emisor” (2004, p. 553). Por su parte, Palmieri y Mazzali-Lurati (2021) explican que las organizaciones en la actualidad manejan distintas voces (polifonía) dentro de una sola comunicación, lo que implica el desarrollo de un discurso polifónico capaz de convocar a varias partes interesadas simultáneamente.

Al mismo tiempo de la incorporación de las organizaciones al *stakeholder* transmedia, estas se enfrentan al desafío de llegar a sus audiencias con mensajes que refuercen sus compromisos por la sostenibilidad. Esto debe expresarse continuamente en su dedicación por las preocupaciones de la sociedad, explicando las razones que subyacen a sus prácticas sostenibles y demostrando su alineación entre las iniciativas que promueven y las declaraciones corporativas en los canales y formatos disponibles (Siano et al., 2016).

Este planteamiento no es del todo nuevo para la comunicación organizacional. Sotelo, en su *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*, destaca precisamente que

[Ivy Lee] entendía que las organizaciones debían colmar el derecho a saber de los ciudadanos acerca de sus actividades, especialmente ante situaciones problemáticas. Y cuando las entidades comunicaban, sus mensajes debían estar contruidos sobre la autenticidad de los hechos y circunstancias narrados, la precisión en la exposición y el interés público de las informaciones [...] (Sotelo, 2004, p. 41).

Esta intersección entre comunicación organizacional y narrativas transmedia ha creado nuevas oportunidades para que las organizaciones puedan involucrar a las partes interesadas, tanto

internas como externas, en sus iniciativas de sostenibilidad (Weder, 2022). La comunicación transmedia puede ayudar a las organizaciones a elaborar relatos coherentes a través de diversas plataformas, cada una de las cuales aporta elementos únicos a la historia general de sus iniciativas de sostenibilidad (Pacto Global ONU, 2022). Esto facilita un enfoque más participativo de la comunicación sobre las acciones sostenibles, potenciando también la participación de la audiencia que, a fin de cuentas, es uno de los pilares de las narrativas transmedia o, como Jenkins lo explica, “la experiencia no debería confinarse a una sola plataforma mediática, sino extenderse por todos los medios posibles” (2008, p. 76). A pesar de sus beneficios, esta mirada integradora entre lo transmedia y la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad es todavía novedosa en la literatura especializada, por lo cual el presente ensayo pretende contribuir a su conceptualización.

2. Los desafíos de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad

La sostenibilidad desempeña un papel importante en las acciones comunicacionales de las organizaciones contemporáneas (Jakubauskytė-Andriulienė, 2024; Kunsch, 2015). A medida que las preocupaciones medioambientales y la responsabilidad social ganan importancia, las empresas integran cada vez más mensajes de sostenibilidad en sus comunicaciones internas y externas.

Para entender esta cuestión, es necesario partir de una discusión previa sobre la comunicación organizacional. En el presente trabajo se han considerado los enfoques de Tompkins (1967) y Miller y Poole (2024). El primero es uno de los pioneros en la sistematización del enfoque organizacional de la comunicación, entendiéndose como un campo de estudio interdisciplinario donde los flujos de información se transmiten por medio de redes de influencia y credibilidad, lo cual implica superar los modelos tradicionales de comunicación vertical y de arriba-abajo. Del otro lado, Miller y Poole observan que, en la comunicación organizacional, es necesario tomar en cuenta que los sujetos y sus marcos cognitivos pueden reconfigurarse al interactuar con las innovaciones tecnológicas, lo cual implica incorporar miradas más holísticas e interdisciplinarias en el quehacer de las organizaciones.

La interdisciplinariedad de la comunicación organizacional permite, entonces, una amplitud de abordajes que incorporan el enfoque dialógico como parte esencial de su estructura. Esto amplía su campo de acción e integralidad:

La Comunicación Organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2014, citada en Gómez-Reyes y Brull-González, 2021).

Asumiendo esta interdisciplinariedad, la sostenibilidad encuentra en la comunicación organizacional a un aliado para su pleno desarrollo. Las organizaciones del siglo XXI utilizan diversos canales de comunicación para difundir información sobre sus iniciativas en sus campos económico, social y ambiental, desde informes anuales y sitios web corporativos hasta campañas en las redes sociales y programas con la participación de empleados y beneficiarios de sus programas de sostenibilidad. Al comunicar eficazmente sus compromisos y logros en materia de sostenibilidad, las organizaciones pueden mejorar su reputación, generar confianza entre las partes interesadas y, potencialmente, obtener una ventaja competitiva en el mercado. Al respecto, el estudio de McCahery et al. (2022) demostró que los inversores están apostando por la sostenibilidad como uno de los factores para considerar su participación en un negocio,

haciendo que esto sea estudiado junto con el rendimiento financiero de la inversión. Gunnar-Friede y Bassen (2015), tras analizar más de 2200 estudios primarios únicos, concluyeron que aproximadamente el 90% de los estudios muestran una relación ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) y el CFP (Rendimiento Financiero Corporativo) no negativa, y la mayoría reporta hallazgos positivos. Esto desafía la percepción común de que la inversión sostenible necesariamente implica un sacrificio financiero, y sugiere que las prácticas ESG pueden ser beneficiosas para el rendimiento financiero corporativo, lo que sugiere que podría haber una brecha de comunicación entre los hallazgos de la investigación académica y la comprensión de los profesionales en inversiones financieras. RSM (2024), luego de realizar 200 encuestas a grandes empresas de América Latina, indica que menos de la mitad de las organizaciones encuestadas cuentan con una estrategia formal de sostenibilidad; esto a pesar de que el 38% la considera como un motor de rentabilidad a largo plazo y de retención del talento humano. Una de sus conclusiones destacadas para el presente estudio es que 40% de las empresas encuestadas considera que la realización de reportes públicos sobre sus prácticas ESG son un diferenciador clave para mostrar su desempeño. En sintonía con esto, la investigación de Ortiz-Jaramillo y Trelles (2025) demostró, tras analizar 83 artículos publicados en Scopus entre 2015 y 2023 sobre comunicación organizacional y memorias de sostenibilidad en América Latina, que en la región hay escasa producción científica sobre el impacto comunicacional de dicha documentación técnica.

Pues bien, aunque las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de la comunicación sobre sostenibilidad para fomentar la confianza de las partes interesadas y mejorar su reputación, muchas luchan por integrar de forma eficaz mensajes de sostenibilidad auténticos y transparentes en sus estrategias de comunicación interna y externa sin arriesgarse a ser acusadas de *greenwashing* o de no lograr impactos medioambientales y sociales tangibles. Bowen y Aragon-Correa (2014) sostienen que esta práctica hace referencia a la divulgación selectiva de información positiva mientras se ocultan detalles negativos de las actividades de una empresa para crear una imagen corporativa excesivamente favorable. Ellos determinan que este fenómeno es altamente relevante en el contexto de las interacciones socio-medioambientales de las organizaciones porque las partes interesadas, a menudo, tienen dificultades para evaluar directamente el comportamiento medioambiental de una empresa, por lo cual confían en que esta comunique éticamente sus estándares de calidad a través de diversos medios, tales como informes, anuncios, sitios web corporativos o programas de certificación ecológica. El problema de esta práctica es que su proliferación ha alimentado un escepticismo justificado sobre el papel de las organizaciones al momento de trabajar con enfoques sostenibles. Para Bowen (2014), esto representa al 'ambientalismo corporativo simbólico', criticado por ofrecer soluciones falsas o insatisfactorias por parte de los gerentes de empresas a las problemáticas medioambientales en cuanto sus propuestas están motivadas por razones como sacar ventaja frente a sus competidores, ganarse la confianza de sus *stakeholders* o influir en decisiones políticas, entre otros.

Este tipo de situaciones ponen en marcha la necesidad de que la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad incorpore en su estructura la participación activa de las partes interesadas que quieran dialogar sobre las acciones de la organización. Estos diálogos, posibles en entornos físicos y virtuales, requieren como requisito *sine qua non* que la organización proporcione información clara y verificable, a fin de fomentar una cultura corporativa de transparencia. De este modo, las empresas pueden ganar credibilidad, diferenciarse de sus competidores y crear un valor duradero tanto para su negocio como para la sociedad en su conjunto. Para ello, el enfoque del triple resultado introducido por Elkington (1997) aclara que las estrategias de comunicación de las organizaciones sostenibles están apoyadas en información financiera, social y medioambiental. Estas actividades son, finalmente, piezas clave en la autopresentación organizacional y de la interacción con el exterior.



As a result, the impacts of the transparency revolution—which is essential for the sustainability transition—will increasingly be felt around the world. Furthermore, as we shall see, new technologies and communication channels will enormously complicate the task for anyone trying to keep triple bottom line misdemeanors secret (Elkington, 1997).

3. Narrativas transmedia y convergencia mediática: aproximaciones a la comunicación organizacional

El paradigma polifónico de la comunicación organizacional va más allá de los métodos tradicionales de difusión de información, empleando una multitud de canales mediáticos para fomentar la participación de los *stakeholders*. Sobre esto, Schneider y Zerfass sostienen que:

Polyphony in organizational and corporate communications describes the integration of a multiplicity of internal and external voices into communication processes that are performed on behalf of the organization. The main challenge for corporate communications lies in the integration of these different voices (plurality) into perceptible values of communication (unity) as well as in the alignment to strategic goals of the organization. Based on the aforementioned systematization of polyphony on a micro, meso, and macro level, the integration of voices can take place on different levels (Schneider y Zerfass, 2018, p. 19).

Adoptando este enfoque, las estrategias transmedia pueden desarrollar experiencias narrativas atractivas que atraigan a diversos segmentos de audiencias. Gracias a esto se aprovechan los puntos fuertes de cada medio, desde las redes sociales y los sitios web interactivos hasta las experiencias de realidad virtual y las aplicaciones móviles, creando un rico tapiz de canales de comunicación. Para todo esto, como señala Scolari (2013), se debe construir una narrativa transmedia en la cual cada elemento de la historia añade conocimiento o mejora la comprensión del objeto comunicado, sin olvidar que en un momento del intercambio comunicacional habrá un aporte significativo de la audiencia para ampliar o mejorar la comprensión de la organización y su quehacer.

De este modo, las organizaciones pueden adaptar sus mensajes a las distintas preferencias y hábitos de consumo del público, garantizando que las iniciativas de la comunicación organizacional tengan eco en diversos grupos demográficos y de interés. A medida que las partes interesadas navegan por los distintos canales de comunicación, adquieren una comprensión más completa de los esfuerzos de una organización, fomentando un sentido de responsabilidad compartida y acción colectiva.

Jenkins sostiene que “la lealtad a la marca es el santo grial de la economía afectiva debido a lo que los economistas llaman la regla del 80/20: para la mayoría de los productos de consumo, el 80% de las compras las realiza el 20% de consumidores” (2008, p. 80). Ejemplos de esto lo ofrecen autores como Edwards (2012), para quien el enfoque transmedia podría ayudar a las organizaciones a llegar a audiencias más amplias y proporcionar experiencias de comunicación más inmersivas. Asimismo, este autor destaca que, basados en las lecciones de las narrativas transmedia televisivas, las organizaciones podrían centrarse en desarrollar historias de las figuras clave de la empresa, lo cual ayudaría a humanizar la organización y crear contenidos más afines para las partes interesadas. Por su parte, Pineda-Martínez & Ruiz-Mora (2019), en su estudio sobre la responsabilidad social corporativa del caso *Play to Move* de Telefónica, indican que una de las ventajas de la implementación de estrategias transmedia corporativas es la capacidad de innovación que tiene cada plataforma por separado para ayudar a la navegación del

usuario en la historia global. Una muestra de esto son los carteles publicitarios: una estrategia tradicional dependería del avance de la plataforma (de impreso a audiovisual), mientras que un enfoque organizacional transmedia se apoya en ese cartel publicitario como una de las vías posibles para llegar a la historia global (tal vez ese cartel esté disponible solamente en una sala comunal de la organización) que comparte espacio con la estrategia de *mailing*, con la de mensajería instantánea o la de redes sociales. Otra mirada sobre el tema la ofrece Farinango, quien hace especial énfasis en que “el comportamiento del público es otro elemento importante dentro de las narrativas transmedia. A este público (y a los usuarios en general) se lo caracteriza como un sujeto activo y constantemente informado sobre las acciones de las organizaciones, marcas o personalidades famosas” (Farinango, 2024, p. 12). Esto implica que la narrativa transmedia organizacional no puede perder de vista a aquellos prosumidores con una estrecha economía afectiva relacionada con la organización y sus productos y servicios; esto los convierte en sujetos bajo constante estimulación comunicacional, lo cual debe ser cuidadosamente vigilado por el equipo de comunicación con la finalidad de mantener altos niveles de recepción de las unidades informativas organizacionales.

La sinergia resultante entre los diversos canales de comunicación y los métodos narrativos crea un diálogo más transparente, responsable e interactivo entre las empresas y sus grupos de interés, lo que en última instancia demuestra el valor de pensar en una estrategia integral para los prosumidores del siglo XXI. Este enfoque polifónico de la comunicación organizacional, además, tiene importantes implicaciones en la forma en que las organizaciones promueven la alfabetización mediática de sus *stakeholders*: ya que el mensaje llega por múltiples plataformas, la organización se convierte en partícipe de las acciones de alfabetización. Sobre este tema, Costa-Sánchez (2014), en su estudio del caso #Dropped de Heineken, establece que la narrativa transmedia permite a las organizaciones utilizar tecnologías emergentes y plataformas de medios sociales, adaptando sus estrategias de comunicación a la evolución de los patrones de consumo de medios por parte de los usuarios. Para estimular este consumo, la marca se ve obligada a pensar en las aproximaciones posibles y satisfactorias de sus consumidores con la finalidad de crear una experiencia memorable en estos. Asimismo, Weedon y Knight (2015) sostienen que este tipo de narrativa suele fomentar la participación y la capacidad inventiva del público, lo que puede dar lugar a una interacción más dinámica y analítica con los medios. Esto podría resultar ventajoso para la comunicación empresarial, permitiendo a las organizaciones conectar con su público objetivo de forma más eficaz, al mismo tiempo que lo educa en el manejo de nuevas plataformas para la creación de contenidos.

4. La mirada transmedia de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad

Como se ha argumentado anteriormente, la narrativa transmedia se perfila como una poderosa herramienta que permite a las empresas crear experiencias atractivas e interactivas que resuenen en diversos grupos de interesados. Utilizando múltiples formatos y plataformas mediáticas, las organizaciones pueden elaborar relatos que no sólo sensibilicen, sino que también fomenten conexiones más profundas con sus iniciativas de sostenibilidad.

Una estrategia de comunicación más completa y envolvente puede, al mismo tiempo, conducir a un mayor compromiso de las partes interesadas en la sostenibilidad. Sin embargo, la adopción de metodologías de comunicación innovadoras debe equilibrarse con los principios básicos de la comunicación sobre sostenibilidad; de otra manera, se repetirían los fallidos esfuerzos como el caso Defaker y *Studio 60 on the Sunset Strip* de la NBC (Jenkins, 2006), que consistió en la creación de un blog ficticio que emulaba el popular sitio de farándula hollywoodense Defamer. Si bien la intención del blog era ofrecer supuesta información privile-

giada sobre Hollywood, la iniciativa se interrumpió rápidamente por las ambigüedades que se generaron entre ficción y realidad, que provocó confusión y desinterés entre los espectadores.

Para superar esta falta de coherencia, las organizaciones deben asegurarse de que el atractivo de las nuevas tecnologías y plataformas no eclipse la esencia de sus mensajes de sostenibilidad. La estrategia debe partir de que el rendimiento de cuentas con enfoque económico, social y ambiental es un ejercicio cuya meta es incorporar a la organización en la consecución global de los objetivos de sostenibilidad. En ese sentido, la innovación y transformación tecnológica permiten que las organizaciones puedan llegar con sus mensajes a audiencias diversas y globales. Esto implica una planificación cuidadosamente curada de la creación y distribución de contenidos, que garantice que el medio potencie los mensajes de sostenibilidad fundamentales que se transmiten, en lugar de restarles importancia, para así consolidar los imaginarios en las audiencias. Esto es especialmente importante ya que el mensaje sobre la sostenibilidad se construye en sintonía con el principio de multidisciplinariedad propio de su ámbito. A su vez, exige que la organización medie entre la difusión de información exhaustiva y la necesidad de adaptar los contenidos a diversos formatos mediático; un equilibrio que implica, además, que los conceptos complejos sean digeribles para las audiencias, sin comprometer la profundidad y los matices de los temas de sostenibilidad, y que al mismo tiempo garanticen un retorno de inversión para la organización. Es por ello que no se puede perder de vista la propuesta de Scolari (2013), quien apunta que todo proyecto transmedia debe incorporar estos elementos mínimos: narrativa, experiencia, audiencias, medios/plataformas, modelos de negocio, ejecución.

Otro de los obstáculos para la incorporación efectiva de este enfoque es el *engagement* de las campañas transmedia sobre la sostenibilidad. Mientras el mensaje sea coherente, las organizaciones podrán medir con precisión las interacciones de la audiencia que, posteriormente, se traduzcan en acciones sostenibles continuas en el mediano y largo plazo. De este modo, al involucrar a la audiencia en acciones como la generación de contenidos o la participación en capacitaciones, se logra fomentar un futuro sostenible. Sobre esto, el estudio de Basri y Siam (2019) demuestra que las acciones de comunicación transmedia corporativa sobre la sostenibilidad en redes sociales han resultado altamente efectivas para pequeñas y medianas empresas debido a los bajos costos en su implementación y su rápida capacidad de respuesta por parte de los usuarios, de quienes se puede analizar casi inmediatamente su respuesta a la propuesta corporativa por medio de su comportamiento digital (comentarios a publicaciones, número de veces que dan al botón ‘me gusta’, etc.). Wade et al. (2024) resaltan también que el compromiso de las partes interesadas en acciones sostenibles se incrementa cuando las personas forman parte de procesos deliberativos digitales. Emeka-Okoli et al. (2024) establecen que la implementación de estrategias comunicacionales transmedia que incluyen nociones de transparencia, diálogo, colaboración y narración de historias han permitido que empresas de las industrias del gas y el petróleo se enfrenten favorablemente al escrutinio público sobre sus operaciones.

Aunque las estrategias transmedia ofrecen a las organizaciones formas innovadoras de comunicar mensajes de sostenibilidad a través de múltiples plataformas, también plantean importantes retos a la hora de mantener la coherencia narrativa, adaptar contenidos complejos y medir la eficacia de las campañas en diversos formatos mediáticos. El éxito de su aplicación requiere una cuidadosa planificación y coordinación para garantizar la coherencia de los mensajes y la participación en todas las plataformas. Las organizaciones deben tener en cuenta las diferentes preferencias de la audiencia y los hábitos de consumo asociados a los distintos canales de comunicación.

A la inversa, este enfoque presenta oportunidades y beneficios potenciales para la comunicación organizacional del presente siglo. Las campañas de sostenibilidad transmedia pueden ofrecer a las organizaciones vías distintivas para atraer a públicos diversos y cultivar conexiones

más profundas con sus mensajes de sostenibilidad, al mismo tiempo que convocan a la audiencia para acciones reales de cambios en la sociedad. Al utilizar diversos formatos mediáticos, las organizaciones pueden crear experiencias inmersivas e interactivas que fomentan la participación activa y la difusión de conocimientos entre las partes interesadas. La polifonía del enfoque transmedia es, en buena medida, su principal fortaleza ya que parte de asumir que no hay una sola voz, un sólo tipo de usuario, sino que las comunicaciones en las organizaciones son múltiples, diversas y complejas, por lo cual se requieren enfoques innovadores para reducir las brechas de la población con respecto a lo que es la sostenibilidad y sus implicaciones para el presente siglo.

A fin de cuentas, esta intersección entre las narrativas transmedia y la comunicación organizacional posibilitan un abordaje integral de la sostenibilidad. Sin embargo, la literatura en inglés o español sobre el tema es casi inexistente, lo cual representa una limitante así como una ventaja al momento de plantear nuevos enfoques sobre el tema. Esto es especialmente relevante si se toma en cuenta factores como la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o que, en 2023, “el monto en circulación de bonos sostenibles emitidos por el sector corporativo ascendió a 2,3 billones de dólares a nivel mundial” (OCDE, 2024). Esto implica que la sostenibilidad se debe convertir en un objeto de estudio en la comunicación organizacional, con la finalidad de establecer sus límites teóricos así como los beneficios de su implementación.

5. Conclusión

El enfoque transmedia de la comunicación organizacional sobre la sostenibilidad ofrece a las organizaciones un enfoque sólido y versátil para comunicar eficazmente cuestiones sociales, económicas y ambientales complejas de la empresa del siglo XXI. Una estrategia comunicacional de este tipo busca que a lo largo de los procesos de comunicación de la organización haya una narrativa interconectada que atraiga a los públicos, tomando en cuenta sus particularidades con respecto a lo que se les está informando.

Esta estrategia polifónica no sólo amplía el alcance de los mensajes de sostenibilidad, sino que también refuerza los conceptos clave a través de una presentación variada y la repetición, mejorando potencialmente la comprensión y la retención entre las partes interesadas. Esto, a su vez, apoya a la naturaleza interactiva de la comunicación transmedia, la cual se basa en el principio de participación de la comunidad/usuarios y la transformación de los consumidores pasivos de información en defensores activos de las causas y principios que mejoren su economía afectiva.

Este mayor nivel de implicación puede conducir a cambios más significativos en los comportamientos y actitudes individuales y colectivos hacia la sostenibilidad. Ya que uno de los principios de la sostenibilidad y el transmedia es la colectividad, la fusión de estos enfoques podría garantizar una memorabilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo. En ese sentido, y partiendo las propuestas de Palmieri y Mazzali-Lurati (2021), se debe considerar que las acciones de comunicación organizacional transmedia tienen un componente innegablemente polifónico, lo cual implica la construcción de mensajes que tengan sentido para las distintas partes interesadas según sus contextos y canales específicos. Una vez identificados aquellos mensajes y canales, se debe diseñar una narrativa transmedia (Scolari, 2013) en la que cada medio y plataforma amplíe lo que la organización quiere dar a conocer sobre su propuesta de sostenibilidad. No basta con crear solamente un mensaje publicitario, sino de transparentar sus acciones en los ámbitos sociales, ambientales o económicos gracias a la apertura de espacios comunicacionales.

Las campañas transmedia también tienen el potencial de salvar la distancia entre el conocimiento científico/técnico y la comprensión del público, presentando conceptos complejos en

formatos accesibles y atractivos. Esto garantiza que la acción con las audiencias ya no es solamente unidireccional, sino que se asume el poder transformador de la organización sostenible como una agente de impacto real en su entorno inmediato.

Al utilizar diversos medios, las organizaciones pueden adaptar sus mensajes a los grupos demográficos hacia los cuales se prioriza el trabajo comunicacional organizacional. No se puede perder de vista que no sólo se trata de llamar la atención de las audiencias externas, sino también de garantizar que la información sobre la identidad de la marca, su propuesta de valor o las actividades que realiza logre ser interiorizado con sus empleados, a sabiendas de su edad, niveles educativos o contextos culturales. Así se fomenta un sentido de responsabilidad colectiva para la gestión sostenible y, por ende, la consecución de los ODS y sus posibles variantes luego de 2030, fecha en la cual se evaluará su efectividad y ajustes para la agenda global del presente siglo.

A pesar de ser un enfoque integral, la comunicación transmedia sobre la sostenibilidad todavía es un campo emergente y muy novedoso. Su limitada teorización hace que, para su planteamiento, se requieran los ejemplos y enfoques de otros ámbitos como la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial. Esta es una limitante para un campo que se asume, desde su naturaleza organizacional, como un campo multidisciplinario. Es por ello que se recomienda su abordaje sistematizado, tal como ha ocurrido en las últimas dos décadas en campos como el periodismo, la fotografía documental o la industria cinematográfica.

6. Referencias

- Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34(1), 1–27. <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2008.02.005>
- Akbayır, Z. (2019). Transmedia storytelling as a corporate communication strategy and its effect on corporate culture. In *Handbook of research on transmedia storytelling and narrative strategies* (pp. 395–415). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5357-1.ch020>
- Aureli, S., Del-Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2020). Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2392–2403. <https://doi.org/10.1002/BSE.2509>
- Basri, W. S. M., & Siam, M. R. A. (2019). Social media and corporate communication antecedents of SME sustainability performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(3), 172–182. <https://doi.org/10.1108/jeas-01-2018-0011>
- Bowen, F. (2014). Perspectives on symbolic corporate environmentalism. In *After Greenwashing* (pp. 39–75). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139541213.003>
- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in corporate environmentalism research and practice. *Organization & Environment*, 27(2), 107–112. <https://doi.org/10.1177/1086026614537078>
- Costa, J. (2004). Epílogo. In J. Lozada Díaz (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 543–556). Editorial Ariel.
- Costa-Sánchez, C. (2014). Transmedia storytelling, an ally of corporate communication: #Dropped by Heineken case study. *Communication & Society*, 27(3), 127–150. <https://doi.org/10.15581/003.27.35992>



- Coombs, T. (2019). Transmedia storytelling: 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>
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2885.1999.TB00355.X>
- Cunningham, S., & Craig, D. (2020). *Social media entertainment*. New York University. <https://doi.org/10.18574/nyu/9781479838554.001.0001>
- Edwards, L. H. (2012). Transmedia storytelling, corporate synergy, and audience expression. *Global Media Journal*, 12(20). <https://www.globalmediajournal.com/open-access/transmedia-storytelling-corporate-synergy-and-audience-expression.pdf>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom lines of 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Emeka-Okoli, S., Nwankwo, T. C., Otonnah, C. A. & Nwankwo, E. E. (2024). Communication strategies for effective CSR and stakeholder engagement in the oil & gas industry: A conceptual analysis. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0663>
- Farinango, L. (2024). Estrategias transmedia para comunicar en las organizaciones: Una propuesta metodológica. *Uru: Revista de Comunicación y Cultura*, 9, 8–20. <https://doi.org/10.32719/26312514.2024.9.1>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Gómez-Reyes, T., & Brull-González, M. (2021). Convergencia interdisciplinar de la Comunicación Organizacional, Empresarial y el Marketing. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 241–258. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aecol/article/view/5233>
- Gunnar-Friede, T. B., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Guynes, S., & Hassler-Forest, D. (2017). *Star Wars and the History of Transmedia storytelling*. Amsterdam University. <https://doi.org/10.5117/9789462986213>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.07.005>
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Jakubauskytė-Andriulienė, V. (2024). A communication model for the employee creativity in the context of sustainability and organizational culture. *Creativity Studies*, 17(1), 323–334–323–334. <https://doi.org/10.3846/CS.2024.21540>
- Jenkins, H. (2006, October 12). *When transmedia goes wrong: Studio 60 and DeFaker*. Pop Junctions. https://henryjenkins.org/blog/2006/10/when_transmedia_goes_wrong_stu.html
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Jenkins, H. (2010). Transmedia storytelling and entertainment: An annotated syllabus. *Continuum. Journal of Media & Cultural Studies*, 24(6), 943–958. <https://doi.org/10.1080/10304312.2010.510599>



- Kunsch, M. M. K. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29–62. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.02>
- McCahery, J. A., Pudschedl, P. C., & Steindl, M. (2022). Institutional investors, alternative asset managers, and ESG preferences. *European Business Organization Law Review*, 23(4), 821–868. <https://doi.org/10.1007/s40804-022-00264-0>
- Miller, V. D. & Poole, M. Scott. (2024). *Organizational communication theory and research* (1st ed.). De Gruyter Mouton.
- Mut-Camacho, M., & Miquel-Segarra, 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>
- OCDE (2024). *Informe mundial sobre sostenibilidad corporativa 2024*. OECD Publishing, París. <https://doi.org/10.1787/8416b635-en>
- Ortiz-Jaramillo, D., & Trelles, I. (2025). Los estudios sobre los informes de sostenibilidad en América Latina: Una aproximación desde la comunicación organizacional. *Revista Enfoques de la Comunicación*, (13), 416–451. <https://revista.consejodecomunicacion.gob.ec/index.php/rec/article/view/217>
- Pacto Global ONU. (2022). *Guía de Orientaciones para una Comunicación Sostenible*. <https://www.pactoglobal.cl/pacto-global-lanza-guia-de-orientaciones-para-una-comunicacion-sostenible/>
- Palmieri, R., & Mazzali-Lurati, S. (2021). Strategic communication with multiple audiences: Polyphony, text stakeholders, and argumentation. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 159–176. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1887873>
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press
- Pineda-Martínez, P., & Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *Profesional de La Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/EPI.2019.SEP.24>
- Márquez-Romero, R. D., & Moret-Barillas, J. H. (2021). Los empleados como prosumidores: Gestionar la comunicación organizacional con el stakeholder interno. *Razón y Palabra*, 24(107), 13–42. <https://doi.org/10.26807/rp.v24i107.1568>
- RSM. (2024). *Desafíos en materia de Sostenibilidad: El escenario actual de Latinoamérica*. RSM Latam.
- Schneider, L., & Zerfass, A. (2018). Polyphony in corporate and organizational communications: Exploring the roots and characteristics of a new paradigm. *Communication Management Review*, 3(2), 6–29. <https://doi.org/10.22522/CMR20180232>
- Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A., & Piciocchi, P. (2016). Communicating sustainability: An operational model for evaluating corporate websites. *Sustainability*, 8(9), 950. <https://doi.org/10.3390/SU8090950>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*. <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. In J. C. Lozada-Díaz (Ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 33–56). Editorial Ariel.



- Tompkins, P. K. (1967). Organizational communication: a state-of-the-art review. In G. Richetto (Ed.), *Conference on Organizational Communication* (pp. 4–26). NASA - George C. Marshall Space Flight Center. <https://ntrs.nasa.gov/citations/19750064433>
- Torres, D. (2009). La responsabilidad social corporativa, en la encrucijada: El diálogo con los stakeholders. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 79, págs. 118-121. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3022625>
- Wade, B., Bharadwaj, B., Kambo, A., Jensen, M., Witt, K., Weder, F., Phelan, A. (Any), & Ashworth, P. (2024). Stakeholder engagement: the role of facilitators and gender in ‘opening up’ conversations and enabling participation. *Australasian Journal of Environmental Management*, 31(1), 7–39. <https://doi.org/10.1080/14486563.2023.2298195>
- Weder, F. (2022). Strategic problematization of sustainability reframing dissent in strategic communication for transformation. *Public Relations Inquiry*, 11(3), 337-360. <https://doi.org/10.1177/2046147X211026857>
- Weedon, A., & Knight, J. (2015). Media literacy and transmedia storytelling. *Convergence*, 21(4), 405–407. <https://doi.org/10.1177/1354856515601656>

