

Máster en Innovación Comunicativa en las
Organizaciones
Trabajo de Fin de Máster

**El *storytelling* como herramienta de
comunicación interna aplicado en
contextos de cambio: el caso “Mr.
Agility” de Grupo Damm**

Alumno: Brian Trujillo Labrador
Tutora: Patricia Delponti Macchione

Curso académico
2020/2021

Agradecimientos

A Patricia Delponti,
por querer tutorizar este Trabajo de Fin de Máster,
por sus consejos, por su ayuda, por su dedicación e implicación y, sobre
todo, por ser una profesora que deja huella.

A Ainhoa Fornós,
por su total predisposición para hacer la entrevista en profundidad, por su
sinceridad y por su energía.

A Natalia,
por orientar mi caos, por empujarme siempre a seguir y por su ayuda para
conseguir que este proyecto esté escrito de la mejor forma posible.

A mi madre,
por traer de Madrid los libros sobre *storytelling* que me adentraron en el
maravilloso mundo del arte de contar historias.

A Patricia Quintana,
compañera que facilitó que pudiera compaginar mi trabajo con la asistencia
a este máster.

A Kevin Parker,
por crear a Tame Impala y amenizar las horas de estudio con su
neopsicodelia, por la que también se han dejado caer Temples, Anni B
Sweet, Mar DeMarco, Travis Scott y otros tantos.

A los libros que he leído y a los que leeré, a las series y películas que he
visto y a las que veré, por inspirarme y por revelarme el verdadero poder de
las historias

Resumen

Desde hace décadas, el *storytelling* se ha utilizado como una poderosa herramienta de comunicación para buscar una conexión emocional con los públicos. En un contexto como el actual, en el que las formas tradicionales de comunicación han perdido efectividad, el arte de contar historias rescata nuestra pasión atávica por conocer historias para provocar un cambio de actitud en las personas. Utilizado con frecuencia en la comunicación externa, ligado a potentes y originales campañas de publicidad, el uso del *storytelling* se ha empleado poco en la comunicación interna. Aplicado a los miembros de una organización, tiene la capacidad de alinear, motivar y facilitar procesos de cambio. El objetivo de este proyecto es ahondar en el porqué del empleo del *storytelling* y conocer cómo se desarrolla en un proyecto de comunicación interna a través del estudio de caso.

Abstract

For decades, storytelling has been used as a powerful communication tool to seek an emotional connection with audiences. In a context like the one we are currently living, where traditional forms of communication have lost effectiveness, the art of storytelling rescues our atavistic passion for knowing stories in order to provoke a change of attitude in people. Often used in external communication, as well as linked to powerful and original advertising campaigns, the use of storytelling has been less employed in internal communication. Applied to the members of an organization, it has the ability to align, motivate and facilitate processes of change. The goal of this project is to deepen the reason why storytelling is used and to know how it is developed in an internal communication project through a case study.

Índice

Introducción	5
1. Estado de la cuestión	6
1.1 Tendencias en comunicación corporativa	6
1.2. Storytelling y organizaciones, una simbiosis ideal	8
1.3. Comunicación interna y nuevas narrativas: transmedia y gamificación	9
1.4. La narrativa <i>transmedia</i>	11
1.5. La gamificación	15
2. Fundamentos del <i>storytelling</i> y visión crítica	17
2.1. Organizaciones narrativas	20
2.2. El <i>storytelling</i> en nuestros días: la comunicación digital	23
2.3. La explosión de las series y nuestra pasión por las historias	24
2.4. El <i>storytelling</i> como estrategia de <i>management</i>	26
2.5. Visión crítica sobre el <i>storytelling</i>	27
3. El sector cervecero español y su importancia social y económica	30
3.1. Tendencias y estrategias de comunicación en el sector cervecero español	31
4. Preguntas de investigación	33
5. Objetivos de investigación	33
6. Metodología	33
7. Estudio de caso	36
7.1. Descripción de la iniciativa “Mr. Agility”	37
7.2. Grupo Damm y el <i>storytelling</i>	38
7.3. Mediterráneamente, del <i>buenrollo</i> a la sostenibilidad	39
8. Entrevista en profundidad	55
9. Conclusiones	60
10. Referencias	62

Introducción

Tyrion Lannister es uno de los personajes más elocuentes y trascendentes en Juego de Tronos (Benioff, D., y Weiss, D.B., 2011-2019), la serie de HBO basada en la obra de George R. R. Martin. Entre otros alardes dialécticos, en un capítulo Tyrion se pregunta:

“¿Por qué será que en cuanto un hombre construye un muro, su vecino inmediatamente quiere saber qué hay del otro lado?”.

Aunque es una frase retórica, es posible aventurarse a dar con una respuesta. Cuando somos niños, empezamos a entender el mundo gracias a las historias. Y cuando crecemos lo suficiente como para tener capacidad de decisión, elegimos cuáles queremos seguir y cuáles no.

Tenemos una necesidad atávica de contar y escuchar historias. Nos atrapan, nos identificamos con situaciones y personajes, pero también con emociones y valores. Somos seres narrativos, pero también lo es nuestro mundo.

Las marcas son puro relato, como también lo son las organizaciones. Y si el *storytelling* es tan poderoso como para provocar que nos compremos un producto Apple porque pensamos diferente, lo es para alinear y fidelizar a los equipos humanos que forman parte de las corporaciones.

Esa es una de las motivaciones personales de este proyecto: conocer mejor cómo aprovechar el *storytelling* para promover el desarrollo profesional de los empleados y, sobre todo, conseguir que ese relato brote al exterior a través de ellos. Al fin y al cabo, no hay nada como construir un muro para generar interés.

Motivación específica

Los estudios de caso son una interesante herramienta de investigación para obtener una perspectiva profunda de circunstancias que se han producido en la realidad (Stott y Ramil, 2014). Además, supone una excelente forma de acercarse a iniciativas privadas con un objetivo investigador. El caso de “Mr. Agilty” de Grupo Damm supone un caso de éxito de uso del *storytelling* aplicado a la comunicación interna. Sin embargo, no está abordado en la literatura científica, sino reseñado en medios digitales especializados en la gestión de los Recursos Humanos y la publicidad. De ahí la necesidad de ofrecer un punto de vista más profundo del asunto.

1. Estado de la cuestión

1.1. Tendencias en comunicación corporativa

Vivimos en un tiempo de cambio permanente. La irrupción de Internet ha acelerado los procesos tecnológicos y las dinámicas sociales, que ahora aparecen y desaparecen a un ritmo frenético.

La relación entre las personas y la tecnología ha cambiado en las últimas décadas. Hay nuevas formas de expresarse y de interactuar con la sociedad, además de una nueva manera de entender el uso del tiempo y del espacio. De la sociedad de la información hemos pasado a una sociedad de la comunicación, marcada por la proactividad de los sujetos (Vizer, 2011).

En el modelo postmoderno, existe el sujeto móvil e itinerante, que crea su propio ecosistema mediático y reacciona ante él. Esto también guarda relación con el, ya más que asumido, paso del *consumer* al *prosumer*. Es decir, del consumidor que únicamente adquiere los productos y servicios, sin reacción que pudiese trascender más allá de su círculo cercano, a uno inquieto, que genera contenido y opina alrededor de una compañía y los bienes y servicios que ofrece con un potencial alcance masivo (Mejía, 2019).

No obstante, tal y como reseña Lamarre (2018) refiriéndose a Paul Feldwick, el consumidor siempre es el mismo. A pesar de que el *prosumer* está más formado e informado, la parte emocional sigue pesando más en su decisión de compra. Y sea cual sea su momento histórico, sigue teniendo ganas de compartir su opinión, aunque es evidente que ahora tiene más vías de comunicación para hacerlo y capacidad para llegar a un público masivo que antes.

El modelo unidireccional sobre el que teorizó Laswell en el siglo XX explicaba bien el modelo de comunicación de aquel entonces. Sin embargo, la idea de un emisor que envía un mensaje a un receptor a través de un canal unidireccional de información se ha visto superada, conviviendo ya con un entorno de convergencia multimedia e hipermedia (Bermejo, 2008).

Estamos sometidos a una cantidad masiva de mensajes que saturan nuestros sentidos. Nuestra atención es cada más limitada y selecta. Dedicamos poco tiempo a analizar si algo nos gusta o no, así que cualquier estrategia de comunicación está cada vez más presionada para conectar desde el primer momento con el público. En un contexto así de competitivo, surge la necesidad de encontrar nuevas fórmulas comunicativas.

La evolución de la Publicidad, más cercana a la audiencia de lo que la está la Comunicación, nos sirve como referencia fehaciente de la manera en que los consumidores han ido cambiando. Según Lamarre (2018), estas han sido las diferentes etapas de la publicidad:

La persuasión

El primer modelo publicitario se basó en la necesidad de convencer a los consumidores de la superioridad de un producto por encima de la competencia. Para conseguirlo, se maximizan las cualidades positivas de los bienes y se obvian los negativos, a no ser que se hable de la competencia.

Es un formato que responde a la época del consumo de los años 50, en la que se empieza a establecer la industria publicitaria. Es el momento de los *mad men*, creativos publicitarios que explotan su talento para rendir homenaje a los productos que publicitan, sobre todo utilizando la televisión, que pasó a ser un canal de comunicación indispensable.

La implicación

Casi dos décadas más tarde (1968), aparece en las agencias de comunicación británicas la planificación estratégica. Stephen King, miembro de la agencia JWT, sienta las bases de este concepto y establece que la publicidad puede enriquecer al producto añadiendo valor y una experiencia de marca.

Entre los años 70 y 80, el *branding* vive su época de apogeo. Es un momento de implicación por parte de consumidores y marcas. El consumo se entiende como una forma de expresar cosas sobre uno mismo, empieza a ser más inmaterial. El aspecto emocional y el valor de marca también cobran protagonismo en este momento.

La disrupción

A partir del año 2000 el ojo crítico hacia las marcas se agudiza. Naomi Klein, en el libro “No Logo”, es quien mejor cristaliza esta ola de desapego. El escándalo de Nike afecta también a la reputación de las grandes marcas sin remedio, que encima ven cómo crece la competencia con la llegada de las “marcas blancas”.

El consumidor, por otro lado, dada la inmensa cantidad de mensajes y anuncios publicitarios a los que está expuesto, pierde el interés en las formas tradicionales y convencionales de publicidad. En este entorno, las agencias y departamentos de comunicación crean un discurso distinto, se alejan de sus propias ideas y analizan mejor los *insights* para dar con la tecla.

La conversación y el *engagement*

La aparición y expansión de lo digital trastoca por completo el mundo de la publicidad. La marca adquiere una dimensión global, ya no es solo una promesa del producto, sino que necesita tener una visión más allá de su producto.

La conversación entre marca y consumidor se hace más directa, relevante e importante que nunca, así como el diálogo sobre las marcas entre consumidores en las redes sociales. El público toma parte del relato y lo compone en base a sus propias experiencias y visión de la marca. En este contexto, el *storytelling* se muestra como una poderosa herramienta para desarrollar una narración coherente y duradera que permita una relación continua pero no intrusiva con los públicos.

Dentro de las tendencias en comunicación corporativa que marcarán el futuro, hay viejas conocidas como la comunicación interna. Cada vez más, ha de cobrar un mayor protagonismo, consiguiendo más recursos y atención por parte de las organizaciones. Y con un cambio importante, la división entre comunicación interna y externa se hará cada vez más difusa, como es lógico por la aparición de las redes sociales. El contenido de marca o *branded content* resulta una forma no molesta de publicidad, así que es un recurso que explorar, como las narrativas digitales y el *storytelling transmedia*.

Por otro lado, los *influencers* siguen teniendo poder, pero menos que antes. Los *microinfluencers* tienen menos seguidores, pero estos confían más y son más fieles. Asimismo, las organizaciones tendrán que empoderar y dotar de herramientas y conocimientos a sus empleados para conseguir que se conviertan en seguidores de su propia marca (Aced, 2019).

También marcará la pauta la gamificación, que puede sumarse a otras herramientas como el *big data*, la realidad virtual y la inteligencia artificial, que serán grandes aliadas de la comunicación corporativa.

1.2. *Storytelling* y organizaciones, una simbiosis ideal

Esta necesidad de basar las estrategias de comunicación en la narración también se traspa a la gestión de las empresas. El consumidor no es un sujeto aislado que únicamente adquiere productos. Se relaciona con su entorno social y laboral. Precisamente, la organización en la que desempeña su quehacer profesional se convierte en su primera marca de referencia, con la que tiene una relación más estrecha e interactúa cada día. Y de ella, espera lo mejor.

El uso del *storytelling* para gestionar las organizaciones aflora a partir del inicio del milenio. Ya no se impone el silencio en el entorno laboral, sino que se persigue una gestión basada en la necesidad de hablar y de contarse. El mutismo está detrás del fracaso de muchos proyectos empresariales, como quedó patente con el hundimiento de las puntocom. La falta de capacidad comunicativa de sus dirigentes, así como los conflictos no resueltos, marcaron el declive de estas empresas de reciente creación (Salmon, 2008).

En contraposición a este modelo, nace la concepción de que cualquier empleado, sea cual sea su desempeño, tiene una historia que contar que es interesante para la corporación. No se debe creer que la dirección de una empresa es la única que puede construir el relato de esta. De hecho, de ser así, esa construcción narrativa estaría abocada al fracaso.

En su libro, “*Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*” Salmon (2008) expresa lo siguiente:

“(…) La actividad narrativa de un colectivo o de una organización no se manifiesta con unos relatos estructurados y transmitidos por narradores a unos auditores pasivos. La gente confía sus historias por fragmentos con interrupciones continuas de colegas, que añaden elementos que provienen de su propia experiencia... Así se construye una narración colectiva, polifónica, pero también disonante (...) y la empresa se convierte así en en una organización narrativa, cuyos relatos pueden ser escuchados, regulados y, claro está, controlados”.

Esta polifonía del relato en una organización es fundamental. Los comentarios e historias de pasillo que se cuentan de unos empleados a otros forman parte de la narración de una corporación. Si se quiere un *storytelling* eficaz, no solo se ha de tener en cuenta este fenómeno, sino que se ha de recoger para incorporarlo a la narración.

1.3. Comunicación interna y nuevas narrativas: transmedia y gamificación

La comunicación interna empieza a cobrar relevancia académica en la década de los setenta. Es entonces cuando se teoriza sobre ella en las ciencias empresariales y sociales, áreas del conocimiento que empiezan a profundizar y a crear una base teórica sobre la comunicación corporativa (Graverán, 2017, en Oyarvide-Ramírez, *et al*, 2017).

En busca de una definición académica podemos citar esta de Muñiz en Oyarvide-Ramírez, *et al* (2017, pág.8).

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados”.

La compleja relación con los públicos internos ha traído de cabeza a los gestores de las corporaciones desde que se creó la primera empresa, pero Muñiz hace hincapié en dos aspectos especialmente preocupantes para las organizaciones en el siglo XXI: retener el talento y motivar a sus empleados.

En la actualidad esa tarea es especialmente compleja por la convivencia de diferentes generaciones. Las empresas actuales suelen estar formadas por baby boomers, nacidos entre los años 1956 y 1964; *millennials*¹, nacidos entre 1981 y 1996 y los *centennials*², o generación Z, que nacieron entre 1997 y 2012.

¹ La generación millennial ha sido descrita ampliamente desde múltiples perspectivas. Es la primera que se cría en un paradigma en el que el mundo digital se impone al analógico. Los *millennials* tienen su propio sentido del compromiso. No sienten la necesidad de casarse y tampoco se plantean tener hijos como una opción realista. En parte, porque es una generación que ha vivido dos crisis económicas, creando la idea de un futuro incierto difícil de asimilar (Zuil, 2020). Es una generación que prefiere aprender de manera autodidacta, trabajar en casa y no permanecen demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo, en parte, por sus altas

La generación del baby boom tiene un gran compromiso con el trabajo, es leal y no muestra demasiada flexibilidad en cuanto a horarios y uso de nuevas herramientas, algo que choca con sus antecesoras: tanto *millennials* como *centennials* están más predispuestos a conciliar la vida familiar y laboral, prefieren horarios flexibles que les permitan disfrutar del tiempo libre y seguir formándose (Gutiérrez, 2018). Además, son más propensos a cambiar de puesto de trabajo, algo que también está motivado por la precariedad que han vivido estas generaciones.

Por este motivo, en los últimos años ha ganado fuerza el término *employer branding*, una forma de marketing interno que está dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados sobre una empresa (Blasco et al, 2014). Este tipo de acción debe de estar sustentada en transmitir los valores corporativos de una forma persuasiva, por lo que casa perfectamente con el uso del *storytelling*.

Esta realidad de choque de generación también guarda relación con las dos maneras en que se puede entender la comunicación interna. Capriotti (1998) expone que en las organizaciones del pasado -aunque también se da en la actualidad- la información fluía de arriba hacia abajo, de la dirección a la base. En este modelo, se establecen diferentes soportes para transmitir la información, como pueden ser los boletines, revistas de empresa, etc. O cualquiera de sus equivalentes modernos.

Esto no es estrictamente malo, pero la comunicación interna debe ocuparse también de las comunicaciones interpersonal y de facilitar un intercambio de información y participativo. El objetivo final es involucrar a los miembros de la organización en la comunicación. Así, la información va en todas las direcciones, se produce un diálogo colectivo que puede ser muy provechoso para la correcta gestión de una corporación.

1.3.1. La gestión de los intangibles en la Comunicación Interna

El conocimiento humano se ha transformado de tangible a intangible con el desarrollo digital acaecido en las últimas décadas. La aparición de la nube y la progresiva desaparición de los formatos físicos han incrementado una sensación de realidad vaporosa.

Esta transformación ha cambiado la forma de gestionar las empresas, cada vez más preocupadas por los intangibles, estrechamente vinculados con las relaciones y experiencias humanas. Dentro de los intangibles encontramos la reputación; la cultura corporativa; la idea de marca; la fidelización del cliente y los recursos humanos, entre

expectativas laborales (Begazo y Fernández, 2015). En común con la generación *centennial* tienen su hartazgo de las formas tradicionales de publicidad. Ambas prefieren los contenidos relevantes y acciones participativas, aunque estén auspiciadas por una marca.

² Los *centennials* o posmillennials forman la Generación Z. Son los primeros que se crían con Internet, siendo los auténticos nativos digitales. En España, tienen un *smartphone* desde los 11 años, y las redes sociales son parte importante de sus adolescencia (Llaneras, 2018). Según el estudio de Ipsos (2018), se preocupan por el futuro, dando importancia a los estudios y a la escuela para tener un mejor porvenir. También muestran una relación con el sexo y la orientación sexual fluida, sin patrones fijos y más abierta y tolerante. Utilizan la tecnología a diario, se sienten a gusto en casa y fuma, beben y salen de fiesta en menos que otras generaciones. Pero también se sienten estresados, presionados por las expectativas y deprimidos.

otros. Los activos intangibles se articulan de forma tradicional en torno al capital humano, capital relacional y capital corporativo (Matías, 2015, en Llanos, 2016).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) también formaría parte de estos intangibles, pero como reseña Villagra *et al* (2015), no es una actividad que las empresas ejerzan con la convicción de ayudar a la sociedad, sino como una manera de mejorar la imagen.

Por si no fuera poco, el *greenwashing* y otras acciones de RSC malentendidas han hecho mella en los públicos, que se muestran recelosos cuando conocen estas acciones. Cabría preguntarse, asimismo, si la manera en que las organizaciones transmiten la RSC es la correcta.

En este sentido, la comunicación se vuelve especialmente relevante para recuperar la confianza de los *stakeholders*, cansados de mensajes corporativos sin contenido destinados únicamente a mejorar la imagen. Más interesante es, a través de una escucha activa y del análisis de los intangibles, buscar la participación bidireccional de los públicos que derive en una cocreación que transmita los valores y propósitos de la marca (Villagra *et al*, 2015).

Como apunta Delponti (2016), gestionar estos intangibles necesariamente implica que exista una coherencia entre lo que hace y dice la organización. A través de ese manejo de los intangibles y el uso de la tecnología, propone involucrar a los públicos de una marca de una manera más profunda, no solo penetrando en sus motivaciones y necesidades, sino siendo parte de ellas.

La autora también plantea la necesidad de incluir estos intangibles y la reputación de la marca como indicadores válidos para evaluar la gestión de la comunicación de una organización, pero siempre desde un punto de vista más reflexivo y de comprensión de honda de los públicos y su relación con la marca.

1.4. La narrativa *transmedia*

Las formas tradicionales de comunicación empiezan a agotarse. Su efectividad está ya en entredicho, sobre todo en cuanto a los públicos internos de una organización, que suelen tener estímulos más potentes que los mensajes corporativos.

En una guerra constante por la atención, en el que marcas y la industria cultural genera contenidos cada vez más inmersivos, la Comunicación Corporativa ha de evolucionar hacia nuevas formas de persuadir a sus *stakeholders*. El modelo de mensajes en una sola dirección ha perdido valor en favor de estructuras que permitan crear una identidad fuerte y relevante. De esta forma, se consigue que los grupos de interés se sientan identificados y compartan de manera voluntaria los productos o servicios de la organización a su entorno personal, convirtiéndose en embajadores de marca (Mut y Miquel, 2019).

Dentro de estas nuevas tendencias, destaca especialmente el uso que han hecho las compañías de la narración *transmedia* y de la gamificación. Experiencias, en ambos casos, que dan como resultado una mayor implicación, productividad y sentido de pertenencia.

Narrativa *transmedia*

Henry Jenkins fue quien utilizó por primera vez el término de *transmedia* para referirse a las historias que son narradas a través de diferentes canales para crear una experiencia de entretenimiento coordinada y unificada (Rodríguez, *Transmedia Experience*, 2014).

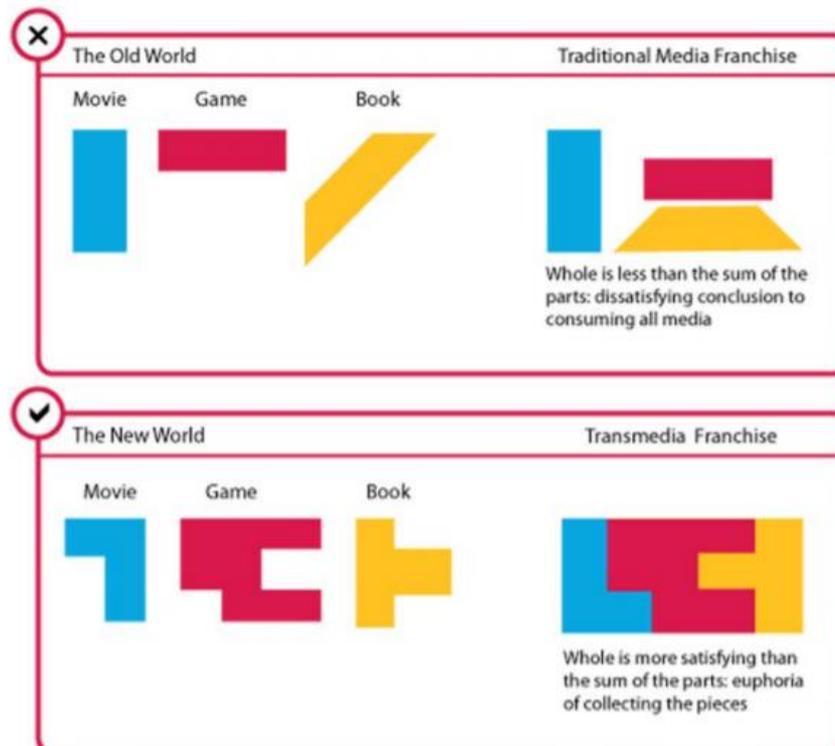
Sin embargo, la narración *transmedia* va más allá. No es suficiente con fragmentar una historia y distribuirla por diferentes canales, sino que plantea una serie de características diferenciales, tal y como plantean Pineda-Martínez y Ruiz-Mora (2019) basándose en los estudios de Jenkins, el padre del término *transmedia*:

- **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*.

Pratten (2011) hace una revisión crítica del concepto de *transmedia* y propone una definición basada en el por qué y no tanto en el cómo, prestando mayor atención a la búsqueda de la emoción y situándola como eje central de cualquier narración *transmedia*. Lo expresa en la siguiente definición:

“Invitar a la audiencia a un viaje emocional de momento a momento”

Un momento, según Pratten, es un punto en el tiempo en el que estamos totalmente absortos y centrados en el presente. Es cierto que es una concepción poco terrenal, pero resume de una forma simple y elegante la capacidad de inmersión de los contenidos *transmedia*. Este autor, además, añade que la idea del *transmedia storytelling* consiste en crear una sinergia entre el contenido con un enfoque de experiencia emocional participativa para la audiencia.



Fuente: Pratten, 2011.

En esta forma de contar historias, las partes son coherentes por sí mismas, pero casan a la perfección con el resto de las partes, generando un todo con un significado propio. El todo es más importante que la suma de las partes.

El porqué de contar historias de esta forma corresponde a la falta de interés que generan ya los medios tradicionales. No despiertan ni la curiosidad ni el entusiasmo preciso para conectar emocionalmente, por lo que cobra sentido presentar a la audiencia un viaje narrativo en el que él es el protagonista. Cuando estas historias están bien diseñadas, el relato es más coherente, persuasivo y ofrece una experiencia más atractiva (Pratten, 2011).

Poner en el centro de la historia al usuario también implica que se adueñe de la historia y que genere contenido adicional sobre ella. El sentido de la comunicación transmedia es participativo y multidireccional, implica a la audiencia de manera directa, invitándole a ser coautor de la historia y a expandir el universo narrativo (Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, 2019).

Esto ofrece a la comunicación interna un pasillo para fidelizar a sus públicos y lograr que calen de mejor forma los mensajes, promoviendo que sean asumidos de manera eficaz y entretenida. En este sentido, hay que tener en cuenta que las personas no quieren que las aparten del entretenimiento. Aunque nos gusta pensar que somos como Spock, el personaje de Star Trek, todo cerebro, todo lógica, nos puede la emoción.

Las marcas ya no tienen consumidores, tienen fans o detractores. Y esto significa que hay que conquistarlos a través de una comunicación honesta y atractiva que les

transforme en *brand lovers*, personas que sientan la marca como suya, como una parte de su vida y hagan de embajadores (Camacho y Segarra, 2019).

La publicidad, el marketing y la comunicación corporativa son áreas del saber con fronteras difusas y que se tocan constantemente, pero mientras que en las dos primeras hay un pago directo en la creación de contenido, en la comunicación corporativa no solo no existe ese intercambio monetario, sino que se busca crear una relación de beneficio mutuo entre marca y consumidor (Camacho y Segarra, 2019).

Además, en la comunicación corporativa los tiempos son diferentes. Si la memoria de la publicidad es el instante (Guillarme, 2018), la de la comunicación son los años. Esta aporta valor al largo plazo, a crear relaciones con los públicos más fuertes, estables y duraderas valiéndose de las experiencias, la información y los contenidos de valor (Camacho y Segarra, 2019).

La comunicación corporativa no ha de dejarse llevar por los impulsos creativos del día a día que proponen el marketing y la publicidad, sino confiar en la estrategia y en la correcta medición de los tiempos. Esto no significa que tenga que estar desconectada de la actualidad y de los hábitos de consumo, pero sí observarlos con cierta cautela.

Camacho y Segarra (2019) defienden como ventajas de la narración transmedia su capacidad para crear y desplegar mundos imaginarios o intensificar escenarios reales. En una organización, utilizar esta forma de comunicación logra crear un vínculo emocional entre el empleado y la empresa, además de intensificar emocionalmente al seguidor. Los autores también plantean que se refuerza el nivel simbólico del discurso y que se consigue sorprender a los usuarios.

Al diseminar una historia a través de múltiples soportes, se siembra la curiosidad en las personas, que sienten la necesidad de seguir descubriendo una historia que les atrapa. La clave está en que la audiencia asuma un papel protagonista, adueñándose de la historia y expandiéndola con su propio contenido. Para esto, quien cree la estrategia deberá deshacerse de la idea de control, cediendo parte de él a los usuarios, pero analizando constantemente su evolución para llevarla por el camino adecuado (Villén, 2017, en Camacho y Segarra).

Telefónica se ha erigido como una empresa innovadora, abierta a experimentar con maneras nuevas de comunicación, tanto por sus adentros como hacia el exterior. Prueba de ello es la numerosa literatura científica que aborda sus casos de éxito.

Uno de ellos es “Play to Move”, una campaña global desarrollada por la compañía en el año 2016 para dar a conocer los principios de negocio responsable de la compañía y las actuaciones que estaba desarrollando en esta línea. Parte importante del proyecto también era transmitir estos principios a los empleados de forma que los sintieran como algo propio (Pineda-Martínez y Ruiz-Mora, 2019).

La compañía utilizó el arte de contar historias para generar un relato lúdico que llegara a las emociones combinado con un ejercicio *transmedia* de comunicación interna. Así, los

propios empleados fueron los que fueron agregando su historia al gran relato general, generando diferentes contenidos³.

El soporte principal usado para desplegar esta acción fue Yammer, una red social interna de la compañía, así como del boletín interno y la intranet. A través de un proceso de gamificación, hicieron participar a sus empleados en un juego y eligieron a una serie de ganadores, que conocieron de primera mano las acciones de la compañía.

El resultado fue el primer *brand film* de Telefónica. Como recoge Pineda-Martínez y Ruiz-Mora (2019), estrenaron la película en Madrid, invitando a empleados, organizando actividades paralelas y promocionando el evento mediante el street marketing y con la difusión en canales internos de comunicación, entre otros.

Un excelente ejemplo de experiencia *transmedia* fuera del ámbito empresarial, y quizá uno de los más imponentes, la encontramos en el Universo Cinematográfico de Marvel (en adelante, UCM). La forma en que Marvel ha utilizado las historias y personajes de sus cómics, antaño consumidos por un nicho muy concreto de población, para llegar a un público masivo se entiende mejor introduciendo la *transmedialidad*.

Es evidente que las historias de superhéroes tienen un enorme potencial para llegar a las personas, pero el atractivo de conectar los cómics con las películas y las películas entre sí, a pesar de ser contenidos que se pueden consumir de forma individual, ha incrementado enormemente el interés en los contenidos de Marvel.

Las series digitales, los cortos, el *merchandising* y otros tantos productos del UCM también son parte de ese universo *transmedia*. En conjunto, estos elementos crean la necesidad de saber qué ocurre con los héroes y villanos, que saltan de un medio a otro creando sus propias líneas discursivas (Cruz Villegas, 2017). Todo se mezcla en el UCM. Los actores de unas películas aparecen en otras, hay tramas y subtramas que se cruzan y desarrollan en diferentes medios, además de lugares en común. Esto favorece que el público quede cautivo, pendiente de cada novedad para conocer los fragmentos que componen la historia.

1.5. La gamificación

Diferentes autores se han aventurado a concretar el concepto de *gamificación*, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones, tal y como recoge Teixes (2015):

“La gamificación es el uso de elementos y diseños propios de los juegos en contextos que no son lúdicos”. (Werbach y Hunter, 2012, pag. 26).

“La gamificación es el proceso de manipular la diversión para servir a objetivos del mundo real” (Werbach y Hunter, 2012, pag. 6)

“La gamificación es la utilización de mecánicas basadas en juegos, estética y pensamiento lúdico para fidelizar a las personas, motivar a las personas, promover el aprendizaje y resolver problemas” (Kapp, 2012, pag. 10).

³ <https://www.youtube.com/watch?v=AzjcRYogH8s>

El propio Teixes se aventura a dar la suya propia, que podría considerarse que aún bien las tres anteriores:

“La *gamificación* es la aplicación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos, etc.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos de los individuos mediante acciones sobre su motivación”.

Una vez que tenemos una definición teórica del concepto, es más sencillo apuntar a qué es y qué no es *gamificación*, a veces entendido como hacer de cualquier cosa un juego.

“Se trata de utilizar los principales elementos definatorios de estos sistemas destinados cambiar, principalmente, conductas. Tampoco se trata de añadir puntos, medallas y clasificaciones a cualquier modelo (..).” (Teixes, 2015).

Valdas y Arteaga (2015) ahondan en la definición de dinámicas, mecánicas y componentes de juego, parte inalienable de la gamificación. Para ellos, en la base de la pirámide estarían los componentes, después las mecánicas y en la cúspide as dinámicas.

- **Dinámicas de juego:** esta idea hace referencia a las motivaciones internas de las personas para jugar, tales como la narrativa, el reconocimiento, la recompensa, la competencia, etc. Como seres humanos, mantenemos una actitud lúdica durante toda nuestra vida. Se puede decir, que nunca nos cansamos de jugar, aunque en la edad adulta optemos por formas más sutiles de juego.
- **Mecánicas de juego:** Los juegos tienen unas reglas y estructuras propias. No obran de cualquier manera, sino que sigan mecánicas comunes, aunque puedan estar desarrolladas de diferente manera. Esto serían los niveles, premios, respuestas, las clasificaciones, etc.
- **Componentes de juego:** Aquí estarían aquellos elementos que dan base al juego, como son los logros, los avatares, las insignias, las luchas, el desbloqueo de contenidos, etc.

La gamificación cobra un especial interés cuando se trata de motivar a los equipos humanos que no están comprometidos con la organización. Esta herramienta innovadora despierta la motivación y cambia el comportamiento de una forma divertida, persuasiva y liberadora.

La iniciativa #dametuits, desarrollada en el Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital (U-tad) de Madrid, es un ejemplo de cómo un proyecto de gamificación aplicado a los públicos internos de una organización rebrota hacia el exterior.

En este proyecto, el objetivo era desarrollar las habilidades y rutinas de los participantes para mejorar su marca personal en la red social Twitter, generando sinergias con la red social corporativa de la U-tad. Tal y como plantea González (2014), la aplicación de esta idea era abrir nuevas vías de comunicación y transformar al personal de la empresa en *prosumers*.

Para conseguirlo, formaron a los elegidos en el uso de las redes sociales e iniciaron la campaña. Los resultados presentados son asombrosos: un aumento del 452% de

menciones en el perfil @U_tad, 839 tuits publicados por los participantes y 396 fotos sobre su vida en la institución.

Con #dametuits, la U-tad se apoyó en su propio personal para contar y desarrollar su historia, empatizando más directamente con otros públicos. Los mensajes, aunque corporativos, parecen más creíbles cuando los difunden los empleados que cuando lo propaga la propia organización por sus canales oficiales.

En los próximos años, la gamificación se usará cada vez más. Según la compañía Gartner, experta en áreas relacionada con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), investigación y asesoría, el 50% de las empresas tiene pensado desarrollar algún proceso gamificado. La gamificación posee una alta capacidad para modificar el comportamiento de las personas, incluir en su motivación y desarrollar su potencial y talento (Ovallos, et al., 2015).

Asimismo, Dircom España (2018) apunta a que las *fake news* también pondrán a prueba al sector, que tendrá que manejar las fuentes y los sistemas de verificación de hechos para evitar que se menoscabe la reputación. El consumo audiovisual seguirá creciendo con el paso del tiempo, convirtiéndose en una herramienta indispensable para la creación de contenidos de calidad. Las áreas de marketing y comunicación estarán más ligadas entre sí, aunque será importante que cada una tenga bien definidos sus objetivos y funciones.

2. Definición, fundamentos del *storytelling* y visión crítica

De forma común se conoce al *storytelling* como “el arte de contar historias”. Si se introduce esta frase en un buscador de Internet cualquiera, aparecen cientos de miles de resultados. Hasta cierto punto, la popularidad de esta definición no es sorprendente. El *storytelling* no solo va de contar historias, sino de generar un relato que alcance a la audiencia de manera directa, apelando a sus adentros para conmovir y propiciar un cambio de actitud o conducta. Y eso, por supuesto, es un arte.

En cualquier caso, diferentes autores y asociaciones se han aventurado a crear su propia versión, llegando a diversas teorizaciones acerca del sentido del *storytelling*.

Una de estas aproximaciones es la que plantea la Asociación Española de Storytelling (AseST):

“(…) el *storytelling* es una potente herramienta de comunicación capaz de imprimir de forma rápida y fluida un mensaje en la mente. Toda empresa, institución, producto o marca tiene una historia que contar, la cual debe contener elementos auténticos que potencien la credibilidad, incluir dosis de pasión que evoque sentimientos y poseer una lección que aporte valor al consumidor. El Storytelling es, por tanto, una herramienta universal”.

La National Storytelling Network (NSN), que aúna a clubes y a asociaciones locales norteamericanas, plantea la siguiente:

“El *storytelling* es el arte interactivo de utilizar la palabra y la acción para revelar los elementos e imágenes de una historia fomentando al mismo tiempo la imaginación del oyente”.

El referente europeo es la Federation for European Storytelling (FEST), la coordinadora de diferentes sedes nacionales sobre la materia, y propone lo siguiente:

“(…) es un arte antiguo, el arte primitivo, la base de toda comunicación, imaginación y creatividad. Tiene fuertes lazos con la literatura, con la cultura popular, con el patrimonio. Es un homenaje a la lengua materna, a las lenguas extranjeras, al diálogo intercultural”.

Vizcaíno (2016) recoge otra definición dada por la FEST:

“El *storytelling* es la narración oral de historias, donde se participa directamente con los oyentes para crear una experiencia compartida de dicha narración. Aunque también acoge su aplicación en medios tecnológicos, la experiencia primaria es de persona a persona y en tiempo real”.

En todas estas definiciones se apela al hecho de contar una historia y a la importancia de, a través de ella, motivar una reacción en el receptor de la narración, pero más allá de estos elementos comunes, hay varios matices que difieren de una a otra definición.

Aunque no es objeto de este proyecto ahondar en las diferentes y variopintas definiciones que existen sobre el *storytelling*, cabe reseñar también las aportadas por diferentes autores y gurús de la cuestión.

Salmon (2008), quien tiene una visión más crítica sobre esta técnica, aunque la desarrollaremos más adelante, aporta lo siguiente:

“Una técnica de gestionar los discursos a partir del uso y del dominio de la narración como forma de convencer y movilizar la opinión”.

En un libro posterior, “La estrategia de Sherezade: Apostillas a Storytelling (2011)” refleja esta definición:

“Es la expresión de la vieja necesidad humana de contarse, identificarse, de dar sentido a nuestras experiencias a través de los relatos (Salmon, en Vizcaíno, 2016)”.

Conviene detenerse en ese punto para ahondar en el concepto de sentido tal y como lo entiende Nancy Huston. Para ella, el universo en sí mismo carece de sentido, es todo entropía. Pero los seres humanos hemos introducido el sentido, una narración para ser capaces de entender qué ocurre a nuestro alrededor. Esto, en parte, explica nuestro amor por las historias (Lamarre, 2018).

Para Huston, los seres humanos, a diferencia de los animales, somos conscientes de nuestra existencia. Y de que hemos nacido y de que vamos a morir. En base a esta certeza, creamos un relato:

“Sólo nosotros percibimos nuestra existencia en la tierra como un trayecto dotado de sentido (significado y dirección). Un arco. Una curva desde el nacimiento hasta la muerte. Una forma que se despliega en el tiempo, con un inicio, peripecias y un fin. En otras palabras: un relato” (Huston, 2017).

Para Huston, somos la especie fabuladora. Si pensamos en el universo, nos damos cuenta de que no tiene un sentido. Es evidente que sigue las leyes de la física, pero todo es caos, y somos nosotros quienes conectamos los puntos para crear una ficción.

Un buen ejemplo son las constelaciones. En realidad, El Carro, Casiopea o Tauro no existen. Son estrellas que están en el cielo de forma aleatoria, a millones de años luz de distancia entre sí y que no guardan ninguna relación. Ha sido la humanidad quien las ha agrupado creando formas, inventando historias sobre ellas y dibujándolas en el mapa celeste. Pero esto es, sencillamente, una invención.

Huston (2017) se expresa sobre este asunto en los siguientes términos:

“Cuando hayamos desaparecido, aunque el sol siga emitiendo luz y calor, ya no habrá Sentido en ninguna parte. Nadie derramará lágrimas por nuestra ausencia y nadie sacará conclusiones respecto del significado de nuestro breve paso por el planeta Tierra. Ese significado terminará con nosotros”.

Por tanto, somos nosotros quienes creamos un relato para interpretar el mundo y a nosotros mismos. Y esto corresponde a un instinto de supervivencia, a la necesidad de buscar una explicación o una forma de entender circunstancias que no podemos controlar, como los fenómenos naturales.

Con las historias, el ser humano conecta el pasado con el presente y se proyecta hacia el futuro. El resto de los primates solo viven en el presente, aunque puedan extraer lecciones del pasado, esa capacidad es íntegramente humana. Nos interesa qué ocurrió antes de nuestro nacimiento y qué pasará después de nuestra muerte, algo que, en principio, nos debería dar igual.

Antes de que la razón tomara las riendas, el mito respondía a las principales preguntas de los seres humanos y servía de guía de actuación. Estos relatos llenaban un vacío que los seres humanos no eran capaces de asumir, aunque estuvieran basados en hechos erróneos o, directamente, en la fantasía (Gutiérrez, 2017).

En la Grecia antigua, la explicación divina deja paso a la razón. Sin embargo, no por eso se desechan las historias. Con el logos, estas se llenan de razón y adquieren un nuevo significado, pero perviven como instrumento para transmitir las nuevas ideas.

Como es lógico, cada autor aborda la definición del arte de contar historias desde su propia rama del conocimiento, lo que ha dado lugar a los siguientes puntos de vista (Vizcaíno, 2016):

Enfoque narrativo (Yorke, 2013):

“Es una codificación del método por el cual aprendemos, expresado en tres actos (tesis, antítesis y síntesis) y está en el corazón de la forma en que percibimos el mundo”.

Enfoque desde el *management* (Leung, J., y Fong, P., 2011):

“Es un vehículo de transmisión de conocimientos *ad hoc* sobre un determinado grupo de personas”.

Enfoque desde el *marketing* (Pham, L., Pallares-Venegas, E., y Teich, J., 2012):

“Son un conjunto de signos, símbolos y acciones en los que la gente encuentra pistas sobre cómo interpretar los acontecimientos”.

Enfoque antropológico (Kinkal, F., 2015):

“Es la forma más sencilla de dar significado y lo que diferencia a los seres humanos de cualquier otra forma de vida en el mundo”.

2.1. Organizaciones narrativas

Nuestro alrededor es una historia, o, mejor dicho, millones de ellas. Si cambiamos la palabra “imagen” por “historia” nos damos cuenta. Esto es lo que expresa Ángel Alloza, Director de Identidad y Reputación Corporativa de BBVA: “Empresas, marcas, personas, todos tenemos una imagen. Y si no la contamos nosotros, los demás la construirán con lo que otros les cuenten” (Seguel, 2014).

Esta idea de que las organizaciones son narraciones se empezó a fraguar a partir de los años 80. Antes, las empresas producían productos, pero el público se transformó y esto dejó de ser válido. Entonces, las organizaciones empezaron a crear marcas, y cuando dejó de ser efectivo, se centraron en las historias. Este cambio se produjo de una manera cada vez más acelerada, una de las consecuencias de la irrupción de Internet. Salmon se refiere a este fenómeno de la siguiente manera:

“En menos de quince años, el marketing ha pasado así del producto al logotipo, y luego del logotipo a la *story*; de la imagen de marca a la historia de marca”

La historia de la marca, más conocida por el término inglés *brandstory*, representa la triste y fría muerte de las marcas. El logo carece de sentido en nuestros días, no nos motiva lo suficiente, pero sí lo hace la historia de superación y la certeza de que nada es imposible que representan las tres bandas de Adidas, por poner un ejemplo (Seguel, 2014).

Las empresas son cada vez más heterogéneas, dinámicas, disgregadas y con un alcance global. El modelo de empresa del siglo XXI se basa en el capital intelectual y en el desarrollo humano. Se potencia la creatividad, el talento y la capacidad de los equipos para generar valor agregado, pero esta visión que tiende al optimismo también se topa

con una realidad inapelable: la incertidumbre y el cambio permanente que caracteriza a nuestra época (Useche y Queipo, 2016).

Es lo que Bauman denomina modernidad (o sociedad) líquida, un proceso de constante y continua desregulación que interfiere en todos los aspectos de nuestra vida, incluido el laboral. En la sociedad industrial, el individuo entendía el trabajo como una creación colectiva a través de la que se ganaba el sustento, con la idea, además, de que probablemente se jubilaría en la misma empresa en la que empezó como aprendiz. En la sociedad moderna, todo eso salta por los aires. En la actualidad, lo habitual es que una persona cambie de trabajo varias veces a lo largo de su trayectoria profesional. La formación y el proceso de aprendizaje, por lo tanto, son permanentes, y nunca se tiene la seguridad de que lo aprendido servirá para desempeñar correctamente el siguiente puesto de trabajo.

En un contexto así, los lazos que unen a los empleados con sus empresas son débiles, caducos y volátiles. La idea de ir de un trabajo a otro resulta, incluso, tentadora. No se busca permanecer, sino desarrollarse como individuo, aunque eso implique tener que empezar una y otra vez.

El *storytelling*, entonces, se postula como un clavo ardiendo al que las empresas pueden agarrarse para retener y atraer al talento, además de una excelente herramienta para fidelizar y alinear a los públicos internos de la organización. En una modernidad dinámica y difusa como esta, algo tan ancestral como las historias sigue sirviendo de anclaje para fijar e interpretar la realidad.

Por este motivo, las organizaciones están abocadas a generar, difundir y establecer sus relatos quieran o no. Salmon (2008) recoge el planteamiento de David Boje para expresar que las empresas son organizaciones compuestas de relatos. Están atravesadas por múltiples historias que se oponen y complementan entre sí. La corporación posmoderna está en continua transformación y comunica, interna y externamente, usando estrategias de narración y contranarración.

Los CEOs actuales lo saben, y utilizan el poder del *storytelling* para ganar una competición de la atención cada vez más exigente. ¿Cómo sobresalir en un mundo con un aluvión de publicidad e información? Pues con las historias, pero no todas valen para conseguirlo. Tienen que ser pegajosas, tener sustancia, abordar diferentes puntos de vista y cuidar quién y cómo se cuentan. Es importante el fondo, pero también la forma. Cuando Steve Jobs se subía a la tarima para presentar las *Keynotes*, una parte de la partida ya estaba ganada. Su carisma y relato personal ayudaban, pero el propio formato del evento estaba enfocado en contar una historia, de principio a fin (Toca, 2011).

Cuando Jobs presenta por primera vez el MacBook Air, comienza ofreciendo una serie de datos sobre su potencia, tamaño y otras características que arrancan vítores y aplausos, pero el momento estelar llega cuando el fundador de Apple se acerca a un sobre que ha estado en una mesa del escenario todo el tiempo. Jobs lo agarra con una mano, revelando la levedad de su contenido, que no son unos simples folios, sino el nuevo MacBook Air.

Es un golpe de efecto para encandilar al público, un detalle que resume las cualidades del nuevo aparato y lo presenta al mundo de una forma difícil de olvidar. El gran mérito

de las *Keynote*, como apunta Toca (2011) en su artículo, es que logra crear conversaciones antes, durante y después de que se produzca.

Los seguidores de Apple -y por supuesto sus detractores- confabulan y especulan sobre lo que va a ocurrir en el evento, ampliando el interés en él antes de que se produzca. Y cuando acaba, distribuyen el mensaje entre sus amigos y familiares con orgullo y fascinación, que es justo lo que la marca busca.

En cierto modo, un acto de estas características tiene algo de evangelizador, que es una de las claves del nuevo *marketing mix*. En la época industrial, las 4P respondían bien a las exigencias del mercado, pero en el siglo XXI, se ha evolucionado hacia las 4E, como refleja Vásquez (2015):

Del producto avanzamos hacia la experiencia (*Product* → *Experiencie*)

De precio a intercambio (*Price* → *Exchange*)

De un punto de venta físico a todo el mundo (*Place* → *Everyplace*)

De promoción a evangelización (*Promotion* → *Evangelism*)

Lo que no cambia, sin embargo, es la necesidad de generar unas expectativas que se ajusten a lo que el producto o servicio ofrece. Como definieron Kotler y Armstrong (2012), la satisfacción del cliente depende directamente de las expectativas que tenían sobre un producto o servicio. Y si no se cumplen, lo más probable es que en su próxima decisión de compra opte por la competencia y que desprecie el producto o servicio ante sus amigos.

Sin embargo, es más interesante conseguir el efecto contrario: exceder las expectativas del consumidor con un producto que esté por encima de lo que esperaba. Una estrategia de *marketing* inteligente es la que promete lo que una compañía es capaz de dar y luego supera esa promesa. De esta forma, se consiguen clientes que están encantados y que se transforman en evangelizadores de la marca, propugnando sus virtudes (Kotler y Armstrong, 2012).

El éxito de Apple es fabricar buenos productos que cuentan sus propias historias y cumplen con las expectativas. De hecho, no se comprende el poder de atracción de la marca sin fijarse en su *storytelling*, que ha estado presente desde el momento de su nacimiento.

Con “1984”, su primer anuncio emitido en la Superbowl de ese mismo año, marcaron una senda de publicidad directa, sencilla y elegante. Desde el eslogan “Think Different”, que aún resuena, de 1997, hasta el más reciente “Never stop making”, la compañía de Cupertino ha desarrollado su narración sobre la creatividad, la espontaneidad, la inclusión, la originalidad y la innovación, entre otros atributos.

Apple logra la identificación del público objetivo con la marca, pero también lo logra con los públicos internos, que se mueven en un entorno tan competitivo como el tecnológico.

Utilizar este punto de vista narrativo para la gestión de organización tiene diferentes ventajas, como señala Casado (2008):

- Aprovecha la experiencia de los profesionales.
- Se centra en el «día a día» que viven los profesionales.
- Aprovecha la manera más natural de abordar las cuestiones: el lenguaje coloquial y la comunicación entre colegas.
- A diferencia de otros abordajes de análisis experto acerca el aprendizaje a la realidad profesional.
- Permite la generación de conocimiento compartido y no sólo individual.
- Ubica al profesional como protagonista de la situación.
- Es un método altamente compatible con entornos virtuales.

2.2. El *storytelling* en nuestros días: la comunicación digital

Internet no solo nos ha abierto una enorme ventana a la información y al conocimiento, sino también la posibilidad de compartir nuestra opinión con un potencial alcance global. Parafraseando al artista Andy Warhol, en la actualidad cualquiera puede tener sus 15 minutos de fama.

Con la web 2.0, los usuarios tienen la capacidad de dirigirse directamente a las marcas, de participar en sus contenidos y de crear los suyos propios sobre ellas (O’ Reilly, 2015, en Mañas-Viniegra, 2017). Echando un vistazo a las publicaciones y comentarios en las redes sociales de cualquier marca, es fácil darse cuenta de esta realidad.

La propia construcción de las redes sociales favorece que las marcas y las corporaciones estén continuamente expuestas a la crítica. De hecho, esto ha supuesto un cambio en la mentalidad del consumidor, que ya no únicamente pregunta a amigos antes de ir a un restaurante, por ejemplo, sino que analiza las opiniones de otros usuarios antes de tomar una decisión.

Esta realidad supone una gran exigencia para las marcas, pero también plantea nuevas oportunidades:

“La marca ya no tiene el control sobre la historia contada en el escenario digital. Son los públicos quienes las aceptan o rechazan, interpretan, matizan e implementan. Ya no es posible imponer un discurso oficial por parte de la empresa y esa implicación de los públicos es la que favorece los vínculos emocionales gracias al entretenimiento que genera y a la experiencia que se comparte” (Mañas-Viniegra, 2017).

En el entorno digital, el relato no puede desplegarse tal y como se hacía en los medios tradicionales. La narración sigue siendo igual de importante, pero ha de articularse de forma diferente, integrando el lenguaje de Internet y sus formas propias.

La multimedialidad, la interactividad y el hipertexto son propiedades de Internet que solo se dan de forma simultánea en este medio. Esta última, además, da el protagonismo al usuario, que tiene la capacidad de ampliar la información mediante los nexos virtuales que supone el hipertexto (San Martín, 2013). Estas conexiones pueden ampliar hasta el infinito la profundidad de un contenido, haciéndolo más rico, atractivo y dinámico. Como señala Castells (2001), además, el hipertexto produce una cultura del contenido compartido. El valor de la creación reside también en que sea compartida.

Y no se puede articular una narración digital sin tener en cuenta estos elementos. Como propone Mañas-Viniegra (2007), las historias han de contarse con un final abierto, enlazadas, participativas, exploratorias e impredecibles, y no necesariamente que se desarrollen únicamente en la Red.

Precisamente, cabe reseñar el efecto positivo que tienen las experiencias *transmedia* que conectan el mundo *online* con el *offline*.

Para el estreno de la quinta temporada de Juego de Tronos, Canal Plus (ahora Movistar Plus), puso en marcha el proyecto “Si lo vives, es verdad”. A través de la televisión, las redes sociales, la página web de Canal Plus, videojuegos y Yomvi, una plataforma de vídeo bajo demanda que ya no opera, se expandió el universo narrativo de la serie. El tono y clima creado en la serie, que se basa en las novelas de George RR Martin, se mantuvo en los diferentes medios, aunque cada uno tuviese un lenguaje y unas características propias (Pérez, 2016).

Tal y como plantea Pérez (2016), refiriéndose a esta experiencia, combinar diferentes medios para transmitir una historia, tiene las siguientes ventajas:

- Crean un lazo emocional más fuerte con el público.
- Son complementarias a las promociones tradicionales.
- Movilizan y explotan el potencial creativo de los prosumidores.
- Generan una gran interacción, apoyada en la *Web 2.0*.

En un mundo hiperconectado, centrarnos en contar una historia en un solo medio, como si fuese estanco, carece completamente de sentido.

2.3. La explosión de las series y nuestra pasión por las historias

La producción audiovisual de series no ha dejado de crecer en los últimos años. La irrupción de Netflix y otras plataformas de *streaming* como HBO, Disney +, Amazon Prime y tantas otras, han elevado la oferta seriéfila a límites insospechados hace dos décadas atrás.

Netflix ha impulsado un cambio de modelo que ha empujado a todo el sector audiovisual a renovarse y a crear contenidos de una manera diferente. El interés general por las series, en cambio, no es ninguna novedad. En España, Series como “Los Serrano”, en la década de los 2000, ya causaban sensación, y mucho antes lo hacía “Farmacia de guardia” o “Verano azul”.

El factor diferencial de las plataformas de *streaming* es la particularidad de que el usuario elige cuándo, cómo y dónde disfrutar del contenido, sin necesidad de estar a una determinada hora delante de la televisión. Así, se rompe con la sincronía de la antigua televisión. Ahora, el impacto de una serie, incluso, no se da en toda la audiencia al mismo tiempo.

Hay plataformas que estrenan todos los capítulos de la temporada desde el primer día. El espectador es quien decide a qué ritmo disfrutarlos, así que, a menudo, se da la circunstancia de que dos personas que empiezan a la vez a ver una temporada la terminen en momentos diferentes. Esto disipa el efecto masivo que producía la emisión

de un capítulo en televisión, pero responde a la nueva realidad de los usuarios y a las exigencias de las nuevas generaciones, que difícilmente conciben esperar (Araujo y Fraiz, 2017).

Además, los contenidos se han personalizado tanto que difícilmente una persona no logrará encontrar algo que le interese. De hecho, el algoritmo de Netflix analiza los gustos del usuario para sugerirle qué ver. Y cuanto más tiempo pasa en la plataforma, más acertadas son estas propuestas. Netflix ofrece historias al gusto del consumidor (Martínez, 2019).

Las producciones de Netflix también han sido pioneras en dar una vuelta de tuerca a la forma de contar historias. El argumento queda en segundo plano y deja paso a los personajes, que se convierten en un punto de atracción para el espectador. Capítulo a capítulo, se interesa por saber qué ocurre con ellos y por su intrahistoria y no tanto por la trama general (Vogels, 2020). El ejemplo paradigmático lo encontramos en la serie *Stranger Things*, cuyos personajes conectan de forma muy estrecha con la audiencia, mostrando su lado más humano, cercano e incluso costumbrista.

Los personajes no son ni buenos ni malos. Se mueven en una ambigüedad tan real que logra que nos identifiquemos con ellos. Este realismo de las series de Netflix también se está viendo en producciones de Hollywood como *Joker* (2019), dirigida por Todd Philipps. Sin embargo, no hay que confundir realismo con falta de originalidad o de hechos que parezcan increíbles. Si la historia tiene coherencia narrativa, no importa que los coches vuelen, será verosímil.

El *storytelling* de Netflix nos cuenta historias universales. Volviendo al ejemplo de *Stranger Things*, es fácil identificarse con el relato de un grupo de niños que están unidos por una fuerte amistad. El amor juvenil, la lealtad, el desengaño, el crecimiento físico y personal, y otros tantos temas que aborda la serie, forman parte de la historia de todos nosotros.

En la actualidad, las series están viviendo una segunda edad de oro. La producción no ha dejado de crecer desde el inicio de la década. En el año 2019, se estrenaron 10 600 series en todo el mundo según un estudio de Glance (Dams, 2019). El mismo estudio refleja que las más comunes están basadas en hechos reales y la ficción fantástica o sobrenatural. Queremos conocer historias reales, pero nos escapamos a otros universos para olvidar el nuestro.

El éxito de *Juego de Tronos* es un buen ejemplo. La serie, que culminó su octava temporada en el año 2019, obtuvo un promedio de audiencia de 8,3 millones de personas (Parker, 2017), lo que pone en evidencia la enorme atracción que generó la serie y el fenómeno cultural a su alrededor.

2.4. El *storytelling* como estrategia de *management*

El 12 de junio de 2005, Steve Jobs se dirige a los jóvenes egresados de la Universidad de Stanford. Les dice que él nunca se ha graduado en una universidad, que nunca ha estado en una graduación y que, en lugar de dar un gran discurso, les va a contar tres historias.

Estas tres historias narran el irreverente paso de Jobs por la universidad, su idea de guiarse por la intuición y tomar las decisiones en base a aquello que le apasionaba. Por supuesto, los minutos finales de su intervención estaban dedicados a la fundación de Apple, aunque no rehúye de contar los temas más polémicos, como su salida de la empresa y posterior reingreso. Guiado por la emoción, Jobs sigue el relato y remata su discurso con la frase “Stay Hungry. Stay Foolish.” (Seguid hambrientos. Seguid locos.).

En la actualidad, el vídeo⁴ de este discurso acumula más de 34 millones de visitas en Youtube.

Como señala Salmon (2008), Jobs estaba haciendo gala del *storytelling management*, un modelo de gestión instaurado en las grandes empresas desde décadas atrás. Fog *et al* (2010) describen que el *storytelling* dentro de las organizaciones funciona a dos niveles: nivel estratégico y nivel operacional.

- **Nivel estratégico:** la historia principal de la compañía crea una consistencia en todas las comunicaciones de la compañía, tanto internas como externas. Como en una marca, la narración de conceptos puede aplicarse tanto a nivel corporativo como a nivel de marca de producto.
- **Nivel operacional:** las historias y anécdotas que circulan por una organización pueden utilizarse para comunicar el mensaje de esta, tanto interna como externamente. Como herramienta de comunicación, el *storytelling* se puede aplicar en una gran variedad de contextos.

Estas dos maneras de aplicar el *storytelling* ni mucho menos son excluyentes. Más bien, se apoya una a la otra. El uso efectivo de la narración de historias como herramienta de marca tiene un enfoque holístico, en el que las dos perspectivas apoyan el mensaje central de la marca. Nike, una de las empresas que mejor ha aprovechado el arte de contar historias, es un buen ejemplo de esta forma de aplicar y entender el relato. De manera externa, Nike ha logrado enfocar toda su comunicación para apoyar una única historia subyacente: la voluntad de ganar. Como consumidores, vemos a las estrellas mundiales del deporte llevando los productos de Nike, y en un importante porcentaje de ocasiones, ganando.

Cada uno de estos deportistas, encarna a su manera la mentalidad ganadora que Nike quiere asociar a su empresa y a sus productos. Hacia sus públicos internos, también se cuentan otro tipo de historias, pero todas apoyan a la principal (Fog *et al*, 2010).

En esta forma de gestión, se valora que los empleados compartan sus historias. Las habladurías, chismes o rumores obtienen un nuevo estatus. Ahora son entendidos como

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc>

vectores de experiencias y conocimiento. En ellos se esconde un conocimiento tácito sin el que cualquier organización no podría funcionar. Aunque Salmon (2008) mantiene una actitud crítica y poco idílica del *storytelling management*, recoge una definición del semanario *Jeune Afrique* (Mabrouk, 2006) sobre esta cuestión:

“Aplicado en unas circunstancias tan diferentes como la gestión de cambios importantes, la fusión de sociedades, la gestión de conflictos, las deslocalizaciones, pero también los despidos, el *storytelling* permite la evolución rápida de las ideas, incluso complejas, favorece que se creen y se compartan los conocimientos, moviliza y motiva a los empleados, y disminuye los bloqueos y las tensiones en el seno de un grupo”.

Según Steve Denning (Casado, 2008), se pueden clasificar las historias útiles para las empresas en diferentes categorías:

- Las historias que permiten compartir conocimientos.
- Las historias que prenden la llama de la acción.
- Las historias sobre lo que puede pasar en el futuro.
- Las historias fundadas en el humor y en la sátira.
- Las historias trampolín que iluminan el futuro a partir de una historia del pasado.
- Las historias que transmiten valores.
- Las historias que subsanan retrasos del *savoir-faire*.
- Las historias que comunican lo que somos.
- Las historias que incorporan conocimientos tácitos.

Si nos fijamos, de hecho, la capacidad de comunicar siempre ha sido una de las cualidades más valoradas en el ámbito profesional. De los cuadros de mando en Excel se ha pasado a la narración para transmitir los planes, objetivos, misión y visión de las organizaciones.

2.5. El *storytelling* para mejorar la implicación y motivación de los empleados en contextos de cambio

Cuando un empleado llega a un nuevo puesto de trabajo tiene la motivación por las nubes y la mayor de las implicaciones. Puede que, con suerte, después de unas semanas estas actitudes se mantengan inalterables, pero lo habitual es que empiecen a decrecer a medida que pasa el tiempo.

Esto no sucede necesariamente por unas malas condiciones laborales, sino porque la propia rutina resta bastante emoción a nuestro día a día. El problema es cuando esa falta de motivación se hace crónica y el empleado no atisba un futuro diferente. Usar el poder del *storytelling* para cambiar estas dinámicas y conseguir que los empleados se encuentren lo más a gusto posible es una excelente opción para mantener su implicación, motivación y fidelidad.

En base a dos casos de estudio, Gill (2011) demuestra que esta técnica es bastante eficaz en épocas de cambio. Las organizaciones, sobre todo ahora, fluyen constantemente para adaptarse a cambios cada vez más acelerados, pero esto también tiene una influencia sobre la plantilla. Utilizar la narración como estrategia de comunicación interna traslada

los mensajes de una manera más personal y ayuda a que las decisiones de la dirección de la empresa sean mejor comprendidas.

Si esto se combina con la tecnología y con una narración *transmedia*, se crean puntos de unión más fuertes con los empleados para la cultura, las políticas y el liderazgo de la organización.

Frente a las técnicas tradicionales para motivar a los empleados, enfocadas en la recompensa o en el castigo, aparece la teoría de la Auto-Determinación (en adelante, TAD). Está basada en la satisfacción de la autonomía, la competencia y el vínculo, elementos que se asocian con una motivación intrínseca, que parece más deseable que la externa. En los ambientes laborales en los que se promueven estas estrategias, existe una mayor implicación y rendimiento. Los empleados están más felices, concentrados en sus tareas y experimentan una satisfacción más alta en su vida laboral (Muñoz y Ramírez, 2014).

Y donde más puede ayudar el *storytelling* es en esa creación de un vínculo con la empresa. Una comunicación directa con los empleados, que se utilice para transmitir historias basadas en los valores corporativos, logra una unión más estrecha y emocional con la compañía, favoreciendo que haya un mayor grado de compromiso. El empleado quiere dar lo mejor de sí mismo y tiene un sentimiento de beneficio mutuo.

En un mercado laboral tan competitivo, resulta más eficiente fomentar la motivación propia de los equipos humanos que seguir buscando alicientes externos, como puede ser un bono económico, que quizá funcione a corto plazo, pero no crea relaciones duraderas y estables.

El salario ha dejado de ser el valor más importante por el que los profesionales eligen una empresa o permanecen en ella. Cada vez más, se habla del salario emocional, que contempla también la satisfacción de las necesidades profesionales, personales y familiares de los trabajadores. En la actualidad, hay más movilidad laboral, por lo que las empresas tienen que atraer a los empleados y retener este talento cuidando el salario emocional (Nazario, 2006).

2.6. Visión crítica sobre el *storytelling*

A menudo, se tiene una visión demasiado optimista sobre el *storytelling*. Como herramienta de comunicación, se ha mencionado en este trabajo su capacidad para persuadir y movilizar a las audiencias. Por este motivo y por el propio atractivo que tiene conocer la mejor manera de contar historias, pocos autores se han atrevido a hacer una revisión crítica del concepto. “Las innumerables *stories*, que produce la máquina de propaganda son protocolos de entrenamiento, de domesticación, cuya meta es tomar el control de las prácticas y apropiarse de los saberes y deseos de los individuos... Bajo la inmensa acumulación de relatos que producen las sociedades modernas, nace un “nuevo orden narrativo” que preside el formateo de los deseos y la propagación de las emociones”.

Afirma Salmon que ese proceso se ha establecido en Estados Unidos pero que ya ha llegado a Europa. Pone de ejemplo la campaña electoral del 2007 en Francia y el discurso que Henri Guaino logró articular para aupar a Sarkozy como ganador. En esa

campaña, las historias tomaron el control, dejando un tanto de lado a los números y a los hechos. En esa tesitura, Guaino supo conectar con los votantes basándose en la idea de grandeza y orgullo de una Francia olvidada y, sobre todo, con el infoentretenimiento.

No es el motivo de este trabajo ahondar en las diversas posturas teóricas del arte de contar historias, pero sí que cabe reflejar los planteamientos de Salmon. Desde un punto de vista particular, además, es evidente que el *storytelling* no es ni bueno ni malo, sino una herramienta que se puede usar de una o de otra manera. Por ese motivo, la ética profesional, la integridad y la verdad deben guiar cualquier ejercicio de este tipo.

3. El sector cervecero español y su importancia social y económica

En España el sector cervecero siempre ha sido uno de los más pujantes e importantes por su relevancia social. Por la idiosincrasia propia del país, la cerveza es un producto de consumo habitual, muy ligado al territorio y que se disfruta en cualquier época del año, aunque de forma más intensa en los meses de verano.

Según el informe socioeconómico elaborado por Cerveceros de España, la asociación que representa a los grandes productores, en el año 2018 se consumieron 40 millones de hectolitros. Curiosamente, el consumo per cápita se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea, en unos 51,8 hectolitros. Esto refleja un consumo más moderado, ocasional y centrado en la hostelería.

En cualquier caso, el estudio afirma que 8 de cada 10 personas consumieron cerveza en el último año, una muestra de la alta penetración de esta bebida entre la población, independientemente de su clase social. Tampoco existe una diferencia sustancial entre sexos en cuanto al consumo.

Ventas por zona geográfica



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España. 2018

Beber una cerveza, en la mayoría de los casos, corresponde a un acto social. La cerveza está presente en los momentos festivos o de ocio y se consume con amigos, familiares, pareja o compañeros de trabajo. De hecho, como indica el estudio de Cerveceros Españoles, la cerveza puede suponer hasta el 25% en la facturación de bares y hasta el

40% si cuentan con menos de 10 empleados, un indicador de la preferencia de los consumidores por esta bebida y de su importancia como dinamizador de la economía.

España se mantiene en el cuarto puesto de la producción europea, justo por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. Con 38,4 millones de hectolitros, se sitúa en el undécimo puesto a nivel mundial. Por compañías, Mahou San Miguel es la mayor productora (12,30 millones de hectolitros), seguidas de Heineken, Damm, Hijos de Rivera, Compañía Cervecera de Canarias y Grupo Ágora. El sector cervecero español, a la luz de esta lista, presenta una fuerte concentración empresarial.

El sector cervecero español supone un 1,3% del PIB y alcanza un valor en el mercado de 15.500 millones de euros. Es un potente generador de empleo, sobre todo en la hostelería, llegando a crear más de 344 000 mil empleos. En Europa, los cerveceros españoles son los segundos que más empleo crean, solo por detrás de Alemania.

La cerveza española también atraviesa fronteras. El comercio exterior alcanzó en el 2018 los 2,97 millones de hectolitros, siendo Portugal, China y Reino Unido los principales países importadores.

Por su volumen de facturación, capacidad de producción y distribución, los principales competidores de Estrella Damm son Mahou-San Miguel, Heineken España, Hijos de Rivera, Compañía Cervecera de Canarias (CCC) y La Zaragozana.

2.7. Tendencias y estrategias de comunicación en el sector cervecero español

La comunicación publicitaria del sector cervecero español destaca por su dinamismo, originalidad y búsqueda de nuevas formas de atraer a los consumidores.

Uno de los formatos publicitarios más utilizados es el *branded content*, un contenido creado por las marcas con la intención de entretener y divertir a los consumidores y que, normalmente, se distribuye por diferentes medios. Este tipo de publicidad genera más conexión con las personas y despierta su interés de forma natural (Sánchez-Olmos, 2019).

Un ejemplo es la campaña “Un lugar llamado mundo” de San Miguel, que con ella buscaba cambiar la percepción de los consumidores a través de la música, rejuveneciendo la marca, frenando la caída de las ventas y creando contenido de calidad. Para conseguirlo, publicaron una serie de spots con artistas internacionales y patrocinaron diferentes festivales y eventos musicales, además de organizar los suyos propios. Con esta estrategia se posicionaron como una marca de referencia en el sector (Sánchez-Olmos, 2019).

Otra experiencia de *branded content*, aunque más centrada en el *storytelling*, es la serie “Haciendo cerveza” de la marca Ambar. A lo largo de diferentes capítulos se desarrolla una trama entorno a la fabricación de la cerveza y los maestros cerveceros. Se busca transmitir la pasión por hacer cerveza, la tradición de Ámbar y el cuidado por los detalles de sus maestros cerveceros. Esto tiene la intención evidente de llegar a un público muy concreto.

En los últimos años, se ha despertado un inusitado interés por la cerveza, sobre todo por las artesanales. Muchas marcas de este estilo han creado un nuevo segmento a través de un enfoque de la comunicación basado en la exclusividad, la autenticidad, la calidad y el cuidado en la fabricación (Osorio y Orozco-Toro, 2020).

Esta tendencia también ha afectado a marcas de cerveza industriales, que cada vez más destacan valores como la calidad y la tradición en sus cervezas, o han sacado al mercado nuevos productos en esta línea. Existe un consumidor más sofisticado que busca una recolección y elaboración más cuidada, lo que no implica necesariamente un precio más alto (Isea, Marroquín y Zhang, 2020).

Por otra parte, hay marcas que aprovechan muy bien el vínculo que tiene la cerveza con lo local. Una de ellas es Compañía Cervecera de Canarias, que con Dorada y Tropical tiene una posición de privilegio en la provincia de Santa Cruz de Tenerife y en la de Las Palmas de Gran Canaria, respectivamente. En momentos puntuales del año, como son el verano y el Carnaval, potencian su comunicación publicitaria con diferentes spots, materiales promocionales en los establecimientos y publicidad en medios de comunicación y vallas.

La tónica general es que utilicen a personajes relevantes de Canarias para generar este contenido, que siempre tiene en común el amor por los paisajes isleños, por las fiestas locales y por una forma de ser muy característica (De Luque, 2015). Este apego por lo local es todo un fenómeno social dentro del sector de la cerveza. Las personas se identifican con la cerveza de su región, así que tiene todo el sentido que las marcas aprovechen este sentimiento.

Los cerveceros españoles invirtieron 58 millones de euros en el año 2018, según el estudio de InfoAdex (Marketing Directo, 2018) de inversión publicitaria, lo que demuestra la relevancia de este tipo de comunicación. De hecho, se puede considerar que la cerveza es un producto de impulso, es decir, un bien de bajo coste que se consume más por capricho que por necesidad. Por ese motivo, es importante que el producto sea visible, tanto en los establecimientos de alimentación, como en el canal HORECA y en los medios de comunicación.

3. ¿Preguntas de investigación?

P1. El *storytelling* bien aplicado a la comunicación interna facilita la realización de cambios en la forma de trabajar de los empleados

P2. El uso *storytelling* que realiza Grupo Damm para su comunicación interna y externa puede ser considerado de éxito.

4. Objetivos de investigación

Objetivos generales

- Conocer el uso y evolución del *storytelling* en el sector cervecero español.
- Identificar los aspectos relevantes del *storytelling* que contribuyen a la motivación y fidelidad de los públicos internos.

Objetivos específicos

- Conocer cómo la iniciativa “Mr.Agility” de Grupo Damm influye en la motivación y fidelidad de los empleados.
- Definir unas pautas generales para el uso del *storytelling* como herramienta de comunicación interna en una organización que pretende gestionar el cambio.

5. Metodología

Una vez planteados los objetivos, se define el estudio de caso como método de investigación cualitativa para comprobar su validez. En concreto, la acción “Mr. Agility” de Grupo Damm, una empresa cervecera con sede en Barcelona y fundada en 1876.

El estudio de caso propone, a través de la investigación empírica, estudiar un hecho contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes, además de propiciar diferentes fuentes de evidencia, distinta mirada y disciplinas afines (Yin, 1994).

Hay corrientes críticas que se plantean si esta metodología es útil para investigar con una aspiración científica. Defiende Yacuzzi (2005) que podemos ser científicos cuando se delimita bien el objeto de estudio y se le aplica un método adecuado.

La entrevista en profundidad, además, ha sido la opción elegida para conocer mejor el tema de estudio a través de la visión de los expertos y, en este caso, de los propios creadores de la iniciativa “Mr. Agility”. Este tipo de fenómeno establece un diálogo abierto en el que las preguntas surgen a raíz de las respuestas del entrevistado y se centran en profundizar y aclarar cuestiones sobre el tema objeto de estudio. Y a pesar de que no siguen una estructura aparente, el entrevistador debe guiar con sutileza la conversación hacia donde quiere para obtener las respuestas que se ajustan a sus objetivos.

No obstante, no hay que confundir la entrevista en profundidad con una conversación cotidiana. Se trata de una entrevista profesional con unos objetivos definidos y un diseño apropiado para la investigación social. Esto requiere que el entrevistador esté preparado con antelación, una buena documentación y la habilidad oratoria y analítica necesaria para aprovechar al máximo los conocimientos del entrevistado (Blasco y Otero, 2008).

La entrevista en profundidad requiere de un conocimiento profundo del tema a debatir. El entrevistador, asimismo, deberá de tener la capacidad de conectar con el entrevistado para obtener la mejor información posible. A pesar de las buenas intenciones de las dos partes, si no se crea el clima idóneo, difícilmente puede darse una buena entrevista en profundidad. Tiene que existir una relación de confianza, que depende, incluso, del lenguaje corporal de las personas (Varguillas y Ribot de Flores, 2007).

Durante la entrevista en profundidad se atraviesan cuatro fases (Spraley, en Varguillas y Ribot de Flores, 2007):

- **Aprehensión:** en un primer momento, tanto entrevistador como entrevistado no saben qué esperar el uno del otro. Conviene, entonces, explicar el objetivo de la entrevista y su propósito para introducir al informante y generar un clima de confianza.
- **Exploración:** en esta segunda etapa, entrevistador y entrevistado tratan de conocerse mejor y de poner a prueba la nueva relación que se ha establecido. Es cuando hay que observar y escuchar para revelar qué expectativas tiene cada uno. El entrevistador deberá de adaptarse al lenguaje del informante y explicar al informante cuanto sea necesario.
- **Cooperación:** la relación de confianza y el conocimiento mutuo es mayor. El entrevistador tiene la oportunidad de conocer la cultura del entrevistado y de asimilar su lenguaje.
- **Participación:** en este punto, el informante asume su papel y se entrega al entrevistador.

Como en cualquier conversación, hay que dejar que la entrevista fluya de manera natural, dando espacio al entrevistado para que desarrolle sus ideas sin interrupciones, no dar opiniones o juicios de valor sobre el informante o sus opiniones, sino tratar de ver su punto de vista y ofrecer comprensión. Además, conviene volver a temas ya tratados para comprobar la veracidad de lo dicho y su consistencia (Varguillas y Ribot de Flores, 2007).

Sobre la investigación cualitativa, Chicharro (2003) escribe que es de gran utilidad para explorar ámbitos de la realidad poco estudiados, y en los que la investigación se desarrolla bajo parámetros más flexibles y abiertos. En un momento inicial de la investigación, también sirve para empezar a recabar información sobre un asunto y elaborar las primeras hipótesis, aunque luego se utilice otra técnica más resolutoria. En este contexto, la entrevista en profundidad se propone como una herramienta para recoger datos significativos y expresivos para analizar la realidad social.

Amezcu (2015) define 10 pasos para cualquier entrevista en profundidad que conviene citar:

1. Documentarse previamente sobre el informante y su contexto.
2. Elaborar un guion temático como recordatorio.
3. Programar la entrevista a la hora y en el lugar que el informante elija.
4. Comprobar el uso y estado de los medios de grabación.
5. Motivar al informante entrevistado para que hable de forma libre de lo que considere relevante.
6. Definir una duración máxima de la entrevista en función de las posibilidades del informante.
7. Mantener el respeto hacia el informante y sus opiniones, agradeciendo su participación.
8. Observar y registrar el lenguaje no verbal.
9. Transcribir la grabación lo antes posible.
10. Verificar el contenido de la transcripción con el informante.

Para el análisis de contenido de los anuncios de “Mediterráneamente”, campaña publicitaria de Grupo Damm, se propone una matriz de análisis de elaboración propia que recoge los aspectos formales y narrativos. Además, se ha establecido una comparativa a partir de la observación de los spots desde el año 2009 hasta el 2019 y eligiendo, preferiblemente, los spots de la marca Estrella Damm para el verano.

Para la creación de la matriz se ha elegido estudiar los siguientes elementos, dividiendo entre formales y narrativos.

Formales:

- Título.
- Año de creación.
- Director o directora.
- Actores y actrices principales.
- Localizaciones principales.
- Duración.
- Producto anunciado.
- Público objetivo.
- Número de visualizaciones en Youtube.

Narrativos:

- Temática principal.
- Trama.
- Temáticas subyacentes.
- Aparición explícita del producto.
- *Claim*.

6. Estudio de caso

Grupo Damm nace en Barcelona en 1872 de la mano de August Kuentzmann Damm y su primo Joseph Damm, ambos exiliados de la guerra franco-prusiana. En ese entonces, abrieron una fábrica en el número 27 de la calle Viladomat y una cervecería en la zona de la Rambla.

En el año 1905 inauguran la fábrica de “La Bohemia” y se constituye S.A. Damm, el germen del importante grupo que es hoy en día. A lo largo del siglo XX, la compañía experimenta un importante proceso de expansión y desarrollo económico, llegando a patrocinar el Mundial de Fútbol de 1982 y los Juegos Olímpicos de 1992, ambos eventos deportivos celebrados en España. Entrado el principio del milenio, inician un proceso de diversificación y crean la Fundació Damm, que aún mantiene su actividad.

En el mundo, Grupo Damm tiene presencia en más de 85 países y desarrolla diferentes sectores, como son la fabricación y distribución de cervezas, aguas y refrescos. A través de diferentes marcas, también opera en la restauración y en la gestión logística y de distribución. Según su memoria anual⁵ para el año 2018, en ese mismo ejercicio obtuvieron un beneficio de 118 millones de euros.

Con un conglomerado así de empresas, la plantilla asciende a 4 574 personas. La mayoría está dedicada al sector de las bebidas y la alimentación. Por porcentaje, el 38% son mujeres, mientras que los hombres ocupan el 62%.

El sector *millennial* es bastante numeroso dentro de la plantilla. Sea casual o una estrategia deliberada, es evidente que esta generación tiene intereses y una visión diferente que los profesionales senior que representan un núcleo importante.

Conjugar estas diferentes visiones, como hemos desarrollado en apartados anteriores de este trabajo, es un reto para las organizaciones de la actualidad. Y, por si fuera poco, ya empiezan a unirse al mercado de trabajo los *centennials*, nacidos entre 1994 y 2009 con unos valores y actitudes diferentes.

Dado este numeroso y diverso equipo humano, cobra especial relevancia mantener la cohesión, motivación y lealtad de las personas, por lo que acciones como la de “Mr. Agility” son merecedoras de un análisis profundo.

De hecho, Grupo Damm mantiene una filosofía corporativa en la que pretenden involucrar a las personas en la transformación digital, una preocupación creciente en la mayoría de las empresas del país. Para conseguirlo, crean eventos en la antigua fábrica de Estrella Damm en los que invitan a ponentes para compartir conocimientos y generar debate en torno a las oportunidades del ámbito digital.

Damm se congratula de estar entre las cinco empresas que más impulsan la economía circular en España, un modelo que propone aprovechar mejor los recursos y la

5

https://www.dammcorporate.com/sites/default/files/paragraph/investors_presentations_attach/DAMM_2018_ESP_digital_web.pdf

reducción de las materias primas⁶. En el año 2018, invirtieron 4 millones de euros en mantenimiento y acciones de mejora medioambiental.

6.1. Descripción de la iniciativa “Mr. Agility”

Como analizaremos más adelante, Grupo Damm se ha profesado en el empleo del *storytelling* como parte de su comunicación externa en importantes campañas. Por lo tanto, no supone una novedad para la compañía, sino un paso más que reafirma su confianza en esta herramienta para conseguir sus objetivos.

En términos generales, no abundan los ejemplos de *storytelling* aplicados en las organizaciones, de ahí la necesidad de profundizar desde un punto de vista académico en el asunto, tal y como se expresa en la justificación de este proyecto.

De hecho, el conocimiento de la acción “Mr. Agility” llega a través de una noticia de *Evento Plus*⁷, un portal especializado en la creación de eventos. Con esto, Grupo Damm pretendía cambiar la forma de trabajar de sus equipos, pasando de una estructura jerárquica y rígida a otra más ágil y autónoma que les permitiese ser líder en el resto de los mercados en los que opera, y no solo en el cervecero.

Esta idea se personificó en el personaje de “Mr. Agility”, un actor contratado para la ocasión que tenía la misión de explicar, por mando del área de Recursos Humanos, el cambio de modelo al resto de compañeros.

Este personaje transmitía la información a su manera, con un estilo directo y desenfadado a través de pequeños cortes de vídeo que se grababa el mismo. Los mensajes estaban pensados para que la comunicación fluyese de abajo arriba y no de arriba abajo. Y no solo se transmitían a través de un único soporte, sino de varios: intranet, redes sociales, encuentros personales...), añadiendo el *transmedia* a la historia para hacerla más poderosa.

La escucha activa también fue parte importante del proyecto. Se recogió el *feedback* de los equipos de trabajo en todo momento, algo indispensable para evaluar cómo marcha cualquier iniciativa de este tipo.

Para promover un cambio de esta envergadura, el esfuerzo de comunicación se ha de mantener en el tiempo, por lo que el grupo cervecero planteó un plan de trabajo por fases. La primera se centró en hacer llegar a todos los empleados el nuevo modelo, y se hizo mediante una *newsletter* con un diseño rompedor que llamó la atención de la plantilla.

En las semanas posteriores, se envió esta *newsletter* explicando el por qué del modelo ágil, su enfoque, su aplicación y su método de evaluación en diferentes textos, además de la propia explicación del personaje Mr. Agility.

6

<https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/envases-y-proceso-reciclaje/la-economia-circular-en-espana>

⁷ <https://www.eventoplus.com/casos/como-utiliza-damm-el-storytelling-en-una-accion-de-rrhh/>

Esta fase tuvo una duración de un mes y medio y, de forma paralela, también se crearon otras piezas para recoger las inquietudes de los empleados. En ocasiones, fue Mr. Agility quien se pasó por la oficina central de Grupo Damm para recoger estas impresiones.

La segunda fase, como recoge el portal *Evento Plus*, se prolongó durante dos meses más. Esta vez el objetivo fue refrescar la información previa y tutelar a los equipos de trabajo en la aplicación de la metodología ágil. Un equipo de formadores, siguió el hilo de la historia de Mr. Agility para transmitir los conocimientos de una manera más eficaz, así como acciones gamificadas y materiales *ad hoc*.

6.2. Grupo Damm y el *storytelling*

Grupo Damm es un ejemplo de cómo ir más allá en la creación de spot publicitarios. Han sabido entender perfectamente el cambio de los tiempos y añadir la narración de historias en su comunicación publicitaria. Con “Mediterráneamente” iniciaron un estilo de anuncios *buenrollistas* inspirados en los buenos momentos que se viven en verano en torno a una cerveza, marcados siempre por temáticas como el amor y la amistad expresadas de diferente manera.

Estas piezas publicitarias tienen un verdadero carácter cinematográfico y la vocación de transmitir una historia ligada con los valores de la marca. Además, genera expectación antes de los lanzamientos de cada anuncio y se aprovecha de directores de cine, actores y personalidades icónicas para atrapar la atención de la audiencia, conectar con ella y conseguir transmitir las historias de forma más persuasiva (Carballo, 2019).

La cerveza Estrella Galicia nunca es la protagonista. Se muestra de forma sutil, como complemento presente en las historias que narran los diferentes vídeos. Esta forma de visibilizar el producto tiene más sentido que hacerlo de una forma más explícita, como era habitual en la publicidad tradicional. La materialidad del producto ahora pasa a un segundo plano. Costa-Sánchez y Martínez (2018) describen que ahora se gestiona lo que la marca significa para el público y cómo este la evalúa e interpreta.

Esto supone dar un paso más allá. El foco ya no está en el producto ni en los beneficios que percibe el consumidor, sino en el sentido que él le da a su elección. Trabajar con estos intangibles es un reto para la gestión de la comunicación corporativa, pero una de las claves para crear acciones apegadas a la realidad de los públicos.

Compañía Cervecera de Canarias (CCC), que fabrica y distribuye dos de las cervezas locales (Dorada y Tropical) más importantes de las Islas Canarias, emplea una estrategia parecida. En dos de los momentos más importantes para el sector, como es el verano y el Carnaval, lanzan diferentes spots que son todo un acontecimiento. Están basados en la idiosincrasia canaria y emplean a personajes y cómicos locales que conectan directamente con el público local. Cabe hacer esta breve reseña por sus similitudes con la comunicación de Grupo Damm y como referencia para futuras investigaciones.

No obstante, los anuncios de Estrella Damm han ido evolucionando con el paso del tiempo. En la actualidad, buscan concienciar sobre la importancia de proteger el mar y el planeta. Los spots han perdido ese aire *naïf* y refrescante para pasar a ser más conceptuales y reflexivos. A partir del año 2019, la Responsabilidad Social Corporativa

se convierte en el *late motiv* de los anuncios, que empiezan a tener una trama más subjetiva y dividida en diferentes partes.

Para conocer de primera mano cómo ha sido esta evolución, haremos un breve repaso de los spots desde el año 2009 hasta el 2019.

6.3. Mediterráneamente, del *buenrollo* a la sostenibilidad

“Formentera”. Estrella Damm 2009.



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1VRZISSIrwY>

En este primer anuncio la historia es bien sencilla. Un turista llega a la isla de Formentera y de inmediato se integra en un grupo de amigos, disfruta con ellos de la isla de Formentera, acude a fiestas y tiene amor veraniego. Todo eso, mientras suena la canción “Summercat”, del grupo Billie the vision & the dancers, que también aparecen en el vídeo.

Con cierre circular, el spot acaba con el *claim* “Lo bueno nunca acaba, si hay algo que te lo recuerda”.



Se trata de una primera versión del concepto “Mediterráneamente” que Grupo Damm pasaría a desarrollar en los siguientes años. En este caso, en el anuncio de más de 3 minutos no existe ningún diálogo, sino que en todo momento se escucha la canción “Summercat”, un personaje en sí mismo dentro de la trama.

Matriz de análisis

Aspectos		
Formales	Título	"Formentera" con Billie the Vision & the Dancers.
	Año de creación	2009
	Director/a	Oriol Villar (creativo)
	Actores y actrices principales	
	Localizaciones principales	Formentera
	Duración	3'40"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Billie The Vision & The Dancers
	Tema musical principal	Summercat
Narrativos	Público objetivo	Jóvenes adultos
	Visualizaciones	6.609.671
	Temática principal	Amor de verano
	Temáticas subyacentes	Valor de la amistad, territorialidad, idiosincracia de los habitantes del mediterráneo, gastronomía, cerveza como vehículo de la diversión, fiesta.
	Claim	Lo bueno nunca acaba, si hay algo que te lo recuerda
	Aparición explícita del producto	Sí

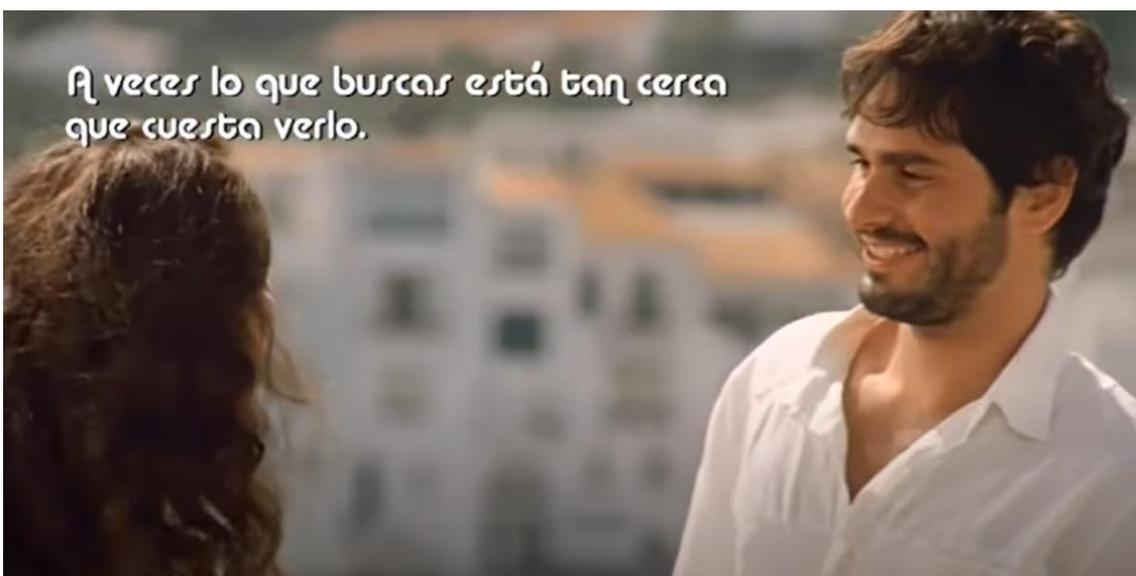
“San Juan”. Estrella Damm 2010.



Fuente: <https://youtu.be/hhKpOz4SROE>

Las fiestas de San Juan que dan inicio al verano de manera oficiosa son el punto de partida de la publicidad de Estrella Damm en el año 2010. De nuevo, se repite una historia de atracción entre dos desconocidos, que disfrutan junto con amigos de la isla de Menorca haciendo diferentes actividades.

La canción “Applejack” de The Triangles suena de fondo durante todo el spot, aunque los personajes llegan a interactuar con ella en algún momento. Esta vez, el claim escogido reza “A veces lo que buscas está tan cerca que cuesta verlo.”, y aparece en el momento en el que la pareja de desconocidos se besa, un final idílico para un anuncio de verano.



Matriz de análisis

Aspectos	Título	"San Juan" con The Triangles
Formales	Año de creación	2010
	Director/a	Fran Torres
	Actores y actrices principales	
	Localizaciones principales	Menorca
	Duración	3'32"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	The Triangles
	Tema musical principal	Applejack
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	7.853.903
	Temática principal	Amor de verano
	Temáticas subyacentes	Reencuentro, tradición, territorialidad, idiosincracia de los habitantes del mediterráneo, gastronomía, cerveza como vehículo de la diversión, fiesta.
	Claim	A veces lo que buscas está tan cerca que cuesta verlo
	Aparición explícita del producto	Sí

“elBulli”. Estrella Damm 2011.



Fuente: <https://youtu.be/Je2GLJ6ogmU>

En el año 2011 se introducen otros conceptos en la comunicación publicitaria de “Mediterráneamente”, como la alta cocina de la mano del chef Ferrán Adrià, que aparece en anuncio. El famoso restaurante elBulli es el escenario para el reencuentro de unos amigos y un antiguo amor.



Se sigue la misma línea que en los años anteriores: un vídeo sobre los 3 minutos de duración, exento de diálogos y el ritmo de “I wish that I could see you soon”, canción de Herman Düne. Los valores de la amistad, el buen rollo y las ganas de disfrutar de la época estival son también argumentos que forman parte de la historia. El *claim* elegido en esta ocasión es el siguiente: “A veces lo normal puede ser extraordinario”, un guiño a la evidencia que además de la alta cocina, también es posible disfrutar de un buen momento con un plato tan humilde como unos huevos fritos y una Estrella Damm para maridar.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	elBulli
Formales	Año de creación	2011
	Director/a	Isabel Coixet
	Actores y actrices principales	Ferrán Adrià
	Localizaciones principales	Gerona
	Duración	3'06"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Hernan Düne
	Tema musical principal	I Wish That I Could See You Soon
	Público objetivo	Jóvenes adultos, amantes de la gastronomía
Narrativos	Visualizaciones	2.434.933
	Temática principal	Valor de la superación
	Temáticas subyacentes	Amor de verano, amistad, pasión por la gastronomía, diversión, idiosincracia mediterránea.
	Claim	A veces lo normal puede ser extraordinario
	Aparición explícita del producto	Sí

“Serra de Tramuntana”. Estrella Damm 2012.



Fuente: <https://youtu.be/azpxHbUyuOw>

En el 2012 se aprovecha el nombramiento de la Serra de Tramuntana como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO para desarrollar el anuncio veraniego de Estrella Damm. El reencuentro con los amigos y los amores de verano siguen siendo la trama de la historia, que se desarrolla entre chapuzones en calas y playas de ensueño, fiestas y bromas veraniegas.

El último plano del spot está dedicado a un botellín de cerveza Estrella Damm y a la frase “Cuando amas lo que tienes, tienes lo que quieres”, esta vez con una tipografía más desenfadada. “You can't say no forever” es la canción que acompaña la pieza audiovisual. Es interesante la elección de las canciones, puesto que siempre tienen un tono festivo, alegre y que anima a vivir una aventura como la de los personajes del anuncio. De forma inconsciente, este tipo de publicidad estimula nuestras neuronas espejo, responsables de reflejar la actividad que estamos observando (Iacoboni, 2009).

La presencia de los paisajes de las Islas Baleares y el Mediterráneo son una parte fundamental en los anuncios. Esta conexión con el mar y la naturaleza son una constante en la línea argumental de todas las campañas de “Mediterráneamente”.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	Serra de Tramuntana
Formales	Año de creación	2012
	Director/a	
	Actores y actrices principales	
	Localizaciones principales	Mallorca, Serra de Tramuntana
	Duración	3'48"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Lacrosse
	Tema musical principal	You can't say no forever
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	5.025.888
	Temática principal	Cultura, paisaje y forme de vivir del Mediterráneo
	Temáticas subyacentes	Familia, reencuentros, amor veraniego, tradición, fiesta, amistad.
	Claim	Cuando amas lo que tienes, tienes todo lo que quieres
	Aparición explícita del producto	Sí

“Love of Lesbian”. Estrella Damm 2013.



Fuente: https://youtu.be/Qd32xY6_90c

El grupo Love of Lesbian protagoniza el anuncio de verano de Estrella Damm en el año 2014. “Fantastic Shine” es la canción que suena durante todo el spot, que repite con una historia de reencuentro, amistad, diversión y una paella. Analizándolo en perspectiva, se echa en falta algo de variedad narrativa en los anuncios que se han reseñado hasta ahora.

Aunque pueda tener cierta coherencia recurrir a los mismos temas, evidentemente muy ligados con lo que representa el verano, estas versiones de Mediterráneamente no expresan demasiada variedad ni el contenido ni en las formas. Tampoco hay diversidad

en las personas que aparecen en los vídeos. Los personajes principales suelen responder al arquetipo de jóvenes blancos y heterosexuales.

La Escuela de Annenberg demostró que la televisión es un potente instrumento para conformar la visión sobre el mundo de las personas. El problema es que este medio sobre representa unos colectivos por encima de otros, minimizando a ciertos grupos étnicos y dándoles un papel secundario en las historias (Breijo y Pestano, 2012). Es cierto que en el 2014 esta cuestión no estaba instalada en el debate social, como sí ocurre en la actualidad.

Ahora, los públicos demandan una mayor representación de las diferentes realidades sociales, étnicas y orientaciones sexuales que existen. Según un estudio de la agencia HEAT⁸, los consumidores prefieren un 83% más a las marcas que apuestan por la diversidad en sus anuncios.



Para cerrar este vídeo, se elige la frase “Todo depende del cómo, y el cómo solo depende de ti”. A diferencia de en años anteriores, el *claim* no aparece al lado del producto, una particularidad que ya no vuelve a ocurrir. En este año, además, Estrella Damm sacó diferentes anuncios ligados a la música de los festivales de verano españoles. Así, mostraban también su vinculación con la cultura y este ambiente de disfrute que se da en eventos de este tipo.

⁸ <https://thisisheat.com/heat-test>

Matriz de análisis

Aspectos	Título	Love of Lesbian
Formales	Año de creación	2013
	Director/a	Julio Medem
	Actores y actrices principales	
	Localizaciones principales	Gerona
	Duración	3'
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Love of Lesbian
	Tema musical principal	Fantastic Shine
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	3.533.455
	Temática principal	Reencuentro
	Temáticas subyacentes	Amistad, diversión, gastronomía mediterránea, amor.
	Claim	Todo depende del cómo, y el cómo sólo depende de ti
	Aparición explícita del producto	Sí

“Vale”. Estrella Damm 2015.



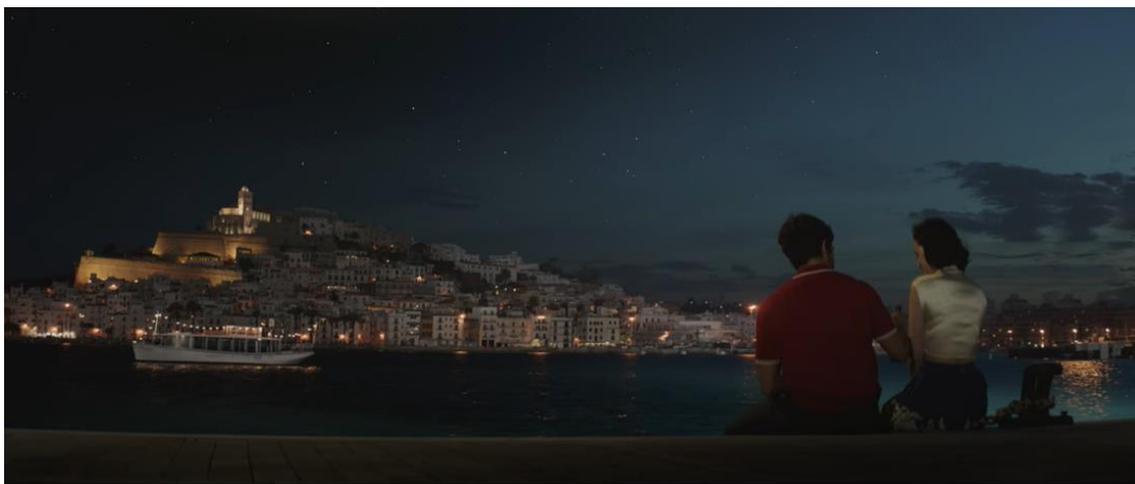
Fuente: <https://youtu.be/6jlQiwcsV9Q>

En el 2015 Grupo Damm da un salto adelante y su anuncio se convierte en una auténtica referencia cinematográfica. De la publicidad al uso pasan a un cortometraje de más de 10 minutos, dirigido por Alejandro Amenábar y con la interpretación de Dakota Johnson, Quim Gutiérrez y Natalia Tena, entre otros.

La música pierde protagonismo en favor de los diálogos. La historia es cercana, atractiva, verosímil, emocionante y empieza con un conflicto, una clave básica para desarrollar un buen *storytelling*.

Como apunta Lamarre (2018), la idea de éxito y fracaso forma parte del corazón de cualquier buena historia. La incertidumbre de no saber cuándo se producirá el conflicto y cómo será su relación nos engancha a las historias. Y el objetivo de cualquier buen

escritor de historias que se precie ha de ser saber cómo dramatizar ese conflicto y aprovechar la evolución de los personajes para mantener la tensión narrativa.



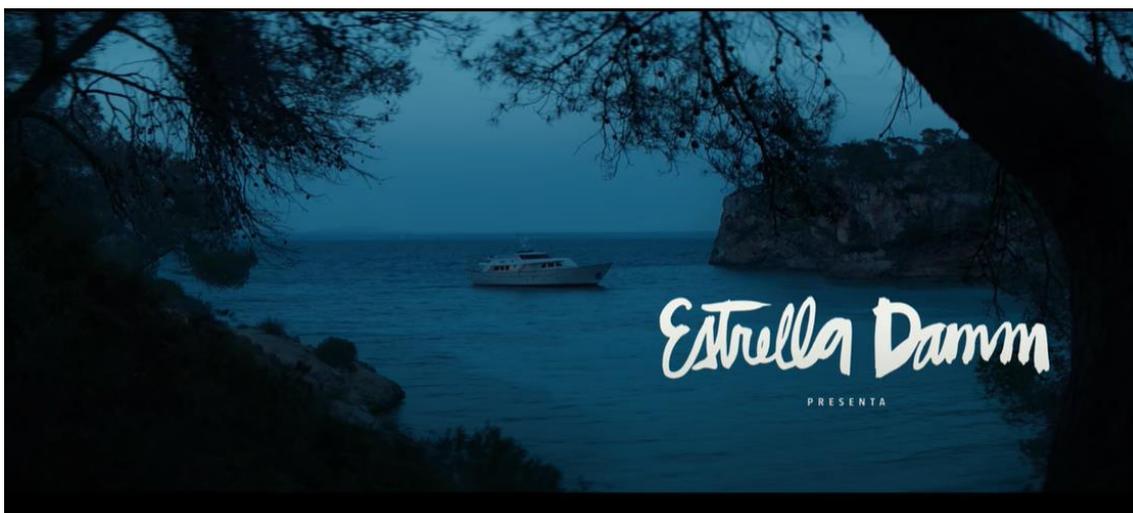
En “Vale” el conflicto es la incapacidad de Víctor para hablar en inglés y comunicarse con Rachel, la joven que capta su atención desde la primera escena del corto. Esta torpeza lingüística se utiliza para conectar con el público español, acostumbrado al tópico de que no sabe hablar el idioma.

La trama se desarrolla entre diferentes paisajes de Ibiza hasta que se descubre una habilidad insólita en Diego, que recuerda cualquier dato sobre el cine, la música y el arte. Este conocimiento, no obstante, lo ha adquirido por las diferentes invitaciones de sus amigos a diferentes eventos en los que siempre había presente una Estrella Galicia. Y es justo esta característica la que llama la atención de Rachel.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	Vale
Formales	Año de creación	2015
	Director/a	Alejandro Amenabar
	Actores y actrices principales	Dakota Johnson, Quim Gutiérrez y Natalia Tena.
	Localizaciones principales	Ibiza
	Duración	12'04"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Maïa Vidal
	Tema musical principal	Our Place
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	8.278.309
	Temática principal	Conflicto amoroso.
	Temáticas subyacentes	Amistad, diversión, gastronomía mediterránea, dificultad para conectar con las personas.
	Claim	
	Aparición explícita del producto	Sí

“Las pequeñas cosas”. Estrella Damm 2016.



Fuente: <https://youtu.be/pwWLAC539dw>

Una vez que se lanza un proyecto tan importante como “Vale”, las expectativas por parte del público son máximas. Por lo tanto, echarse atrás y no continuar con esa línea de excelencia se intuye como un error. Para el verano de 2016, entonces, Estrella Damm repite el formato y lanza un nuevo corto protagonizado por el actor francés Jean Reno y Laia Costa y con la dirección de Alberto Rodríguez.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	Las pequeñas cosas
Formales	Año de creación	2016
	Director/a	Alberto Rodríguez
	Actores y actrices principales	Jean Reno y Laia Costa
	Localizaciones principales	Mallorca
	Duración	16'04"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	Ramon Mirabet
	Tema musical principal	Those Little Things
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	7.019.197
	Temática principal	Crecimiento personal
	Temáticas subyacentes	Amistad, diversión, gastronomía mediterránea, reencuentro, fiesta, paisaje.
	Claim	
	Aparición explícita del producto	Sí

“La Vida Nuestra”. Estrella Damm 2017.



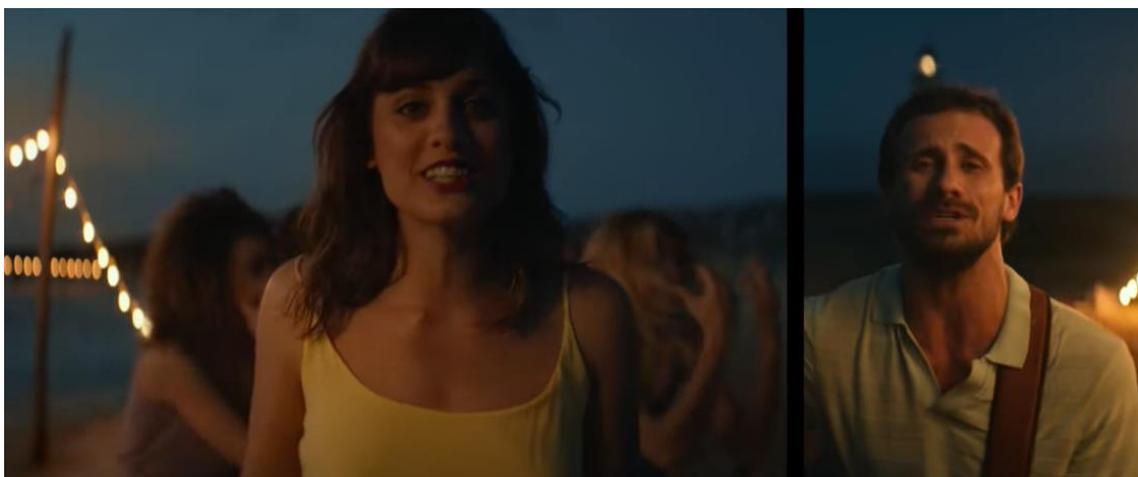
Fuente: <https://youtu.be/bmI7apQWoqM>

En el 2017 Estrella Damm vuelve con un cortometraje. Esta vez, el amor cobra protagonismo, pero con una visión más compleja y poliédrica que en años anteriores. El actor Peter Dinklage comparte reparto con Álvaro Cervantes, Ingrid García-Jonsson y Marcel Borràs y están dirigidos por Raúl Arévalo.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	La vida nuestra
Formales	Año de creación	2017
	Director/a	Raúl Arévalo
	Actores y actrices principales	Peter Dinklage, Álvaro Cervantes, Ingrid García-Jonsson y Marcel Borràs.
	Localizaciones principales	Ámsterdam y Mediterráneo
	Duración	16'13"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	AronChupa
	Tema musical principal	Don't fight it (feel it)
Narrativos	Público objetivo	Jóvenes adultos
	Visualizaciones	8.577.763
	Temática principal	Complejidad del amor
	Temáticas subyacentes	Amistad, perdón, comprensión, paisaje, acción.
	Claim	
	Aparición explícita del producto	Sí

“Alex y Julia”. Estrella Damm 2018.



Fuente: <https://youtu.be/A11ddG4qGVM>

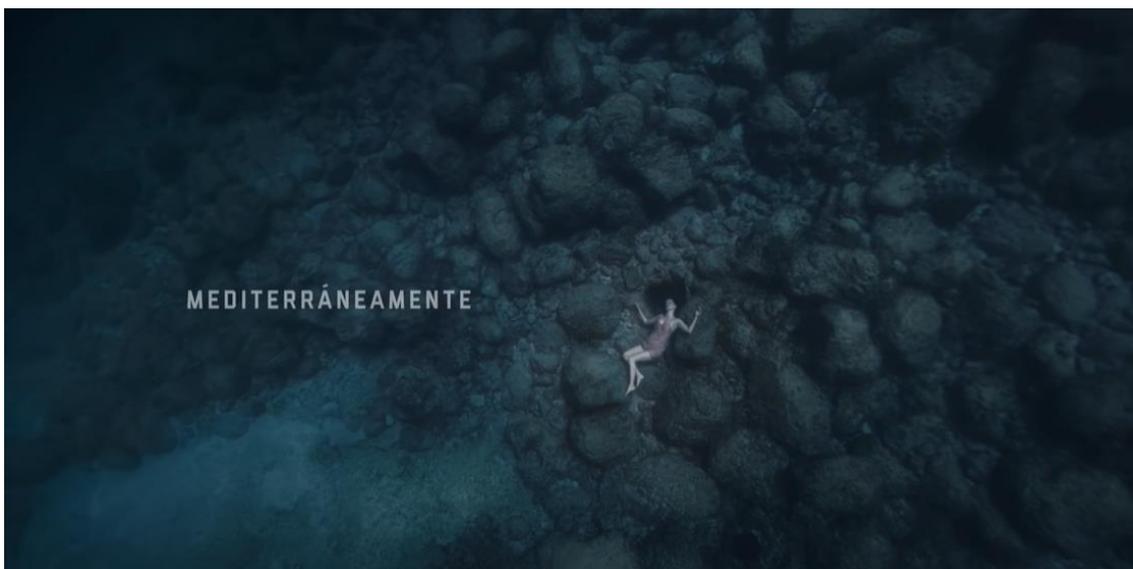
“Alex y Julia” es la historia de dos cantantes que se reencuentran en verano en la isla de Formentera. Los diálogos casi desaparecen y las canciones se suceden durante el anuncio, en el que vuelve a haber playas de ensueño, varias fiestas y la presencia común de la cerveza. En realidad, es una suerte de homenaje a lo que había sido “Mediterráneamente” hasta ahora, puesto que después de este, la comunicación publicitaria de Estrella Damm cambia radicalmente.

El spot está interpretado por Michelle Jenner y Oriol Pla bajo la dirección de Dani de la Torre. El grupo invitado es Billie The Visión & The Dancer y contribuyen a crear ese clima *buenrollista* tan propio de los primeros anuncios de Estrella Damm.

Matriz de análisis

Aspectos	Título	Alex y Julia
Formales	Año de creación	2018
	Director/a	Dani de la Torre
	Actores y actrices principales	Michelle Jenner y Oriol Pla
	Localizaciones principales	Formentera
	Duración	11'54"
	Producto anunciado	Estrella Damm
	Grupo musical	The Place To Stay
	Tema musical principal	Alex y Julia
	Público objetivo	Jóvenes adultos
Narrativos	Visualizaciones	10.705.303
	Temática principal	Tributo a los anuncios y canciones de Mediterráneamente
	Temáticas subyacentes	Amor, amistad, paisajes, idiosincracia mediterránea.
	Claim	
	Aparición explícita del producto	Sí

“Acto I. Alma. Estrella Damm 2019”.



Fuente: <https://youtu.be/g1'KZ-Lgt1m7I>

En el 2019 Estrella Damm cambia por completo la manera de hacer publicidad, virando hacia la concienciación sobre el cuidado de los mares. “Mediterráneamente” se convierte, entonces, en un llamamiento a la lucha contra el plástico y la contaminación.

El concepto y la estética del anuncio deslumbran. Capta la atención por su imponente belleza visual, alejada de la publicidad actual. Es una propuesta arriesgada que obliga al espectador a permanecer atento a lo que ocurre en la pantalla. Una bailarina en el fondo del mar baila e interactúa con el entorno, también reacciona cuando se encuentra con unos plásticos.

La canción que acompaña a las imágenes trasciende, ayuda a comprender mejor la idea que nos intentan transmitir y busca la emoción de la audiencia. Está compuesta e interpretada para la ocasión por Joan Dausà ft Maria Rodés, Santi Balmes y su título es “Otra forma de vivir”.

Es evidente, que en Estrella Damm obvian las formas habituales de creación publicitaria, profundizan en el concepto de sostenibilidad y ofrecen a la audiencia una pieza que enamora. No tienen miedo de que la cerveza no aparezca en ningún momento. Ni si quiera podemos saber que se trata de un spot de “Mediterráneamente” hasta el final, poniendo por delante el mensaje antes que el producto.

Los actores y actrices de renombre desaparecen, como los paisajes espectaculares, las fiestas y el buen rollo. Estrella Damm nos pone frente al espejo para darnos una sacudida.

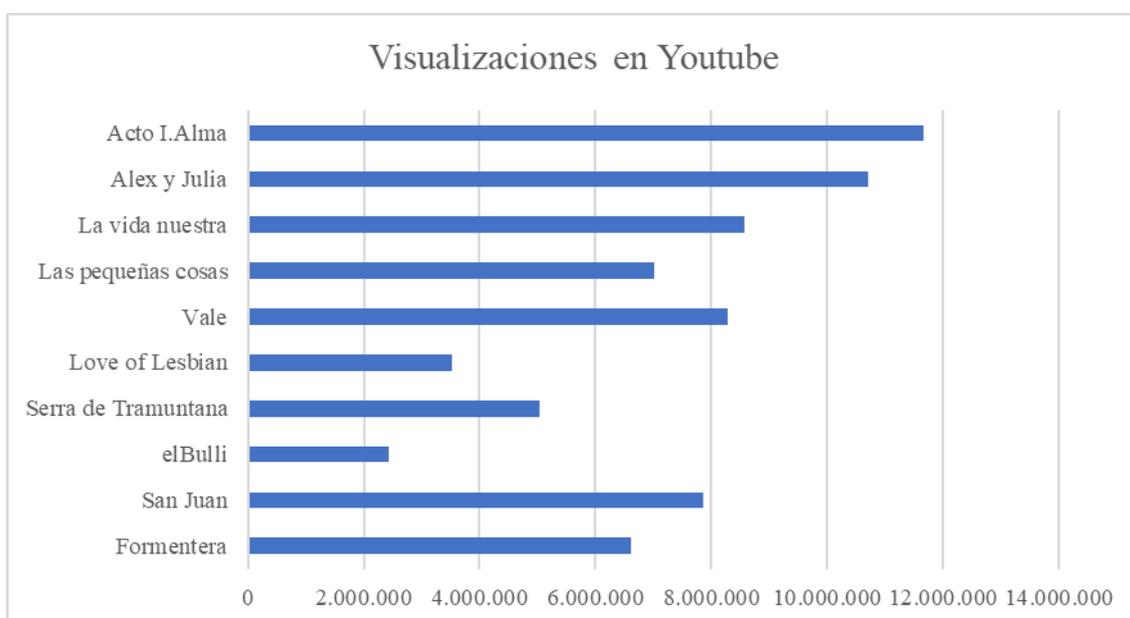
El cierre lo ocupa esta reflexión y una pregunta que reta al espectador: “Si queremos mantener nuestra forma de vivir, ¿no deberíamos proteger aquello que la hace posible?”.

El sino de los tiempos ha cambiado, y ahora los consumidores prefieren a las marcas que más comprometidas están con el medio ambiente, así que este giro de Estrella

Damm hacia la Responsabilidad Social Corporativa es coherente y consecuente. En su página web⁹ se especifican las acciones que están haciendo a favor de la sostenibilidad, por lo que este tipo de comunicación tiene su razón de ser. Aquí, Grupo Damm acompaña el *storytelling* con el *storydoing*.

En general, los temas más recurrentes que aparecen en los anuncios de Estrella Damm son el amor, la amistad, la importancia del territorio, la forma de vivir de la zona mediterránea, marcada por la fiesta y el buen rollo, y, por último, la protección del espacio marino.

El éxito de sus campañas se puede comprobar a través del número de visitas de sus spots en el canal oficial de la marca en Youtube. El más popular es el titulado “Acto I.Alma”, publicado en el año 2019 y que cuenta con más de 11 millones de visitas en la actualidad. En el siguiente gráfico se pueden ver los cinco spots con más visualizaciones en esta plataforma.



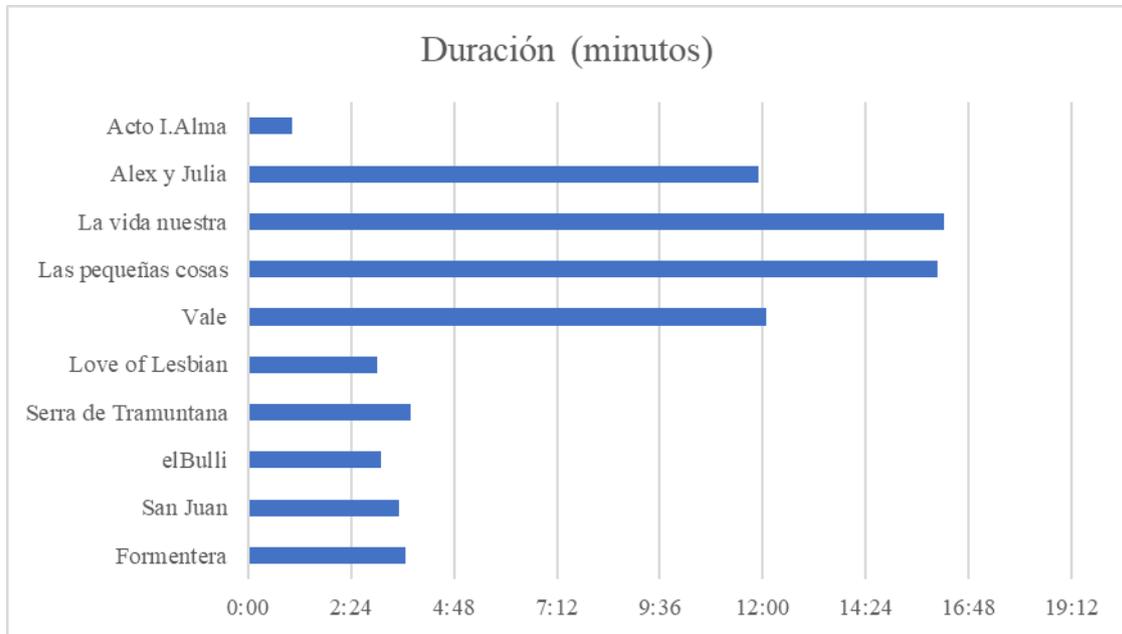
Elaboración propia.

El portal especializado *Reason Why* (2019) detalla que un día después del lanzamiento de “Acto I.Alma”, el 93% de los comentarios de los usuarios de redes sociales valoraban de forma positiva la campaña. El porcentaje restante preguntaban por el título de la canción, reivindicaban la importancia de proteger el medio ambiente o felicitaban a la marca por posicionarse en un tema así.

Es una de las primeras que da el paso de una manera tan contundente, diferenciándose claramente de la competencia. Es una apuesta radical, en la que se obvia el producto y todo se centra en el mensaje, pero está planteada y ejecutada de una manera magistral. Por ese motivo, engancha tan bien con el público, que ha respondido con un gran seguimiento, tal y como refleja la cifra de visualizaciones en Youtube.

⁹ <https://www.estrelladamm.com/sostenibilidad>

Aunque la mayor o menor duración de un anuncio no refleja su mayor o menor calidad, sí que es sintomática la evolución que este factor ha tenido en los anuncios de Mediterráneamente. De anuncios alrededor de los 3 minutos, con un marcado formato musical, se pasó a cortometrajes de más de 15 minutos. Para finalmente, volver a reducir la duración y crear un anuncio más conceptual y visualmente atractivo.



Elaboración propia.

7. Entrevista en profundidad

Con el objetivo de conocer de primera mano cómo se gestó y desarrolló el proyecto “Mr. Agility” de Grupo Damm, se ha escogido como metodología la entrevista en profundidad a Ainhoa Fornós, directora de Recursos Humanos (RRHH) de la compañía cuando se desarrolló la idea.

- **Construcción de la idea y desarrollo**

Pregunta	Respuesta
¿Cómo surge la idea de “Mr. Agility”?	<p>En el área de RRHH quisimos romper con el sistema tradicional de gestión de recursos humanos. Dejamos de hacer la evaluación del desempeño, la formación por competencias, etc. Durante un año, tuvimos esta forma de trabajar y nos dedicamos a planificar una nueva manera de gestionar a la gente.</p> <p>Una forma basada en el siglo XXI en la que lo más importante es cuáles son tus fortalezas y no tanto tu puesto de trabajo. Ese fue el cambio de paradigma que quisimos introducir. Este fue el germen de la iniciativa “Mr. Agility”.</p> <p>Nos planteamos que, con un programa de gestión de personas tan innovador y disruptivo, la comunicación interna no podía ser tradicional.</p>
¿De qué forma se introduce el concepto de agilidad en la historia?	<p>En el 2014, la estrategia de Grupo Damm cambia y se centra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la actividad económica • Internacionalizar aún más los mercados <p>Con unos cambios así, lo que pensé es que el talento debía de cambiar hacia una mentalidad ágil y de crecimiento.</p> <p>Entonces, todo el sistema de gestión de personas se basa en <i>learning agility</i>, en la capacidad de aprender de forma ágil y rápida. De ahí nace el concepto y el personaje de Mr. Agility.</p>
¿Cómo se estructuró la iniciativa?	<p>Primero diseñamos de forma interna todo el programa. Pensamos en cómo lo habíamos hecho hasta ahora y rompimos con esa forma de comunicar.</p> <p>Antes se contaba de golpe todo un programa o información importante. Entonces, planteamos que eso era un error y había que hacerlo de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar poco a poco de qué se trataba el programa. • Tener en cuenta las críticas y los miedos de la plantilla ante el cambio de paradigma.
¿Cuál fue la duración del proyecto?	De unas 9 semanas en total, con una de parón en medio para grabar los últimos tres capítulos.

<p>¿Qué canales de comunicación se escogieron?</p>	<p>Email interno y la intranet corporativa, en la que los compañeros podían dejar sus comentarios sobre cada capítulo de modo similar al que funciona Youtube.</p>
<p>¿A qué empleados se aplicó este plan?</p>	<p>A toda la compañía.</p>
<p>¿De qué manera se planteó el <i>storytelling</i>?</p>	<p>Diseñamos una primera línea de <i>storytelling</i>, pero recogimos el <i>feedback</i> de los compañeros para seguir desarrollando la historia. Por lo tanto, era un <i>storytelling</i> flexible.</p> <p>Hicimos los guiones de los tres primeros capítulos del programa y los otros tres no estaban hechos. Queríamos escuchar a las personas y desde sus miedos desarrollar el resto de explicación del nuevo sistema ágil.</p> <p>Por lo tanto, hubo una primera comunicación unidireccional en la que nosotros contábamos este sistema. Y luego, en base a la escucha activa, creamos el resto de la comunicación.</p> <p>Queríamos evitar comunicar algo sin escuchar a las personas, un error que habíamos tenido en el pasado. Decidimos comunicar, escuchar y reelaborar el mensaje en base a las dudas y miedos.</p>
<p>¿A través de qué medios se desplegó la historia?</p>	<p>En ese momento estábamos en pleno boom de las series, así que decidimos que nuestro canal de comunicación tenía que ser digital, visual y en formato serie.</p> <p>Los viernes, a las 13:00, lanzamos un capítulo. Y eso fue así durante tres semanas seguidas.</p>
<p>¿Cómo se recogió el <i>feedback</i>?</p>	<p>De lunes a jueves, el departamento de RRHH recopilaba información preguntando directamente a los compañeros sobre si habían visto el capítulo y qué les había parecido.</p> <p>Con toda esa información, hicimos un <i>workshop</i> con diferentes tipos de perfiles profesionales de la empresa y pusimos en común qué miedos habíamos detectado y cuáles eran, para el área de RRHH, las posibles soluciones, aunque dejamos que ellos también propusieran las suyas.</p> <p>Con ese grupo de 20-25 personas cocreamos los siguientes guiones.</p>

- **Uso del *storytelling*, construcción del personaje y *feedback***

Pregunta	Respuesta
¿Por qué escogieron el <i>storytelling</i> ?	<p>Lo que queríamos conseguir es un cambio de mentalidad general. Entonces, hay que pensar en cómo funciona el cerebro: primero filtra la información a través de la parte emocional y luego la racional.</p> <p>Siendo así, no podíamos usar un canal racional de comunicación, sino uno emocional. Usamos el <i>storytelling</i> porque queríamos crear una historia fácil de entender y fácil de viralizar para que cualquier empleado pudiera contar a otros en qué consistía el nuevo modelo de gestión de personas.</p> <p>Usamos una narrativa corporativa en la que toda la serie tiene una trama, pero en la que cada capítulo tiene la suya propia.</p>
¿Cómo se construyó el personaje de “Mr. Agility”?	<p>Una de las cosas que queríamos es que este personaje empezara hablando de una forma muy informal, criticando incluso al área de recursos humanos.</p> <p>Entonces, este personaje tenía que encarnar cómo hablaba una persona de la compañía, utilizando nuestra propia jerga. De hecho, durante los dos primeros episodios muchas personas creían que realmente Mr. Agility era un empleado de Grupo Damm.</p> <p>Empezó vistiendo de forma informal y hablando de una forma más coloquial, hasta terminar vestido con traje y corbata y dando un discurso más formal. Esta evolución estaba programada desde el comienzo.</p> <p>Se hizo de esta manera para captar la atención desde el principio y luego ir dando una información más compleja poco a poco.</p>
¿Cuál fue la reacción de la plantilla?	<p>Cuando lanzamos el primer vídeo sorprendió mucho por dos motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Era la primera vez que usábamos este formato de comunicación. • También fue la primera vez en que un departamento se criticaba a sí mismo. <p>El factor sorpresa desde la autenticidad y la vulnerabilidad generó mucha expectativa. Con el paso de los capítulos fuimos ganando en seguidores y en seguimiento. Por eso en el último quisimos explicar de una forma más formal en qué consistía el programa.</p>
¿Cuál fue la reacción de la dirección de la compañía?	<p>Estaban alineados con la idea desde el principio, aunque querían que el desarrollo del personaje fuera al revés. Es decir, empezar de manera formal e ir derivando en cada vez más informal.</p> <p>Pero definimos que no, que la fuerza estaba en que el primer capítulo fuera irreverente para llamar la atención. Esa fue la única resistencia, en el resto de la estructura del plan de <i>storytelling</i> estaban de acuerdo.</p>

<p>¿Crees que el uso del <i>storytelling</i> promovió que los empleados se involucraran más que en otras acciones similares?</p>	<p>Sin duda alguna. El gran problema que tenemos en comunicación interna es que podemos lanzar una idea, pero cada uno hace su propia interpretación.</p> <p>El <i>storytelling</i> sirve para que no se interprete y el mensaje llegue de forma más clara. Con una historia, los conceptos son más fáciles de entender y asimilar.</p> <p>Cuando necesitas hacer un cambio de mentalidad, es la herramienta más potente que tenemos.</p>
<p>¿La experiencia de “Mediterráneamente” ayudó a crear este <i>storytelling</i>?</p>	<p>Sí, aunque no fue una relación directa. Es decir, en ese momento ya empezaba a haber prácticas basadas en esta herramienta, así que creímos que era una buena opción para promover el cambio.</p> <p>También es cierto que usar esta misma técnica tanto hacia el exterior como hacia el interior une mucho a los empleados. Y dado que la empresa ya estaba trabajando el <i>storytelling</i>, fue más fácil que lo aceptaran para aplicar de manera interna.</p>

- **Apoyo externo, evaluación de los resultados y otras reflexiones.**

Pregunta	Respuesta
<p>¿Contaron con apoyo de una agencia externa?</p>	<p>Teníamos la idea y sabíamos qué queríamos hacer, pero necesitábamos guionistas, un actor y alguien que nos guiara en la propia técnica del <i>storytelling</i>.</p> <p>La agencia nos ayudó con la selección del actor, con la redacción de los guiones, que queríamos que fueran muy nuestros. Ahí hubo un trabajo de creación conjunta.</p>
<p>¿Se trasladaron los valores corporativos de Grupo Damm a esta historia?</p>	<p>Grupo Damm tiene una marcada combinación de tradición e innovación. Además, el mercado de la cerveza tiene una relación territorial muy fuerte, entonces eso se plasma en la publicidad de la compañía.</p> <p>A veces se plasman de una forma más sutil y otras de una manera más evidente, pero siempre que se hace una comunicación en la compañía se cuida de que esos valores estén presentes, tanto interna como externamente.</p>

<p>¿Cómo se evaluó la campaña?</p>	<p>Tuvimos varias ratios en cuenta, pero uno de los más importantes fue conocer cuántas personas nos aportaron <i>feedback</i>.</p> <p>Luego hicimos un cuestionario a la mitad de la serie, justo después del <i>workshop</i>, para saber si se estaba entendiendo, si los conceptos estaban claros...</p> <p>Y una última en cuesta para evaluar si el plan en sí mismo, los canales elegidos, la historia y otros elementos de comunicación habían sido del agrado de la plantilla.</p> <p>Únicamente tuvimos un 2% de personas a las que no les gustó esta forma de comunicar. Y lo relevante es que a este cuestionario respondió más del 90% de la compañía, algo que no había pasado en otras ocasiones.</p>
<p>¿Hubo una diferencia de reacción entre las diferentes generaciones de la compañía?</p>	<p>Hubo gente que no entendía el formato serie. Es decir, no comprendían por qué tenían que esperar una semana hasta ver el siguiente capítulo. Pedían tener toda la información desde el principio, pero justo a la gente joven lo que le gustó fue esto, el “to be continued...”.</p> <p>Esta forma de comunicar y de recoger el <i>feedback</i> fue entendida por mucha gente, pero a otra le costó algo más.</p>
<p>¿Cuáles fueron los aciertos de la iniciativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El factor sorpresa. ● El atrevimiento de lanzar una idea así. ● La empatía que se logró con los empleados, conectado a través del actor que encarnaba a Mr. Agility. ● Parar a mitad de la narración seriada, escuchar la respuesta de la audiencia y elaborar el resto de los guiones en base a esa retroalimentación.
<p>¿Cuáles fueron los errores de la iniciativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer un solo capítulo por semana. Quizá habría sido más interesante hacer dos y acelerar un poco más la historia. ● Dar respuesta únicamente a los miedos e inseguridades. Ahora incluiría en la historia también las fortalezas que nos transmitían las personas.
<p>¿El uso del <i>storytelling</i> facilitó el proceso de cambio?</p>	<p>Efectivamente. Y también despertó en la plantilla en el interés y agrado por este tipo de comunicación. Les pareció más fresca, divertida e interesante.</p>
<p>¿Por qué cree que no abundan ejemplos de este tipo en empresas españolas?</p>	<p>Creo que falta mucho valor para hacer cosas nuevas. Cuesta encontrar a profesionales disruptivos, probablemente por un exceso de miedo al fracaso.</p> <p>Y porque hay un concepto de comunicación interna muy tradicional. Se entiende que no puede ser divertida, y en ocasiones ha de ser así, pero hay muchas cosas que se pueden comunicar a través del <i>storytelling</i>.</p>

8. Conclusiones

1. Grupo Damm es una empresa con una actividad económica diversa, aunque su principal motor productivo se encuentra en el sector de la cerveza, y cuenta con una estructura de empleados amplia y distribuida en diferentes países. Su forma de comunicar ha evolucionado con los tiempos, y en la última década han apostado por el *storytelling* tanto en su comunicación externa como interna. La campaña “Mediterráneamente” desarrollada para Estrella Damm ejemplifica esta confianza de la compañía en las historias, de ahí que haya sido más sencillo aplicar el *storytelling* en su comunicación interna. Esta manera de comunicar, como se manifiesta en la entrevista en profundidad, fomenta un sentimiento de pertenencia y unidad en torno a la compañía.
2. Utilizar una técnica novedosa como el *storytelling* ha demostrado ser más efectiva que el empleo de otras más tradicionales en el caso de “Mr. Agility”. La publicación de los contenidos en formato vídeo, de forma seriada y la personificación de los valores y metodología que se quería transmitir en la figura de Mr. Agility fueron puntos cruciales para el éxito de la iniciativa. Este personaje estuvo tan bien diseñado, usando la jerga propia de la organización, que algunas personas llegaron a creer que se trataba de un verdadero empleado y no un actor.
3. Asimismo, recopilar el *feedback* de los empleados durante su desarrollo, recopilar sus inquietudes y luego elaborar los guiones restantes es un planteamiento interesante y efectivo. Para hacerlo, el área de Recursos Humanos recopiló la información de manera informal, preguntando directamente a los compañeros, y tuvieron en cuenta los comentarios sobre el vídeo que los usuarios publicaban en la intranet de la organización. Sin embargo, como expresa Ainhoa Fornós, directora de Recursos Humanos de Grupo Damm, de repetir la experiencia no centraría los últimos contenidos únicamente en los aspectos negativos, si no que incluiría las fortalezas o ventajas que veían los empleados a la nueva metodología de trabajo ágil.
4. Como se plantea en la primera pregunta de investigación, el uso del *storytelling* se ha mostrado efectivo para motivar, fidelizar y facilitar procesos de cambio en las organizaciones. Gil (2011) señala que las historias permiten asimilar la información de una manera más personal, aprehendiendo mejor la información y alineándose con los objetivos de la corporación. Esta forma de comunicar también apela a la parte emocional de las personas, algo que facilita la aceptación de los cambios. En un contexto empresarial como el de Grupo Damm, con una actividad diversificada y de alta competencia, contar con historias para inducir al cambio se demuestra como una estrategia de éxito.

De un sistema de trabajo rígido y jerarquizado, pasaron a otro que ponía a las capacidades por delante del puesto de trabajo. Es decir, se implementó el autodesarrollo, la capacidad para adaptarse a una tesitura cambiante y la agilidad para desempeñar diferentes tareas dentro de la organización. Este cambio de mentalidad fue más sencillo gracias al uso del *storytelling* como canal para transmitir los nuevos conocimientos.

No obstante, aunque la aceptación de la campaña fue mayoritaria, al principio contó con más resistencia por parte de los empleados de mediana edad frente al sector *millennial*, más acostumbrado al formato seriado. De la entrevista en profundidad se

extrae que algunas personas preferían tener toda la información desde el primer momento, y tampoco entendían el vídeo como formato para transmitir la información. A pesar de esta reticencia inicial, el 98% de las personas se mostraron favorables.

5. Para Ainhoa Fornós, las claves para que la iniciativa “Mr. Agility” tuviera éxito fueron las siguientes:

- **El factor sorpresa:** por lo inesperado de la comunicación y su novedoso y llamativo formato, la publicación del primer capítulo del proyecto generó una gran expectación. Con esto, se logró centrar la atención sobre la historia y aumentar las ganas de seguir conociéndola.
- **El atrevimiento:** la comunicación interna acostumbra a ser seria, a usar vías de comunicación tradicional o demasiado rígidas, como el correo electrónico y no una forma de crear cultura corporativa y bienestar entre los empleados. Entonces, proyectar y desarrollar una idea como la de “Mr. Agility”, además de planificación requiere de valentía.
- **La empatía:** mediante una construcción del personaje cuidada y basada en la jerga propia de la organización, se logró conectar mejor con la plantilla. Otra forma de conseguir esto fue la transformación que sufrió, empezando a lanzar los mensajes de manera informal para derivar en una más formal.
- **El *feedback*:** en la actualidad, la comunicación unidireccional carece de sentido en la mayoría de los contextos. Por lo tanto, mantener una escucha activa en todo momento ayudó a dirigir la historia hacia la consecución de los objetivos.
- **La elaboración del guion:** en lugar de crear los guiones de todos los capítulos desde el principio, esperaron a recoger el *feedback* de los empleados para orientar los siguientes en función de sus miedos ante el cambio de modelo laboral.

A pesar de no ser unas pautas definitivas, sí que pueden dar pistas a los profesionales de la comunicación o de los recursos humanos que pretendan desarrollar una iniciativa de este tipo.

Sentimos pasión por las historias. Nos atrae el conflicto, la duda y los buenos personajes, aunque también los malos. Cuanto más malos mejor. Buscamos soluciones a los problemas de los protagonistas, nos posicionamos a favor de unos y de otros, como cuando Ross y Rachel discutían y dejaban de ser *Friends*. Gracias a ellos también encontramos la inspiración, como cuando Don Drapper dejaba claro por qué era todo un *Mad Men*. Y nos inquietan. Los personajes nos inquietan porque siempre queremos saber más. La curiosidad nos mueve y las historias se convierten en motores del cambio porque, como dijo Tyrion Lannister en *Juego de Tronos*, no hay nada más poderoso que una historia.

Referencias

- Amezcua, M. (2015). *La entrevista en profundidad en 10 pasos*.
Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000300019
- Aced, C. (2019). *20 ideas sobre comunicación a tener en cuenta en 2020*. cristinaaced.com.
Recuperado de: <https://cristinaaced.com/blog/2019/12/19/ideas-comunicacion-2020-1/>
- Araujo, N., y Fraiz, J.A. (2017). El vínculo entre el espectador y las series audiovisuales como generador de lealtad.
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28056725002>
- Begazo, J., y Fernández, W. (2015). *Los millenials peruanos: características y proyecciones de vida*.
Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- Benioff, D., y Weiss, D.B. (2011-2019). *Juego de Tronos*. Nueva York: HBO.
- Blasco, T., y Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)*. Nure Investigación, nº 33. Marzo-Abril.
Recuperado de: <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/408>
- Blasco-López, M^a F., Rodríguez-Tarodo, A., Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Business Review, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53.
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Capacitación y Desarrollo, nº 13. Diciembre.
- Casado, L. (2008). *Las Historias que se cuentan en las empresas*. Acción Psicológica, enero 2008, vol. 5, núm. 1, 53-65.
Recuperado de: https://www.academia.edu/12044762/LAS_HISTORIAS_QUE_SE_CUENTAN_EN_LAS_EMPRESAS_STORIES_TELLING_WITHIN_ORGANIZATIONS_LLUCAS_CASADO
- Chicharro, M. (2003). *La perspectiva cualitativa en la investigación social*.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3692523>

- Costa-Sánchez, C., y Martínez Costa, S. (2018). *Comunicación Corporativa Audiovisual y Online. Innovación y Tendencias*. España. Editorial UOC.
- Dams, T. (7/02/2020). *More Than 10,600 New TV Series Launched Globally in 2019*. Variety. Recuperado de: <https://variety.com/2020/tv/news/new-tv-series-launched-globally-2019-1203496340/>
- Delponti, P. (2016). *Relaciones Públicas y medios no convencionales (BTL) en la convergencia digital de las empresas. Estudio de caso: prácticas de comunicación corporativa del zoológico más premiado de Europa*. Revista Latina de Comunicación Social.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6061573>

- Dircom España. (2018). *Las 'fake news' crecen un 365 % y amenazan la reputación corporativa*.

Recuperado de: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/8982-las-fake-news-crecen-un-365-y-amenazan-la-reputacion-corporativa>

- García, A. y Anzures, D. (2018). *La Relevancia de Contar Historias (Storytelling) como Forma de Trasmisión de la Cultura Organizacional: un estudio de caso*. Congreso de Investigación Social-Hidalgo, México. 4 y 5 de octubre del 2018.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/328126890_La_Relevancia_de_Contar_Historias_Storytelling_como_Forma_de_Trasmision_de_la_Cultura_Organizacional_un_estudio_de_caso

- Gill, R. (2011a). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation.

Recuperado de: https://www.estrategiadelcontenido.com/doc/notes_3.pdf

- González, T. (2014). *Storytelling y engagement, "la verdad os hará líderes"*. dircom. Asociación de Directivos de la Comunicación.

Recuperado de: <http://www.dircom.org/actualidad/de-los-socios/articulos/item/6060-storytelling-y-engagement-la-verdad-os-hara-lideres>

- Gutiérrez, R. (2018). La atracción y retención del talento *millennial* en la gestión de los Recursos Humanos.

Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/14971>

- Gutiérrez, R. (2019). *El renacer del mito. Héroe y mitologización en las narrativas*.

Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S168409332019000200018&script=sci_arttext

- Huston, N. (2017). *La especie fabuladora*. España. Galaxia Gutenberg.

- Iacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. rev. psicol. univ. antioquia vol.3 no.2 Medellin dez. 2011

Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922011000200008

- Isea, M.D., Marroquín, E., y Zhang, D. (2019). Plan de Marketing 2020 para la Cerveza Barrica de Mahou en el Mercado Español.

Recuperado de: <http://eae.xebook.es/xmlui/handle/123456789/1570>

- Klein, N. (2011). *No logo*. Barcelona, España. Planeta.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México. Pearson Education.
- Lamarre, G. (2018). *Storytelling como estrategia de comunicación*. Barcelona, España. Gustavo Gil.
- Llaneras, K. (8/01/2020). *Los jóvenes de la generación Z son más cautos que los mileniales (y más felices)*. El País.

Recuperado de: https://elpais.com/politica/2020/01/07/actualidad/1578412149_121152.html

- Llanos, P.M. (2016). *El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador*.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/317516216_El_desarrollo_de_los_sistemas_de_produccion_y_su_influencia_en_las_relaciones_laborales_y_el_rol_del_trabajador

- Mabrouk, S. (2006). *Il était une fois le storytelling*. Jeuneafrique.

Recuperado de: <https://www.jeuneafrique.com/119872/archives-thematique/il-tait-une-fois-le-storytelling/>

- Mañas-Viniegra, L. (2017). *Storytelling digital en comunicación corporativa: comparativa entre IBEX 35 y Dow Jones*. El profesional de la información.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/321022614_Storytelling_digital_en_comunicacion_corporativa_comparativa_entre_IBEX_35_y_Dow_Jones

- Marketing Directo. (06/08/2019). Las 10 marcas de cerveza que más hacen "burbujear" el gasto publicitario en España.

Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/10-marcas-cerveza-mas-hacen-burbujear-gasto-publicitario-espana>

- Martínez, L. (16/07/2019). *Cómo funciona el polémico algoritmo de Netflix*. Mercado2.

Recuperado de: <https://www.merca2.es/polemico-algoritmo-netflix/>

- Mejía, J.C. (2019). *Qué es un prosumer y cuál son sus características*. Juan Carlos Mejía Llano.

Recuperado de: <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/el-nuevo-consumidor-online-prosumer/>

- Mejía, J.C., (2019). *Qué es un prosumer y cuáles son sus características*. www.juancmejia.com.

Recuperado de: <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/el-nuevo-consumidor-online-prosumer/>

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2018). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

Recuperado de: https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be_Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf

- Mut, M., y Miquel, S. (2019). *La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa The transmedia storytelling applied to corporate communication*. Revista de Comunicación, 2019, vol.18, N° 2.

Recuperado de: <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1295>

- Mut, M., y Miquel, S. (2019). *La narrativa transmedia aplicada a la comunicación corporativa*.

Recuperado de: <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1295>

- Nazario, R. (2006). *Beneficios y motivación de los empleados*.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287381>

- Osorio, C., y Orozco-Toro, J. (2020). *La construcción de valores intangibles de marcas de cerveza artesanal. Atributos inmersos en las comunicaciones*.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/342526783_La_construccion_de_valores_intangibles_de_marcas_de_cerveza_artesanal_Atributos_inmersos_en_las_comunicaciones

- Ovallos, D., Villalobos, B., Maldonado, D., y De la Hoz, S. (2016). *Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte*.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/300023487_Gamificacion_para_la_gestion_de_la_innovacion_a_nivel_organizacional_Una_revision_del_estado_del_arte

- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., Montaña-Colorado, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable en la gestión de las empresas*.

Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/763>

- Page, B., Duffy, B., Shrimpton, H., Whyte-Smith, H., Clemence, T., y Thomas, F. *Traspasando los límites del binarismo. El estilo de vida y las decisiones de la Generación Z*. Ipsos.

Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-es/la-generacion-z>

- Parker, M. (25/04/2017). *Game Of Thrones season 7: Stars set to earn £2 MILLION per episode*. Express.

Recuperado de: <https://www.express.co.uk/showbiz/tv-radio/795123/Game-of-Thrones-stars-to-be-paid-millions>

- Pérez, Y. (2016). *Promoción transmedia y ficción seriada. Análisis de la 5ª temporada de "Juego de Tronos"*.

Recuperado de: <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/50544>

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

Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/39284/>

- Pratten, R. (2011). *Getting Started with Transmedia Storytelling*.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/256600087_Getting_Started_in_Transmedia_Storytelling_A_Practical_Guide_for_Beginners

- ReasonWhy. (16/06/2019). *El anuncio de Estrella Damm para este verano ya está aquí*.

Recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/el-anuncio-de-estrella-damm-para-este-verano-ya-esta-aqui-2019-2019-06-10>

- Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T., y López-Hermida, A. (2019). *El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión*.

Recuperado de: <https://www.ehu.es/ojs/index.php/CG/article/view/21342>

- Rodríguez de Bernardo, R. (15/03/2015). Los 7 principios de la narrativa *transmedia* según Henry Jenkins.

Recuperado de: <http://transmediaexperience.com/es/2014/01/que-es-transmedia/>

- Rodríguez de Bernardo, R. (2014). *¿Qué es transmedia?* Transmedia Experience.

Recuperado de: <http://transmediaexperience.com/es/2014/01/que-es-transmedia/>

- Romero, C. I., y Carrillo Cal, J.C. (2018). *El storytelling corporativo como instrumento para el crecimiento de la reputación. El caso de Grupo Bimbo.*

Recuperado de: <http://anuario.coneicc.org.mx/index.php/AnuarioConeicc/article/view/40/24>

- Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes.* Barcelona, España. Ediciones Península.

- San Martín, P.S. (2003). *Hipertexto: seis propuestas para este milenio.* La cruzía.

Recuperado de: <https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/3920>

- Sánchez-Olmos, C. (2019). *La experiencia de marca a través del estudio de caso de campañas de branded content musical: “Un lugar llamado mundo” de San Miguel.*

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7261875>

- Seguel, C. (2014). *BrandStory. Historias que dejan marca.* Ediciones Universidad. Finis Terrae.

- Stott, L., y Ramil, X. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de caso.* Centro de innovación tecnológica para el desarrollo humano.

Recuperado de: http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf

- Teixes, F. (2015). *Gamificación: fundamentos y aplicaciones.* Barcelona, España: Editorial UOC.

- Toca, A. (2011). Apple y el porqué del storytelling. Revista Yorokobu.

Recuperado de: <https://www.yorokobu.es/apple-y-el-porque-del-storytelling/>

- Useche, M., y Queipo, B. (2015). *Las organizaciones postmodernas en el siglo XXI.*

- Valdas, F., y C, Arteaga. (2015). *Diseño e implementación de una estrategia de gamificación en una plataforma virtual de educación.*

Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071081X2015000100006&script=sci_abstract

- Varguillas, C.S., y Ribot de Flores, S. (2007). *Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad*.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102313>

- Vásques, F. (16/03/2015). *El nuevo marketing mix: Las 4E que dominan las 4P*.

Recuperado de: <https://franzvasquez.com/el-nuevo-marketing-mix-las-4e-que-dominan-las-4p/>

- Villagra, N., López, B., y Monfort, A. (2015). *La gestión de los intangibles y la marca corporativa*. Revista Latina de Comunicación Social. 70 pp. 793 a 812.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81948469042.pdf>

- Villegas, S. (2016). *El universo infinito de Marvel: traspasando los límites de la pantalla*. Entretextos. Labor de punto. Abril – julio 2017.

Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/0059174652a355e69b5df>

- Vizcaíno, P.J. (2016). *Del storytelling al storytelling publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*.

Recuperado de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/24104>

- Vizer, E. A. (2011). *El sujeto móvil de la aldea global. Tendencias en la sociedad mediatizada*. Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 8, pp. 21-43.

Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/36718>

- Vogels, R. (2020). *Storytelling: Was Marken von Netflix lernen können*. T3N.

Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/3-lecciones-storytelling-netflix-darse-voraces-atracones-marketeros>

- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo, nº 296. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

Recuperado de: <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.htm>

- Yin, R. (1994). *Applications of case study research*. (p. 264). SAGE Publications.

- Zuñil, M. (17/04/2020). *La generación perdida entre dos crisis: "Nos toca postergar todo, otra vez"*. El Confidencial.

Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/espana/2020-04-17/coronavirus-millennials-jovenes-tesis-economica_2552624/