

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES, POSGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL
EN COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



TESIS DE GRADO

NARRATIVAS DIGITALES EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA
CASO: YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES BOLIVIANOS (Y.P.F.B.)
GESTIÓN 2017

MAESTRANTE: PATRICIA LEONOR ARCIENEGA TITO
TUTOR: MSC. TAMARA LIENDO VILLENA

LA PAZ – BOLIVIA

2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Patricia Leonor Arcienega Tito**, con C.I. 4282988 LP, en mi calidad de cursante de la Maestría de “Gestión de la Comunicación” declaro que el documento presentado ha sido elaborado bajo mi autoría y que no se han utilizado fuentes sin citarlas adecuadamente.

Firma:

Nombre completo: Patricia Leonor Arcienega Tito

C.I.: 4282988 L.P.

Dedicatoria

Considero que el crecimiento académico que realice y logre todos estos años, es gracias al apoyo inmensurable de mis papás, en especial al amor de mi madre que estuvo y está ahí siempre apoyando mis retos y emprendimientos. Jhamil, no soy la mamá perfecta pero siempre estaré ahí contigo para que vuelas muy alto.

Este trabajo académico refleja tu fuerza y tus enseñanzas mamá, gracias por tu dedicación y tu amor, hoy y siempre honrare tu memoria, te amo hasta el infinito

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a Dios, que ilumina mi ser en momentos tan difíciles, a mi madre que fue mi luz todos estos años y hoy es una estrella brillante.

Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés, a la carrera de Ciencias de la Comunicación Social y a los docentes y compañeros de la Maestría en Gestión de la Comunicación

ÍNDICE

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción	9
1.2. Justificación	11
1.3. Problemática comunicacional	13
1.4. Planteamiento del problema de investigación	14
1.5. Objetivos	15
1.5.1. Objetivo General	15
1.5.2. Objetivos Específicos	15

CAPÍTULO II

MARCO DE INVESTIGACIÓN

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica	16
2.2. Ecología de los medios	17
2.3. La sociedad digital	21
2.4. Convergencia, lo nuevo de los medios	24
2.5. Redes sociales online: Un medio en auge	26
2.5.1. Facebook	31
2.5.2. Twitter	32
2.6. La comunicación	33
2.6.1. El proceso de comunicación	34
2.6.2. Comunicación corporativa	35
2.6.3. Públicos	37
2.6.4. Identidad corporativa	37
2.6.5. Cultura corporativa	39
2.6.6. Filosofía corporativa	40
2.6.7. Imagen corporativa	42
2.6.8. Reputación corporativa	43
2.7. Estrategia digital	44
2.8. Hacia las narrativas digitales	45
2.8.1. Multimedia	49
2.8.2. Cross-media	51
2.8.3. Storytelling	53
2.8.4. Narrativas Transmedia	54
2.8.4.1. Características de las narrativas transmedia	56
2.8.4.2. Consumidores de narrativas transmedia o prosumidores	59

MARCO REFERENCIAL

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos	61
--	----

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Fundamentación metodológica	66
3.2. Diseño metodológico	67
3.3. Tipo de investigación	67
3.4. Objeto de investigación	67
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos	68
3.5.1. Método.....	68
3.5.2. Técnicas de recolección de datos	68
3.5.3. Instrumentos	69
3.5.3.1. Análisis de contenido	69
3.5.3.2. Entrevista en profundidad	70
3.5.3.3. Elección de las redes sociales.....	71
3.5.3.4. Métricas de las cuentas de las redes sociales.....	75
3.6. Ámbito de aplicación	75
3.7. Interpretación y resultados de la investigación diagnóstica	76
3.7.1. Estrategia de comunicación digital de YPFB	77
3.7.2. Observación de la comunicación corporativa.....	78
3.7.2.1. Análisis de las cuentas de Facebook YPFB Corp.	79
3.7.2.2. Análisis de las cuentas de Twitter @YPFB Corp.	92
3.7.3. Entrevista en profundidad	96

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE NARRATIVAS DIGITALES EN FACEBOOK Y TWITTER

4.1. Hacia una narrativa digital en la comunicación corporativa	99
4.1.1. Vínculo entre Comunicación y Narración	101
4.1.2. Redes sociales como espacios discursivos	102
4.1.3. Hacia contenidos significativos	103
4.1.4. Pasos para que una narrativa sea efectiva	103
4.1.5. Distribución y participación de los usuarios	105
4.1.6. De la monitorización y medición	105
4.1.4. Pasos para que una narrativa sea efectiva	103

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	107
5.2. Recomendaciones	109

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
---	------------

Narrativas digitales en la comunicación corporativa

**Caso: Yacimientos Petrolíferos Fiscales
Bolivianos (Y.P.F.B.) gestión 2017**

Resumen

El mundo digital en el que se vive, las nuevas formas de comunicación y el papel activo de los usuarios, representan el núcleo de las nuevas narrativas digitales, las que deben reflejar las estrategias de comunicación en un nuevo modelo de comunicación digital que deja de ser unidireccional para convertirse en multidireccional, con un consumo interactivo, participativo, cooperativo y productivo, que observa, produce y comunica sus propios contenidos.

Hoy en día los espacios digitales han generado un nuevo escenario comunicacional que requiere la adquisición de nuevas habilidades en narrativas digitales, además del manejo de plataformas, estos instrumentos tecnológicos se han convertido en formas de interpretar y recrear el mundo que les rodea utilizando discursos integradores y multimodales.

Esta investigación realiza un análisis de la construcción y distribución de narrativas digitales de la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos y el acercamiento a una propuesta de un modelo de comunicación digital a partir de las narrativas digitales que facilita la comunicación entre las empresas y los grupos de interés.

Las plataformas de comunicación como Facebook o Twitter cambiaron la narrativa discursiva, logrando consolidar una discursividad interactiva y multimedial con actores interactivos, cooperativos y participativos. En este contexto se hace necesario plantear un nuevo modelo de comunicación digital que permita crear un discurso con un mensaje consolidado a través de las narrativas digitales para lograr reputación y la imagen corporativa.

Abstract

The digital world in which we live and the new forms of communication between the different elements that make up society and the active role of the consumer / producer, the core of the new digital narratives, requires communication strategies based on a new communication model that It stops being unidirectional to become multidirectional, with an interactive, participatory, cooperative and productive consumption that observes, produces and communicates its own content.

Digital spaces that have generated a new scenario require the acquisition of new skills. These technological instruments have become a new way of interpreting and recreating the world around them using integrative and multimodal discourses.

This research carries out an analysis of the construction and distribution of digital narratives of the company Yacimientos Petrolifos Fiscales Bolivianos and the approach to a proposal of a communication strategy model based on digital narratives that facilitates communication between the organization and the groups of interest.

Communication platforms such as Facebook or Twitter changed the discursive narrative, managing to consolidate an interactive and multimedia discursiveness with interactive and participatory actors. In this context, it is necessary to propose a new communication model that allows creating a global discourse with a consolidated message that identifies leadership, reputation and corporate image.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción.

El espacio mediático es un desafío de construcción y circulación de prácticas comunicacionales emergentes en la actual cultura digital, donde el hipertexto, la hipermedia, multimedia y la narrativa transmedia, son formatos tanto para el consumo como para la producción de medios y contenidos. En este sentido, este trabajo de investigación desarrolló un estudio de la comunicación corporativa y la nueva convergencia de medios, con la aparición de nuevas narrativas en el espacio digital, y de información que llega a través de diferentes canales.

En la era de la convergencia se ha producido la eclosión de nuevos tipos de narrativas que, basadas en las nuevas tecnologías, ponen un énfasis especial en la actividad del usuario. En este desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación se propicia un nuevo sistema comunicativo que está cambiando la vida cotidiana, sus espacios y sus tiempos.

El tradicional modelo de comunicación emisor-mensaje-receptor cambio para adaptarse a nuevos sistemas de interactividad, colaboración y cooperación; cambiando a roles más activos, dando lugar a un nuevo nombre del consumidor como prosumer¹ o prosumidor², ya que el receptor no solo participa en la comunicación contribuyendo a su creación, sino se convierte en constructor de la misma influyendo en el desarrollo de las nuevas narrativas. El prosumidor juega un rol importante como un multiplicador que se encarga de incrementar y participar en el proceso de expansión de los contenidos (Scolari, 2012).

¹**Prosumer** es el nombre dado a quién practica el *produsage*, actividad emergente de las comunidades colaborativas que posibilitan y estimulan en el usuario una transformación de su rol hacia productores de información, contenidos y conocimiento.

² Término acuñado en la década de los ochenta por Alvin Toffler para referirse a una tercera etapa económica en la que las personas producen parte de su propio consumo (Lastra, 2016).

La utilización de plataformas digitales es una realidad en los procesos mediáticos lo que genera una nueva ecología de los medios, donde los públicos están involucrados en un nuevo enfoque que implica la convergencia de medios de comunicación viejos y nuevos, así como del surgimiento de plataformas como *Twitter* y *Facebook* que movilizan una cultura digital³ en la comunicación.

Las narrativas digitales se han convertido en herramientas clave para crear espacios de discursos compartidos entre los grupos de interés, a través de un nuevo modelo de comunicación corporativa renovado y digital.

La presente investigación analiza la construcción, distribución y el consumo de las narrativas digitales que produce la comunicación corporativa en la empresa estratégica de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.), en la gestión 2017. A partir de este resultado se propone el desarrollo de un modelo de comunicación corporativa digital con la utilización de narrativas digitales.

Se ha seleccionado, de entre las múltiples redes sociales a **Facebook** está diseñado para publicar información particular de una persona u empresa de una manera más extensa por su capacidad y su base de datos, y **Twitter** ya que se especializa en el intercambio de información de manera continua y de forma muy concreta, con mensajes que no pueden exceder a los 280 caracteres. Ambas redes tienen una participación masiva en el mundo de la web.

En el primer capítulo, se da a conocer el planteamiento del problema de la investigación que permite la realización de los objetivos, en este mismo capítulo también se detallará la justificación de dicho trabajo. En el segundo capítulo, está dedicado al marco teórico y el marco referencial, haciendo posible la realización de esta

³ La cultura digital puede ser definida como el conjunto de prácticas, costumbres y formas de interacción social que se llevan a cabo a partir de los recursos de la tecnología digital como el Internet.

investigación gracias a los aportes de varios autores que ayudan con la parte teórica y conceptual del tema investigado. Para el tercer capítulo, se delimitó la metodología de la investigación, los métodos y técnicas utilizadas para la realización de la presente tesis. Para luego presentar el cuarto capítulo con la propuesta del modelo de comunicación digital con la utilización de narrativas digitales. Finalmente se muestran las conclusiones a la que llegó la investigación con sus respectivas recomendaciones.

1.2. Justificación.

Esta tesis nace de la inquietud por analizar un fenómeno actual, las narrativas digitales, un concepto que nace de las nuevas realidades sociales, tecnológicas y el crecimiento del uso y aceptación de las redes sociales en la comunicación corporativa.

El objetivo de este trabajo es proponer un modelo de comunicación digital a través las narrativas digitales que permitan la construcción de discursos, de relatos como estrategias para mejorar la comunicación, el consumo e interacción con sus diferentes grupos de interés.

El discurso de las narrativas digitales, permiten crear una mejor relación y empatía con los usuarios e identificarse con los valores corporativos que guían a una empresa y generar procesos de identidad y pertenencia con los grupos de interés, generando un valor intangible que se refleja en la reputación corporativa.

1.2.1. Justificación institucional

Hoy en día las empresas trabajan para generar una imagen deseada, que proyecte seguridad y confianza en públicos internos y externos, que exigen estrategias diferenciadoras, que motiven a mantener su fidelidad e identidad hacia las empresas, y generar una reputación a través de discursos corporativos.

La empresa estratégica Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.), requiere tener presencia en el espacio digital, por eso es importante la conformación de

nuevas formas de desarrollar mensajes corporativos, buscar la aceptación, la interacción y consumo de narrativas digitales con contenidos significativos.

1.2.2. Justificación práctica.

Las empresas u organizaciones, requieren mejorar la relación con sus públicos y construir nuevas narrativas acordes a los planes estratégicos institucionales, para validar y consolidar su imagen, estas nuevas formas de construir y transmitir los relatos, mensajes e historias crean espacios cognitivos y simbólicos, a través de hipertexto, multimedia, hipermedia, transmedia, cross-media, formas narrativas que hoy se consumen y están al alcance de todos los usuarios y consumidores de las redes sociales que se convierten en *prosumer* y generan un modelo nuevo de comunicación digital.

Además, una buena estrategia de comunicación digital permitirá la identificación y relación de los públicos con los valores y la identidad corporativa, y la cultura organizacional que guía a la empresa Y.P.F.B. como líder en el mercado boliviano.

1.2.3. Justificación teórica.

En los últimos años, el concepto de ecología de la comunicación accede a pensar los fenómenos de la comunicación en la era digital, ya que constituye un enfoque que integra, todos los procesos comunicativos que pretende describir objetivamente el ambiente o entorno comunicativo de la actualidad, se enmarca en el modo en que los medios construyen la realidad.

La presente tesis tiene como marco conceptual a la ecología de la comunicación como teoría que permite estudiar de la reinterpretación de las realidades expuestas por los medios, su grado de influencia en los usuarios, la creación de contenidos, la convergencia transmedial y la formación de audiencias y nuevos hábitos de consumo.

La ecología de la comunicación es el marco teórico útil para los estudios de los procesos mediáticos de comunicación, la nueva generación de medios digitales interactivos y los procesos mediáticos de convergencia, que permite guiar la presente investigación, a través de estudio de las narrativas digitales en la comunicación corporativa.

1.3. Problemática comunicacional.

La profunda crisis de confianza e imagen que sufren las empresas en la actualidad obliga a buscar nuevos modelos de comunicación que permitan a mediano y largo plazo generar una mejor relación e identificación con sus usuarios creando una reputación corporativa positiva. En este contexto, la construcción y distribución de nuevas narrativas en la comunicación corporativa de Y.P.F.B. es esencial, para configurar su imagen en el ámbito económico, social y político, como la principal empresa estratégica de Bolivia.

Este nuevo espacio mediático comunicacional, donde existe un flujo continuo e inmediato de opiniones, informaciones e interacciones, exige que todas las empresas, ofrezcan nuevos modelos de comunicación que la cultura digital exige, un nuevo modelo donde prime la participación, cooperación, colaboración e interacción donde el lenguaje y las narrativas digitales se conviertan en herramientas de vinculación en la identidad y gestión corporativa.

La rápida generalización de los soportes digitales ha dado lugar al surgimiento de un nuevo modelo narrativo caracterizado por la no-linealidad de la información y la creciente participación del usuario como receptor-activo en el proceso de construcción de narrativas. Por tanto, el desarrollo de mensajes interactivos se torna de gran importancia para la construcción de narrativas digitales.

La comunicación corporativa de Y.P.F.B. debe responder a nuevas realidades de consumo y a la creciente necesidad de llegar a mayor segmentación de públicos, que buscan contenidos significativos y diferenciadores que contribuyan que los distintos grupos, decidan leerlos, sentirlos, vivirlos y compartirlos como propios, ampliando el alcance a toda la sociedad.

Precisamente esta investigación se centra en el análisis de la vinculación de las narrativas digitales corporativas utilizadas por las redes sociales de Facebook⁴ y Twitter⁵ de la empresa Y.P.F.B., y posterior propuesta de un modelo de comunicación digital.

Durante la gestión 2017 se identificó un problema de confianza y reputación online en la empresa estratégica de Y.P.F.B., debido a una crisis comunicacional, por el caso “taladros”, en marzo de 2017, la Unidad de Transparencia del Ministerio de Hidrocarburos concluyó que hubo una adjudicación incorrecta de Y.P.F.B. a la empresa italiana Drillmec por la compra de tres taladros de perforación, lo que significó la salida del Presidente de YPF, consiguó una profunda crisis comunicacional, ya que se evidenció la ausencia de mensajes que mejoren la relación y la auto identificación a través de contenidos significativos y de respuesta inmediata de comunicación corporativa digital, fundamentada en narrativas digitales para las redes sociales.

El inconveniente identificado en esta empresa estratégica que conllevó a una crisis comunicacional en la gestión del 2017, por un problema administrativo fue viralizado en las redes sociales y no existió una respuesta inmediata, debido a la ausencia de una estrategia y un modelo en la construcción de las narrativas digitales como herramienta de la comunicación corporativa de YPF.

La reputación digital de las empresas, se está convirtiendo en uno de los principales aspectos a trabajar en el mundo digital. La reputación online es el reflejo de una marca en Internet. El principal problema de la reputación online en las empresas, es que está formada por las opiniones de los usuarios de Internet.

⁴ Facebook es un sitio web gratuito de redes sociales creado por Mark Zuckerberg. Originalmente era un sitio para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero actualmente está abierto a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Los usuarios pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica.

⁵ Twitter es un servicio de “microblogging” nacido en 2006. Esto es, un sistema de publicación de textos cortos de no más de 280 caracteres que permite, como todas las redes sociales, la interacción entre sus usuarios.

Es fundamental que las empresas y en el caso de Y.P.F.B. tengan un modelo para la construcción de narrativas digitales, para ofrecer un discurso corporativo creíble y convincente, alineado con el propósito corporativo y capaz de satisfacer las expectativas, necesidades y mejorar la relación de los diferentes grupos de interés político, social, económico y propiciar un consumo efectivo que permita mejorar la imagen que se reflejará en la reputación de la empresa, propósito de este trabajo de investigación.

1.4. Planteamiento del problema de investigación.

Ausencia de un modelo de comunicación digital y su vinculación con narrativas digitales, que permitan crear discursos corporativos significativos y convincentes, alineados con el propósito corporativo y mejoren la relación con los diferentes grupos de interés político, social, económico en las redes sociales de Facebook y Twitter.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General.

Construir un modelo de comunicación digital a través de la utilización de narrativas discursivas digitales como estrategia para mejorar la comunicación corporativa de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, utilizando las redes sociales de Facebook y Twitter.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Conceptualizar teóricamente a través del enfoque *Media ecology* las narrativas digitales en las redes sociales.
- Analizar la construcción, interacción y consumo de las narrativas digitales utilizadas por Y.P.F.B. a través de las redes sociales de Facebook y Twitter, a partir del seguimiento y monitoreo realizado en la gestión 2017.

- Identificar los elementos necesarios para crear narrativas digitales vinculados a la identidad corporativa que permitan crear imagen, confianza, relación, identificación apropiación y emoción en los públicos de interés.

CAPÍTULO II
MARCO DE INVESTIGACIÓN
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

Para iniciar el estudio de la presente tesis de maestría, se requiere realizar una explicación epistemológica de las narrativas digitales, que va relacionada con la evolución de una serie de tecnologías ligadas al desarrollo de Internet, las telecomunicaciones y la informática, que conlleva a un cambio en las formas de comunicación e información. Además, el consumo de las diferentes realidades digitales a través de las redes sociales, permite que la sociedad modifique su relación tanto en la construcción, interacción y consumo de contenidos digitales.

Por ello, es importante partir de la corriente del sistemismo para explicar cada categoría que forma parte de este trabajo de investigación, como señala Torrico (2016),

Para el sistemismo, la realidad (el mundo) es un conjunto jerarquizado de suprasistemas, sistemas en sí y subsistemas que se interrelacionan dinámicamente (recursividad) y que están constituidos por totalidad de diversa magnitud cuyas fronteras son recortables desde el punto de vista teórico de acuerdo con el tipo de interacciones que establecen entre sí (p. 35).

Este enunciado inicia el fundamento teórico de la tesis con una minuciosa y sustanciosa revisión teórica de la comunicación corporativa y elementos que influyen en la narrativa digital en las redes sociales.

La ecología de los medios, es una metadisciplina compleja y sistémica, cuyo objeto de estudio son los cambios que han producido las tecnologías y los medios de comunicación en las sociedades. El internet, las telecomunicaciones y la informática, ofrece a la sociedad múltiples opciones de comunicación digital, es decir, una nueva cultura digital que permite comprender y analizar la narrativa digital, como innovadora estrategia que permite potenciar y enriquecer mensajes, discursos narrativos, historias, y potenciar las estrategias de comunicación corporativa en entornos digitales.

2.2. Ecología de los medios.

En el desarrollo de las teorías de la comunicación de masas, la teoría de la ecología de los medios, se desarrolla a través de dos elementos fundamentales, las audiencias y las nuevas tecnologías, a partir de cual se desarrollan varios modelos postulados, iniciados por Marshall McLuhan (1964) que da lugar a una hibridación entre la comunicación y las ciencias naturales.

La ecología de los medios debe ser reconocida como una metadisciplina compleja y sistémica que trasciende a las ciencias de la comunicación. Para Torrico (2016), “los seres humanos se desenvuelven en dos ambientes: el natural y el mediático de las tecnologías y los símbolos. Los medios son capaces de afectar el pensamiento racional, la expresión artística, las interacciones humanas, la calidad informativa y la participación democrática” (p. 37).

Postman, señala que la ecología de los medios analiza cómo los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación y el valor, y como nuestra interacción con los medios facilita o impide nuestras posibilidades de supervivencia.

El termino primero fue introducido formalmente por Neil Postman⁶ en 1968, mientras que la teoría fue propuesta por Marshall McLuhan⁷ en 1964, quién acuñó el término *The Media Ecology* para referirse a la índole ecológica que toman los medios como especies, que se van transformando en su relación y en su evolución; y que, a su vez, van cambiando el medio en el que coexisten.

⁶ Neil Postman (1931 - 2003) fundó el Programa de Ecología de los Medios en la Universidad de Nueva York en 1971, a medida que desarrollaba la teoría que McLuhan había establecido. Según Postman, la Ecología de los Medios enfatiza los ambientes en los que operan la comunicación y difunde la información y los efectos que éstas tienen sobre los receptores. Para este investigador, la teoría también revela cómo los medios de comunicación afectan la percepción, comprensión, e interacción de una población, facilitando o impidiendo las posibilidades de su supervivencia, comportamientos y modos de pensar.

⁷ McLuhan (1911 - 1980), filósofo y profesor de literatura inglesa, fue el primero en determinar que los medios interactúan entre sí, resumido en su aforismo “ningún medio adquiere su significado o existencia solo, sino exclusivamente en interacción constante con otros medios”.

Asimismo, Neil Postman (2003) definió a la ecología de los medios como “el estudio de los medios como ambientes” y señala “la ecología de los medios estudia el impacto que producen los medios —y las tecnologías en general— sobre la cultura de las sociedades a lo largo de la historia. Las tecnologías producen ambientes mediáticos que eluden la fácil percepción de las personas”.

Postman, destacado educador y sociólogo estadounidense, profesor de la Universidad de Nueva York, señala:

La ecología de los medios analiza cómo los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación y el valor, y cómo nuestra interacción con los medios facilita o impide nuestras posibilidades de supervivencia. La palabra *ecología* implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Un ambiente es un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir, y actuar. Estructura lo que podemos ver y decir y, por consiguiente, hacer. Asigna roles e incide en el ejercicio de estos. Especifica qué podemos y qué no podemos hacer. En algunas ocasiones, como es el caso de un tribunal, un salón de clases o una oficina, las especificaciones son formales y explícitas. En el caso de los ambientes mediáticos (libros, radio, cine, televisión, etcétera), las especificaciones, por lo general, son implícitas e informales, parcialmente ocultas, por el supuesto de que no estamos tratando con un ambiente, sino simplemente con una máquina. La ecología de los medios pretende hacer explícitas estas especificaciones, tratando de encontrar qué roles nos obligan a desempeñar los medios, cómo los medios estructuran lo que estamos viendo, y la razón por la cual estos nos hacen sentir y actuar de la manera en que lo hacemos. La ecología de los medios es el estudio de los medios como ambientes (Postman N. (s. f.)).

Resumiendo, Postman (1979), “La ecología de los medios es el estudio de los ambientes humanos. Se preocupan por entender como las tecnologías y técnicas de comunicación controlan forma, cantidad, velocidad, distribución y dirección de la

información: y como, a su vez, esas configuraciones o preferencias de información afectan a las percepciones, valores y actitudes de las personas” (pág. 186).

Por otro lado, Henry Jenkins⁸ (2006) había legitimado e impulsado la investigación de las narrativas transmedia después de ser la primera persona que utilizó este término, Uno de los conceptos más conocidos de Jenkins ha sido el de "narrativas transmedia". Acuñado en 2003, se ha convertido en influencia no solo dentro de la academia sino también en las artes de medios, los círculos de publicidad/ marketing y más allá. En el 2018 el número de obras dedicadas a la transmedia genera muchas investigaciones.

La metáfora de la ecología de los medios, como lo menciona Scolari (2015) tiene dos interpretaciones:

Los medios como ambiente: las tecnologías de la comunicación generan ambientes que afectan a los que las utilizan, esta interpretación también es conocida como la dimensión ambiental de la ecología mediática. En donde los medios crean un ambiente que circunda al sujeto y modela su percepción y cognición.

Los medios como especies: los medios de comunicación en su evolución no actúan de forma aislada unos con otros, sino que actúan en constante sinergia y conflicto dentro del ecosistema mediático. Así los medios interactúan entre si influenciándose uno con otros e influenciando a la sociedad. (p. 113)

⁸ **Henry Jenkins** (Atlanta, 4 de junio de 1958) es un académico estadounidense de los medios de comunicación, actualmente profesor de Comunicación, Periodismo y Artes Cinemáticas, y profesor adjunto en la *USC Annenberg School for Communication and Journalism* y en la *USC School of Cinematic Arts*. Fue ganador del premio Peter de Florez por su labor como Profesor de Humanidades y Co-Director del MIT en el programa de Estudios Comparados de Medios de comunicación con William Uricchio. Es también autor de varios libros, incluyendo *Convergence Culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*, *Textual Poachers: Television Fans and Participatory Culture* y *What Made Pistachio Nuts?: Early Sound Comedy and the Vaudeville Aesthetic*.

Carlos Scolari⁹ (2015) menciona que la Escuela de Toronto¹⁰ es el escenario en donde este nuevo paradigma va aflorando, es un espacio de pensamiento donde convergen varias disciplinas como la literatura, historia y filosofía, a los que se unen varios modelos de pensamiento como: humanismo, pragmatismo, empirismo, estructuralismo entre otras.

Por tanto, la ecología de los medios estudia y analiza las tecnologías que envuelven a la cultura donde los consumidores se convierten en *prosumidores* que interactúan en un ambiente determinado a través de la tecnología. Para entender mejor esta definición es importante analizar la convergencia de medios en el desarrollo de la comunicación digital.

La comunicación digital interactiva, el sociólogo Manuel Castell¹¹, 1990, en su teoría de “*sociedad red*”, en el nuevo sistema de internet que brinda una comunicación de muchos a muchos como lo mencionó Scolari, menciona que con “la reestructuración del capitalismo se dio inicio a una nueva forma de sociedad, caracterizada por la globalización de actividades económicas organizadas en redes, pasando de una cultura de individualización a una cultura de virtualidad real, la llamada “*sociedad red*”, esta forma de organización es caracterizada en palabras de (Castell,1990, p.23) como “un sistema de medios de comunicación omnipresentes, interconectados y diversificados, y por la transformación de los cimientos materiales de la vida, el espacio y el tiempo, mediante la constitución de un espacio de flujos y del tiempo atemporal, como expresiones de las actividades dominantes y de las élites gobernantes” (Castell,1990, p.23).

⁹ **Carlos Scolari**, investigador de la comunicación experto en medios digitales, interfaces y Ecología de los Medios. Sumó dos interpretaciones a la metáfora ecológica aplicada a los medios: Los medios como ambientes, y los medios como especies.

¹⁰ **La Escuela de Toronto** es una escuela de pensamiento en teoría de la comunicación y crítica literaria, cuyos principios fueron desarrollados principalmente por académicos de la Universidad de Toronto. Se caracteriza por la exploración de la literatura griega antigua y la visión teórica de que los sistemas de comunicación crean estados psicológicos y sociales. La escuela se originó a partir de las obras de Eric A. Havelock y Harold Innis en la década de 1930, y se hizo famosa con las contribuciones de Edmund Snow Carpenter, Northrop Frye y Marshall McLuhan Teoría de la escuela de comunicación de Toronto - https://es.qaz.wiki/wiki/Toronto_School_of_communication_theory.

¹¹ **Manuel Castells Oliván** (Hellín, Albacete, 9 de febrero de 1942) es un sociólogo, economista y profesor universitario español, ministro de Universidades del Gobierno de España desde 2020. Está especialmente asociado con la investigación en sociedad de la información, comunicación y globalización.

Según las características planteadas, con la llegada y uso de internet se transforman más formas de comunicación, tanto así que el tema de interactividad en la era digital remodela nuevos hábitos de producción, distribución y consumo cultural. Heeter (citado por Scolari, 2008) afirma que “a través de las tecnologías digitales se identifican varias dimensiones de la interactividad, analizando como las categorías de la interacción estaban cambiando los conceptos de comunicación interpersonal o masiva” (p. 96).

Scolari, (2008) cita a varios investigadores en su libro *Hipermediaciones*¹² para afirmar que los nuevos medios digitales posibilitan a diferencia de los medios tradicionales una “relación transformativa entre el usuario del medio y el medio mismo”. “En presencia de sistemas de comunicación que aumentan la interconexión entre usuarios y las posibilidades de modificar/controlar la forma cultural y crea entornos inmersivos donde el sujeto forma parte de un sistema mayor, la interactividad conforma un nuevo tipo de usuario mucho más poderoso” (p, 97).

Resumiendo, la Ecología de los medios analiza cómo los medios de comunicación afectan a la opinión humana, la comprensión, la sensación, y el valor; y cómo la interacción con los medios facilita o impide las posibilidades de supervivencia. Esto implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Cada periodo tiene un medio que define la esencia de esa sociedad, lo cual corresponde al modo dominante de comunicación del tiempo en cuestión. Es por esto que la Ecología de los Medios argumenta McLuhan que los medios de comunicación actúan como “extensiones de los sentidos del hombre”, y que, por lo tanto, la tecnología de la comunicación se vuelve la principal causa del cambio social. Estos cambios se derivan de un ecosistema mediático que construye y determina un marco de referencia sobre los comportamientos y actitudes en una población, además de las propias dimensiones anexadas de los medios en cuestión.

¹² **Hipermediaciones**, en este libro Carlos Scolari reflexiona y teoriza acerca de esta mutación, un fenómeno de dimensiones históricas comparables a la Revolución Industrial o la invención de la imprenta. Traza un cuadro de teorías de la comunicación digital interactiva en el contexto de las tradicionales teorías sobre los medios masivos y se analizan conceptos, y se describen campos discursivos.

2.3. La sociedad digital.

Sociedad digital, considerada como sinónimo de sociedad de la información y sociedad del conocimiento, es la sociedad de la comunicación digital. En esta investigación, se pretende poner el énfasis en cómo estamos cambiando el modo de acceder a la web, producir, consumir y distribuir los contenidos: *blogs*¹³, *podcasts*¹⁴, *wikis*¹⁵, *pots*¹⁶, *redes sociales*, etc. El cambio de esta revolución digital radica en la convergencia, la interactividad y el papel protagonista, que tiene el consumidor de medios, no ya como el consumidor tradicional pasivo sino como creador y difusor activo de los propios contenidos (prosumidor).

Cebrián¹⁷ (2000) resume este tipo de sociedad en 6 puntos:

- a) “La sociedad digital es global: no conoce fronteras geográficas y temporales. Sin embargo, son todavía muchos en la industria, en la universidad, en el comercio, en la política, en la justicia, los que orientan su acción en la red prescindiendo de este carácter de globalidad. Por más que las comunidades locales o territoriales puedan beneficiarse de sus efectos, Internet tiene un comportamiento y un destino planetarios.

¹³Un **blog** es otra de las herramientas de comunicación digital más utilizadas en la red. En ellos el autor recopila y publica información sobre un tema concreto. Existen infinidad de temas y no tienen que ajustarse necesariamente a uno sólo.

¹⁴Los **podcasts** son archivos sonoros que semejan un diario hablado y que se distribuyen a través de internet, por lo que pueden almacenarse en los reproductores portátiles de audio digital y escucharse en cualquier momento.

¹⁵Un **Wiki** (del hawaiano wiki wiki, «rápido») es un sitio web colaborativo que puede ser editado por varios usuarios.

¹⁶ Un **post** es cada una de las entradas (artículos) que publicamos de forma más o menos periódica en un blog, facebook, etc.

¹⁷ Juan Luis Cebrián Echarri (Madrid, 30 de octubre de 1944) es un periodista, escritor y empresario español, Fue director-fundador del diario El País, que dirigió desde 1976 hasta noviembre de 1988.

- b) La sociedad digital es convergente: confluyen en ella muchas disciplinas, tareas y especialidades del saber y el hacer que acostumbraban a andar por separado y, antes o después, alumbrará una nueva epistemología.
- c) La sociedad digital es interactiva: el fundamento de su acción es el diálogo, la cooperación.
- d) La sociedad digital es caótica: no admite jerarquías reconocidas ni se somete fácilmente a los parámetros habituales de la autoridad.
- e) La sociedad digital es la cuna de una nueva realidad virtual, que no es solo una realidad imaginada o representada.
- f) La sociedad digital es rauda: se desarrolla de forma casi autónoma a gran rapidez, y ha desbordado todas las previsiones sobre su crecimiento”.

Para Castells¹⁸, las funciones y los procesos dominantes en la era de la información se organizan en torno a redes: es la sociedad red.

"Los procesos de transformación social resumidos en el tipo ideal de sociedad red sobrepasan la esfera de las relaciones de producción sociales y técnicas: también afectan a la cultura y al poder. Las expresiones culturales se abstraen de la historia y de la geografía, y quedan bajo la mediación predominante de las redes electrónicas y de comunicación, que interactúan con la audiencia en una diversidad de códigos y valores, subsumidos en última instancia en un hipertexto audiovisual digitalizado. Como la información y la comunicación circulan primordialmente a través del sistema de medios diversificado, pero comprensivo, la política se encierra cada vez

¹⁸ **Manuel Castells Oliván** (Hellín, Albacete, 9 de febrero de 1942) es un sociólogo, economista y profesor universitario español, ministro de Universidades del Gobierno de España desde 2020. Está especialmente asociado con la investigación en sociedad de la información, comunicación y globalización.

más en el espacio de los medios. El liderazgo se personaliza y la creación de la imagen es creación de poder" Castells (1997, p. 512).

Lo que los investigadores están de acuerdo es que, la sociedad se encuentra en un proceso acelerado de cambio y transformación, a una realidad virtual con nuevos modelos de comunicación digital. Sólo hay que reflexionar un poco sobre cómo ha cambiado la vida cotidiana desde finales del siglo XX.

2.4. Convergencia, lo nuevo de los medios.

El desarrollo de la web 2.0, 3.0, 4.0 y el auge de las redes sociales, permitió que la comunicación de un giro de forma y contenido, a través de la convergencia de narrativas, contenidos y la web, es decir, la convergencia de medios. La convergencia implica un cambio en el modo de producción, el consumo y la distribución de los medios.

Las innovadoras estrategias de comunicación digital, a través de lo social media y la web, da como resultado contenidos diferentes y complejos, éstos contenidos deben ser distribuidos por distintos medios, que permitan interactuar y complementar, estableciendo lógicas diversas para audiencias diversas enriqueciendo la comunicación corporativa digital. Por tanto, es importante conocer la definición de Igarza (2008)

La convergencia [...] consiste en enriquecer los dispositivos con capacidades de interaccionar entre ellos y, en definitiva, cooperar en enriquecer la experiencia del consumidor. En otros términos, no se trata de considerar la convergencia como la integración de funciones de los diferentes microuniversos en 'nuevos (otros) dispositivos convergentes', sino de responder al requerimiento de los usuarios que desean que los diversos terminales puedan mezclarse funcionalmente, asumiendo que juntos trabajan mejor (p.82).

La convergencia de medios permite trabajar con estrategias diversas, y en diferentes realidades, mediante la interacción tecnológica y con usuarios que tienen la oportunidad de

combinar múltiples plataformas y de interactuar a través de nuevos contenidos web. Como señala Flores (2011)

La convergencia tecnológica es un hecho real. No hay marcha atrás. El último hecho convergente es el que se ha producido entre los dispositivos de telefonía móvil con la inclusión de las redes inalámbricas (WiFi) y su acceso a la red. Lo que convierte esta convergencia en Internet móvil y la lógica evolución de una viabilidad real de la información. Por consiguiente, el reto de los profesionales y los medios es generar una cultura de red (llamada también cibercultura¹⁹) en la mente de las personas (p. 58).

Asimismo, el desarrollo del internet móvil, permite mayores ventajas y acceso libre e ilimitado a las autopistas de la información, generando una nueva forma de consumir los contenidos digitales. Jenkins (2008) señala que la convergencia es “una palabra que describe cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en la circulación de los medios en nuestra cultura” (p. 276), de la misma forma, analiza “el flujo de contenidos a través de múltiples plataformas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas, la búsqueda de nuevas estructuras de financiación mediática” (p. 276).

Además, Jenkins (2008) afirma que “será una solución temporal e imperfecta, una relación mal articulada entre diferentes tecnologías mediáticas, más que un sistema plenamente integrado” (p. 28).

Este desarrollo comunicacional, permite clarificar un modelo de comunicación horizontal, participativo e interactivo, como señala Jenkins (2008)

Las empresas mediáticas están aprendiendo a acelerar el flujo de contenidos

¹⁹ Según Roció Rueda Ortiz, Cibercultura es un campo de estudio a partir del cual es posible comprender las transformaciones culturales ligadas a la introducción de tecnologías digitales en las sociedades contemporáneas y en particular, en las del denominado tercer mundo, a través de relaciones complejas de entramados tecno sociales, en tres ámbitos a saber: el ejercicio del poder, la acción social colectiva y la experiencia estética.

mediáticos a través de los canales de distribución para multiplicar las oportunidades de ingresos, expandir los mercados y reforzar los compromisos de los espectadores. Los consumidores están aprendiendo a utilizar estas diferentes tecnologías mediáticas para controlar mejor el flujo de los medios y para interactuar con otros consumidores (p. 28).

A partir del desarrollo de la web 2.0, definida a partir de tres principios básicos, la web como plataforma, la inteligencia colectiva y la arquitectura de la participación, se utilizan las redes sociales, blogs, wikis, ya que fomentan la colaboración, participación, diálogo y representan una revolución comunicacional.

Ante estos cambios, la comunicación corporativa requiere utilizar de las nuevas características que ofrece la convergencia digital ya que, a través de los diferentes medios, las empresas o instituciones tienen la opción de mejorar sus estrategias digitales con la finalidad que exista una relación directa con sus audiencias, de mayor confianza, e identificación con su imagen.

2.5. Redes sociales online: Un medio en auge.

Las redes sociales tienen su origen y desarrollo en la teoría de los seis grados de separación popularizada por el sociólogo Duncan Watts²⁰ (2003), según la cual toda la gente del planeta está conectada a través de no más de seis personas. La teoría fue inicialmente propuesta en 1929 por el húngaro Frigyes Karinthy a través de las denominadas *chains*²¹, concepto basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con la suma de enlaces en la cadena. En definitiva, una red son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de

²⁰ **Duncan Watts**, es sociólogo y profesor de la Universidad de Pennsylvania. Anteriormente fue investigador principal en Microsoft Research, Nueva York conocido por su trabajo en redes de mundo pequeño.

²¹ **Chains**, los productos llegan a los consumidores gracias a las cadenas de distribución.

complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos (Zamora, 2006).

Estas redes son abiertas por naturaleza puesto que su objetivo básico es agregar nodos –personas– a la red, y así aumentar el número de oportunidades de interconexión. Por lo tanto, aunque algunas redes sociales puedan albergar grupos o comunidades en forma de cápsulas, éstas son abiertas y genéricas por naturaleza, tienden a expandirse y carecen de instrumentos para conseguir la identificación grupal. Aunque hay cierta tendencia a identificarlas, lo cierto es que las comunidades son sensiblemente distintas y, más allá de conectar personas, sirven para ganar su afecto y preferencia. “Pero para que una comunidad funcione y aporte valor a la organización debe tener sentido para sus miembros, esto es, debe conectar personas con las mismas aspiraciones y formas de entender su identidad” (Rosales, 2010).

Las redes sociales online son un caso excepcional dentro del ecosistema de los medios sociales ya que en pocos años se han convertido en un fenómeno que impacta diariamente en la vida de millones de personas en el mundo. De acuerdo con Boyd y Ellison (2007), una red social se define como un servicio que permite a los individuos construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que compartir una conexión, y ver sus conexiones y las realizadas por otros dentro del sistema. La filosofía de las redes sociales se basa en su carácter abierto y no jerarquizado que opera de manera sencilla e intuitiva en lo que se conoce como ámbito o modelo 3C': contenidos, construcción y colaboración.

Castañeda y Sánchez (2010, 68), por su parte, asegura que son “... aquellas herramientas telemáticas de comunicación que tienen como base la Web, se organizan alrededor de perfiles personales o profesionales de los usuarios y tienen como objetivo conectar secuencialmente a los propietarios de dichos perfiles a través de categorías, grupos, etiquetados personales, etc., ligados a su propia persona o perfil profesional”.

Como explica Celaya (2008), en ocasiones se confunde el término comunidad virtual con el de red social. Una comunidad virtual está constituida por un conjunto de personas con un interés común que se relacionan a través de Internet para compartir experiencias y opiniones. La mayoría pueden ser consideradas también como algún tipo de red social donde los temas publicados y los vínculos entre los usuarios son infinitos, pero no todas las redes sociales virtuales forman necesariamente una comunidad.

Existen numerosas clasificaciones, atendiendo a diversos criterios, Gutiérrez (2010) las divide entre redes sociales profesionales, redes sociales generalistas y redes sociales especializadas. López y Otero (2007) distinguen entre redes de orientación social, de orientación profesional y de orientación comercial. Burgueño (2009, 62), por su parte, establece una completa clasificación de las redes sociales:

Por su público objetivo y temática:

- a. Redes sociales horizontales:** Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuarios y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdillas permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa. Los ejemplos más representativos del sector son Facebook, Orkut, Identi.ca y Twitter.

- b. Redes sociales verticales:** Están concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:
 - **Redes sociales verticales profesionales:** Están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Los ejemplos más representativos son Viadeo, Xing y LinkedIn.

- **Redes sociales verticales de ocio:** Su objetivo es congregarse a colectivos que desarrollan actividades de ocio, deporte, usuarios de videojuegos, fans, etc. Los ejemplos más representativos son Wipley, Minube Dogster, Last.FM y Moterus.
- **Redes sociales verticales mixtas:** Ofrecen a los usuarios y las empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles: Yuglo, Unience, PideCita, etc.

Por el sujeto principal de la relación:

- a. **Redes sociales humanas:** Son aquellas que centran su atención en fomentar las relaciones entre personas, uniéndose individuos según su perfil social y en función de sus gustos, aficiones, lugares de trabajo, viajes y actividades. Ejemplos de este tipo de redes son Koornk, Dopplr, Youare y Tuenti.
- b. **Redes sociales de contenidos:** Las relaciones se desarrollan uniéndose perfiles a través de contenido publicado, los objetos que posee el usuario o los archivos que se encuentran en su ordenador. Los ejemplos más significativos son Scribd, Flickr, Bebo, Friendster, Dipity, Stumble Upon y FileRide.
- c. **Redes sociales de inertes objetos:** Conforman un sector novedoso entre las redes sociales. Su objeto es unir marcas, automóviles y lugares. Entre estas redes sociales destacan las de difuntos, siendo éstos los sujetos principales de la red. El ejemplo más llamativo es Respectance.

Por su localización geográfica:

- a. **Redes sociales sedentarias:** Este tipo de red social muta en función de las relaciones entre personas, los contenidos compartidos o los eventos creados.

Ejemplos de este tipo de redes son: Rejaw, Blogger, Kwippy, Plaxo, Bitacoras.com, Plurk.

- b. Redes sociales nómadas:** A las características propias de las redes sociales sedentarias se le suma un nuevo factor de mutación o desarrollo basado en la localización geográfica del sujeto. Este tipo de redes se componen y recomponen a tenor de los sujetos que se hallen geográficamente cerca del lugar en el que se encuentra el usuario, los lugares que haya visitado o aquellos a los que tenga previsto acudir. Los ejemplos más destacados son: Foursquare, Gowalla, Latitude, Brighkite, Fire Eagle y Skout.

El rol del internet, las plataformas digitales y las redes sociales son valoradas en el ámbito de la narrativa, ya que éstas son instancias de comunicación e intercambio que favorecen la interacción, la cooperación y la participación de los interlocutores como receptores y emisores de intercambios virtuales. Asimismo, las redes sociales son catalizadoras de relatos, creando conexiones entre la empresa y los usuarios que tienen el potencial de ampliar los relatos, si estos se sienten apasionados por el contenido pueden continuar con la experiencia y hacerla crecer por medio de las redes sociales, compartiendo sus creaciones, experiencias y creando nuevas narrativas digitales.

Gracias al desarrollo del internet, las telecomunicaciones y la informática, las redes sociales pueden socializar contenidos en distintas plataformas, con contenidos variados, permitiendo una interacción en un ecosistema donde los contenidos y las audiencias se influyen unos con otros. Las redes sociales permiten que los Planes Social Media, sean transmitidas también a través de dispositivos móviles y tengan mayor acceso y cobertura en las audiencias activas, característica de la cultura digital y la convergencia de los medios. Así como señala Scolari (2015):

En un entorno marcado por la consolidación de las redes globales de información, los procesos de convergencia cultural, la emergencia de nuevas especies mediáticas (los new media) y la irrupción de un Paradigma de la comunicación muchos- a -muchos

que rompe el modelo tradicional del *broadcasting*²², las reflexiones de la ecología de medios se presentan como una referencia casi indispensable a la hora de comprender estos procesos. (p. 35)

El acercamiento de las audiencias a los medios sociales, y en especial a la red social Facebook (red social más importante en todos los países del mundo), contribuye a la expansión de las narrativas digitales que consiente interactuar de manera directa con los participantes y crear historias únicas a través de la colaboración y participación de los prosumidores.

2.5.1. Facebook

La web 2.0, ha permitido el desarrollo en el 2004 del Facebook, una red social, creada por Mark Zuckerberg, se ha convertido en un espacio de contenido multimedia, hipermedia y transmedia, donde las audiencias se convierten en activas, porque pueden interactuar, participar, colaborar, a través de textos, audios, imágenes, video, etc.

Según su perfil la empresa se define como:

Facebook es una utilidad social que ayuda a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. La misión de Facebook es hacer que las personas puedan compartir y hacer del mundo un lugar más abierto y conectado (Facebook, 2018).

²² **Broadcast** se refiere a la emisión de la televisión o la radio. La palabra podcast viene de la unión de Ipod y broadcasting. Broadcast, en castellano difusión, es un modo de transmisión de información donde un nodo emisor envía información a una multitud de nodos receptores de manera simultánea, sin necesidad de reproducir la misma transmisión nodo por nodo.

La radiodifusión es la distribución de contenido de audio o video a una audiencia dispersa a través de medio de comunicación electrónica de masas, pero típicamente uno que usa el espectro electromagnético (ondas de radio), en un modelo de uno a muchos.

Fundamentalmente, Facebook, es una red social que permite la comunicación y la interacción de forma inmediata; esta se configura a través de una interfaz muy sencilla que facilita la navegación de sus usuarios. Actualmente, con aproximadamente 2.740 millones de usuarios, según datos facilitados por DataReportal.

A partir de la creación de su perfil, se permite la navegación por todos los campos de la página, posibilitando la opción de conformar su propia lista de amigos a través de diferentes alternativas, las más conocidas son el nombre, correo electrónico y amigos existentes.

La información que tiene Facebook de sus usuarios lo convierte en el medio social ideal para las empresas. Existen los perfiles personales para los usuarios y las Fan Pages, exclusivo para las organizaciones, con servicio de analítica y monitoreo incluido, permite promocionar productos o servicios, ésta red social ofrece mayor cercanía y conexión directa con el público, a través de herramientas y formatos; ofrece segmentación que acceden afinar el alcance y realizar estrategias más precisas determinando las características del target como el sexo, edad, localización, etc.

Facebook ofrece múltiples herramientas que pueden combinarse entre sí para generar contenido. Dependerá de las características del target, determinar qué soportes se aplican en una estrategia de comunicación. Las buenas prácticas de esta red social consienten tener una comunicación fluida y directa propiciando el feedback y creando nuevas narrativas para mejorar la relación y pertenencia entre los usuarios.

A través de un pago, se puede promocionar publicaciones o difundir una fan page, según el tipo de posts que se tiene para dar mayor visibilidad, mayor cantidad de seguidores y más popularidad de la empresa en la red social.

2.5.2. Twitter

Esta plataforma social, es un servicio de comunicación bidireccional con el que se comparte información de diverso tipo de una forma rápida, sencilla y gratuita. Se trata de una de las redes *de* microblogging²³ más populares que existen en la actualidad y su éxito reside en el envío de mensajes cortos llamados “tweets”.

Fue lanzada al mercado de Estados Unidos por Jack Dorsey y su equipo en 2006. Actualmente con 353 millones de usuarios este 2021 y la idea se inspira en el envío de fragmentos cortos de texto (de 140 caracteres hasta 2018, hoy 280), donde se puede añadir enlaces, imágenes, vídeo, encuestas, hashtag²⁴ o incluso un gift²⁵. Los usuarios pueden inscribirse a los tweets de otros usuarios a los que se denominan seguidores. Los mensajes son públicos pudiendo difundirse privadamente mostrándolos únicamente a sus seguidores.

Es una red social donde es más fácil detectar las tendencias del día y cuáles son las historias y noticias de último momento más relevantes del mundo. Es un canal de comunicación multidireccional con público especializado. Los temas son de interés general, muchas veces los usuarios dan la primicia en temas de actualidad. Además, posibilita también estar en contacto con amigos, familia, etc.

Desde la comunicación corporativa, Twitter es muy útil para compartir contenido de valor y participar de temas de interés, la inmediatez del medio permite tener un mejor y rápido diálogo con los usuarios, brindando atención más personalizada y eficaz, para realizar campañas de comunicación digital.

²³ Un servicio de **microblogueo** — *microblogging*—, también conocido como **nanoblogueo**, permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves,² generalmente solo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones *ad hoc*.

²⁴ Los **hashtags** son como palabras clave que las personas utilizan para marcar el tema del contenido que están compartiendo en las redes sociales. Cada hashtag es transformado en un hipervínculo que dirigen la búsqueda de las personas, las cuales, también, marcaron su contenido con un hashtag en específico. Cuando selecciones una palabra para un contenido, este automáticamente es adicionado al grupo de búsqueda de ese tema.

²⁵ **Gift** es un dominio (programa de computadora o servicio) creado para servir de nexo entre los distintos protocolos de redes de distribución de archivos y una interfaz gráfica. Utiliza *plugins* para cargar dinámicamente los diferentes protocolos a medida que un cliente lo solicite.

Esta red social tiene muchas herramientas funcionales creadas para realizar tareas de monitoreo y conocer datos estadísticos como Tweetdeck o Twitterfeed.

2.6. La comunicación.

Para David Berlo²⁶ (2004), la comunicación es un proceso, entendiéndose el proceso como una serie de “acontecimientos y la relaciones como dinámicas, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos” (p.68). Además, Berlo (2004) agrega que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir, una persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. El segundo componente es el mensaje, el cual puede ser considerado como una conducta física como, por ejemplo, una traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos. El último componente en este proceso es el encodificador, encargado de traducir toda la información a través de la capacidad motora de la fuente.

Berlo (2004) menciona “la revolución tecnológica que se refiere a la comunicación ha desarrollado una necesidad de gente competente en comunicación” (p. 68). Además, según los estudios realizados por Berlo (2004) se considera que la comunicación tiene tres categorías principales: informar, persuadir y entretener. Sin embargo, estas categorías generalmente son criticadas, además se menciona que se excluyen mutuamente, frente a esto Berlo (2004) menciona que el propósito de la comunicación debe ser:

1. No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo.
2. Centrado en la conducta: Expresado en términos de la conducta humana.
3. Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.
4. Compatible con las formas en que se comunica con la gente.

²⁶ **David Berlo**, nació en 1929- 1996. Discípulo de Wilbur Schramm en la Escuela de Periodismo de la Universidad de Illinois, donde se doctoró en 1956, con la tesis *Allocation of Procedural Responsibilities as a Determinant of Group Productivity and Satisfaction*, dirigida por Charles E. Osgood. En 1958 publicó *A philosophy of communication*, pero fue dos años más tarde, en 1960, cuando apareció su libro más conocido, en el que hace la exposición de sus modelos teóricos sobre la naturaleza psicológica de la comunicación: *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*.

2.6.1. El proceso de comunicación.

Según Prieto (2002) para comprender realmente un proceso de comunicación se debe alejar lo más posible del horizonte que lo enmarca, posteriormente y por pasos sucesivos, debemos volver a él y abarcarlo en su máxima concreción. Del proceso de comunicación, Prieto propone los siguientes elementos:

Emisor: Todo ser o máquina que elabora un mensaje. Es tanto un individuo como una empresa en la que muchos seres trabajan para construir un solo mensaje.

Código: El proceso de comunicación se realiza dentro de un determinado lenguaje, se le llama código a las reglas por las cuales se fijan la forma de estructurar un signo y la forma de combinarlo con otros.

Mensaje: Es el elemento objetivo del proceso, lo que el emisor estructura y llega a los sentidos del perceptor. Se identifican dos tipos: mensajes individuales, los cuales no va más allá de un ser o círculo de personas cercanas del emisor; mensajes sociales, los que inciden en grandes cantidades de seres, los cuales lo comparten aun sin conocerse entre ellos.

Medios y recursos: Los medios son el vehículo por el cual se propaga el mensaje, además implica los recursos materiales, humanos, de energía, etc. para que el mensaje llegue a los perceptores.

Perceptor: Es el punto terminal del proceso de comunicación, es todo ser que entra en relación con un mensaje. El proceso del perceptor inicia con el conocimiento del código del mensaje y finaliza con la decodificación o interpretación de la información.

Referente o marco de referencia: Es la realidad que aparece dicha en el mensaje, es la comprensión inmediata de la realidad. Es decir, es la comprensión inmediata del perceptor en relación al mensaje y su contexto real.

El proceso de comunicación propuesto por Prieto (2002) es base tanto en un ambiente físico como en el digital, además forma parte de las acciones que realiza una empresa en los procesos comunicacionales corporativos online. El proceso nos indica la construcción más óptima de un mensaje y su correspondiente difusión.

2.6.2. Comunicación corporativa.

Para entender qué es la comunicación corporativa, primero es importante definir el objeto de la comunicación, Torrico²⁷ (2013) señala la “comunicación es el proceso social de producción, circulación mediada, intercambio desigual, intelección y uso de significaciones y sentidos cultura/mente situados y mediados o no por tecnologías” (p. 18).

La comunicación corporativa, para Van Riel (1997), es “un instrumento de gestión por medio del cual todas las formas de comunicación interna y externa usadas deliberadamente se armonizan de la forma más eficaz y eficiente posible” (p. 26), con el objetivo de crear “una base favorable para las relaciones con grupos de los que depende la compañía y que incluye actividades de gestión” (p. 26), como la planificación, coordinación y asesoramiento del CEO²⁸ y altos directivos en la organización, así como habilidades tácticas necesarias para la producción y difusión de mensajes a grupos de actores relevantes.

²⁷ **Erick Rolando Torrico Villanueva** es licenciado en Ciencias de la Comunicación (Universidad Católica Boliviana, UCB), magíster en Ciencias Sociales con mención en Análisis Político (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - Programa Bolivia) y posgraduado en Comunicación para el Desarrollo Regional (Universidade Metodista de Sao Paulo). Hizo estudios de Filosofía y Ciencia Política en el posgrado de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA-CIDES), y es diplomado en Gobernabilidad y Desarrollo Humano por el Instituto Internacional de Gobernabilidad de Barcelona y en Educación Superior por la UMSA. A la fecha, es candidato al doctorado en el programa sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento (Universitat Oberta de Catalunya).

²⁸ **CEO:** son las siglas de **Chief Executive Officer**, que se traduce como **director ejecutivo**. El CEO es el máximo ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, como tomar las decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos.

Por otro lado, Marín (1997), afirma que la comunicación corporativa como “el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (p. 94).

Analizando estos cuatro autores que brindan una definición de comunicación corporativa, podemos considerar que ésta gestiona la comunicación en diferentes tipos de organizaciones y diferentes públicos, con la finalidad de contribuir a la construcción, mantenimiento y posicionamiento de la reputación de la organización.

Lograr el éxito en cualquier empresa, depende de la comunicación corporativa, como señala Capriotti (1999) se deben tomar en cuenta tres premisas fundamentales: todo comunica en una organización; la comunicación corporativa debe generar expectativas y la comunicación corporativa debe estar integrada. Por tanto, la comunicación corporativa permite la transformación de la identidad corporativa en imagen corporativa, lo que se reflejará en la reputación corporativa.

Alcanzar una imagen corporativa de prestigio y tener buena reputación se convierte en un importante activo intangible de carácter estratégico para cualquier organización o empresa. Para lograr que el público conozca a la empresa, tenga, y mantenga, una imagen acorde a sus intereses, es necesario establecer su identidad corporativa.

La comunicación corporativa ofrece un marco teórico para la efectiva coordinación de toda la comunicación interna y externa con el propósito general de establecer y mantener reputaciones favorables con los grupos de interés de que depende la empresa. La comunicación corporativa tiene la función de armonizar las actividades entre cultura, identidad e imagen.

La importancia de la comunicación corporativa para las empresas reside en la articulación de la identidad y la contribución para crear la imagen y la reputación corporativa,

con lo cual la comunicación corporativa es “el proceso a través del cual los stakeholders²⁹ perciben la identidad de una compañía y la imagen y la reputación son formadas” (Gray y Balmer, 1999), cuyos efectos pueden llevar a la obtención de una ventaja competitiva en el mercado. Eso puede ocurrir, a través de la construcción simbólica de mensajes, y de la creación de una narrativa, a través de discursos orientados a los stakeholders con el objetivo de crear y adherir confianza hacia la empresa y como una de sus consecuencias, la legitimación de sus actividades. En definitiva, la comunicación corporativa es un proceso continuo que interviene directamente en los constructos de la identidad organizacional y de la legitimidad institucional.

2.6.3. Públicos.

Para Paul Capriotti define a los públicos como: “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti 2009 p. 171). Es decir que, según este autor, lo que caracteriza a los miembros del público es el interés común hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización. Por tanto, resulta relevante para la empresa reconocer los intereses mutuos existentes entre ellos y la entidad con el objetivo de desarrollar estrategias adecuadas de relación.

Cada empresa tendrá una estructura de públicos propia y particular en función de sus características y de la situación particular en la que se encuentre, lo que enfatiza la importancia del reconocimiento de los públicos implicados. Identificar los públicos de una empresa implica reconocer a los individuos u empresas que tengan una interacción similar con una empresa y “agruparlos” como miembros de un público determinado. Así, cada

²⁹ *Stakeholder* es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

En toda organización, además de sus propietarios, participan diversos actores claves y grupos sociales que están constituidos por las personas o entes que, de una manera y otra, tienen interés en el desempeño de una empresa porque están relacionadas, bien directa, bien indirectamente, con ella.

persona, según cómo establezca su relación con la empresa en cada situación, podrá formar parte de un público en un momento determinado y de otro público en otro momento.

Tomando en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior es posible identificar un **mapa de públicos** para una organización, que podría definirse como el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. En el caso de la Y.P.F.B., por ejemplo, encontramos a los siguientes tipos de públicos: funcionarios, gobierno, líderes de opinión, medios de comunicación, proveedores, sociedad, sindicatos y consumidores. Considere, entonces, que el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones; este conjunto, a su vez, compartirá un cierto número de expectativas y obligaciones con respecto a la empresa.

Siguiendo a Paul Capriotti (2009), diremos que el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, ya que tal relación motivará la existencia de intereses particulares para cada público en relación con la empresa. El público de una empresa puede ser diferenciado en dos niveles, uno **interno** y otro **externo**; sin embargo, “cada persona en función de cómo establezca su relación con la institución, podrá formar parte de un público en un momento y de otro público en otro momento” (Capriotti 1999 p.171).

Por otra parte, en la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Por consecuencia, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos status de público que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, rol de público, con respecto a la organización. Mediante el análisis de rol de público será posible conocer cómo perciben los diferentes públicos a la empresa. Los diferentes públicos que se relacionan con la organización

conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo -en función de las características de la organización, de la situación en la que se encuentre y de su relación particular con los públicos- una priorización de los mismos.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman y cuáles son sus intereses ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa.

Todas las organizaciones cuentan con unos públicos "naturales". Estos públicos se configuran con la creación misma de la empresa y son necesarios para su funcionamiento. Se mantienen hasta su cierre, a menos que haya un cambio de estructura profundo en la organización. Ellos son:

a) Los proveedores: las organizaciones o individuos que sirven a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y la elaboración de sus productos o servicios (a excepción de que generen sus propios recursos). Son los inputs de la organización.

b) Los empleados: todos aquellos que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización. Todas las personas que trabajan para la organización. Aquí debemos hacer una diferenciación entre empleados normales y directivos, los cuales tienen poder y capacidad de decisión dentro de la organización.

c) Los consumidores: ya sean empresas o personas que adquieren los productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios. Son los outputs de la organización. A partir de ellos, la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones:

d) El entorno social: tanto el barrio o ciudad donde vive la organización (los individuos con los que tiene una relación y un contacto directo), como el país o la sociedad en la que vive (tiene un contacto y una relación indirecta con las personas que la conforman), en la búsqueda del reconocimiento social.

e) **Instituciones y agrupaciones:** aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tengan relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, deportivas, educativas, ecológicas, etc.).

Todos estos públicos genéricos se dividirán en sub-públicos más específicos, de acuerdo a cada situación concreta de acción.

Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos.

2.6.4. Identidad corporativa.

A partir de lo mencionado, es importante determinar elementos importantes en la comunicación corporativa, como la identidad corporativa, para Capriotti 2009, define “como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” p. 21. Además, señala que la identidad corporativa viene a representar la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Incluye su ser histórico, ético y de comportamiento, aquello que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás organizaciones.

Por otra parte, Costa describe a la identidad corporativa como “el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro”. (2012, p. 86),

Asimismo, Costa señala que la identidad corporativa

es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir -facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su

misión es, pues, diferenciar, asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa (1993, p. 15).

Para Villafañe (2008), adoptando el término de identidad de la empresa, la define como “el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no”. (p. 26).

Entonces, la identidad corporativa es el conjunto de características esenciales con las que una organización se identifica y diferencia a sí misma y que le dan especificidad, estabilidad y coherencia. El compuesto de la identidad (mix de la identidad) tiene tres elementos de auto-expresión que revelan la identidad organizacional: la comunicación (verbal, sobre todo, utilizada por los gestores de la empresa para transmitir sus mensajes a los empleados y públicos externos), el comportamiento (el ejemplo de los empleados y sus acciones explicitan la identidad de una organización) y el simbolismo (elementos visuales o sonoros que expresan lo que una empresa representa).

Estos tres elementos combinados expresan la personalidad de la organización. El concepto de personalidad explica la identidad organizacional, que ayuda a comprender lo que significa la identidad para la imagen y su consecuente influencia en la reputación.

Para la formación de la identidad corporativa se requiere entre otras cosas una serie de acciones de comunicación interna, que proyecte significados comunes entre todos los colaboradores, permitiendo establecer una relación de identidad con la organización, lo que conlleva al cumplimiento adecuado de su trabajo, ya que a través de interacciones comunicativas que promueva la institución se logra un sentido de pertenencia y compromiso entre sus integrantes. La identidad corporativa está integrada por dos componentes esenciales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa, ambos componentes aportan sentido de identidad a la organización y marcan las diferencias con las demás.

Entonces, la identidad corporativa se construye de dentro hacia fuera, es decir, a partir

del nacimiento de la empresa, de sus valores y la cultura construida, que guían el comportamiento y las decisiones de las empresas y que inspiran las actitudes y comportamientos de todos sus empleados hacia una determinada imagen creada.

Van Riel (2012), distingue tres perspectivas concretas: la identidad deseada, la identidad proyectada y la identidad percibida:

- ✓ **Identidad deseada:** es lo que los miembros de la organización consideran que debe ser la organización, refleja los deseos de la alta dirección.
- ✓ **Identidad proyectada:** hace referencia a la autopresentación de la organización a través de la comunicación y de los distintos comportamientos de la organización.
- ✓ **Identidad percibida:** hace referencia a lo que los miembros creen que es la organización.

Las empresas requieren equilibrar tres elementos clave: “querer ser” en base a su sueño corporativo, “deber ser” en base a lo que la sociedad espera de ellas y tiene sentido para sus grupos de interés y “poder ser” en base a lo que les es propio y único. Elementos esenciales para fortalecer la identidad corporativa.

2.6.5. **Cultura corporativa.**

La cultura corporativa representa cómo es la organización y le sirve de puente entre el presente y el pasado. Es un elemento vital que se define como un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta que no están escritas pero que son compartidas por los miembros de la organización.

Para Ronnie, la cultura corporativa, está constituida por el conjunto de normas, valores y pautas de conducta que son compartidos por los integrantes de la organización, la cual se ve reflejada en su comportamiento. Estas acciones son determinadas por factores

como la personalidad de los directivos y los colaboradores, por la historia de la institución, el entorno social donde se desenvuelve, entre otros (2007, p. 2).

La cultura viene a ser un factor de integración, ya que los miembros de la organización para sentirse parte de ella, deben cumplir con las pautas previamente establecidas.

Dentro de los componentes de la cultura corporativa se tiene:

Creencias: viene a ser el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la entidad, (Capriotti, 2009, p. 24). Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Valores: es el conjunto de principios éticos que son compartidos por los integrantes de la organización, permitiendo crear pautas de comportamiento que deben ser contrastados con la realidad.

Pautas de conducta: son modelos de comportamiento que pueden ser observados, e indican como se desarrolla la cultura corporativa expresada a través de las creencias y valores de la organización.

Por tanto, la cultura corporativa viene a representar un elemento importante para la organización, ya que, a través de las creencias, valores y pautas de conducta de la institución, influirá en la valoración de sus integrantes.

2.6.6. Filosofía corporativa.

La filosofía corporativa representa lo que aspira a ser la organización y vincula su presente con su futuro. Está considerada como central, perdurable y distintivo de la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

Para Capriotti, la filosofía corporativa, identifica la forma de ser de la organización, es el conjunto de principios sobre los cuales se sustenta la institución, lo cual define el carácter de la entidad, creando un sentido de identidad y pertenencia, conllevando a un comportamiento ético y de consenso, con el objetivo de alcanzar las metas trazadas. La filosofía corporativa es establecida por la alta dirección y ha de ser el signo distintivo de la organización, ya que representa las creencias, valores y pautas de conducta de sus integrantes, (Capriotti, 2009, p 25). Sus componentes son los siguientes:

Misión: define la actividad que desarrolla la organización, es lo que hace la institución. Por lo tanto, es el motivo, razón o fin de la existencia de una organización. “Una declaración de misión bien pensada proporciona a los empleados un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad. También guía a empleados dispersos geográficamente para que trabajen con independencia, pero en conjunto hacia el logro de las metas de la organización”, (Kotler, 2002, p. 41).

Visión: es la representación clara que indica el norte de la organización a largo plazo; por lo tanto, es la perspectiva de futuro de la institución, en ella se indica a donde se quiere llegar, viene a representar el reto particular de la organización, “lo que aspiramos ser; hacia dónde vamos con nuestro emprendimiento; la promesa hacia nosotros, nuestro personal, nuestros clientes y nuestros proveedores” (Spina, 2006, p. 51).

Valores: son los principios éticos sobre los cuales se desenvuelve la organización, permitiendo la generación de pautas de conducta entre sus integrantes. mencionan que se debe “considerar a los valores como conformadores de actitudes, pero también como prescriptores del comportamiento humano, por cuanto conforman una estructura de tipo cognitivo que sirve al individuo para interpretar y orientarse en su entorno social”. (Sanz y Gonzáles, 2005, p. 66).

Después de revisar estos conceptos, queda claro que en una empresa hay una relación dinámica entre identidad e imagen, cabiendo a la identidad el rol de “cemento” de la reputación (Fombrum, 1996, p. 268).

2.6.7. Imagen corporativa

La imagen de una empresa se obtiene a través de mensajes proyectados por la empresa, de lo transmitido, de la interacción de experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones.

Para Villafañe (1999), la imagen corporativa “es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (p. 30).

Sin embargo, para Costa (2001) “la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (p. 58).

Por tanto, la imagen corporativa es la imagen que los públicos perciben de una empresa en cuanto a entidad, es decir, su existencia ligada a su imagen y su reconocimiento como presencia. Resulta evidente que la imagen corporativa de una empresa es la imagen percibida por un determinado público.

La imagen corporativa tiene diferentes consecuencias para la empresa dependiendo de si es positiva o negativa. Una empresa con una imagen positiva y reconocida por el público tendrá sin duda más ventajas a la hora de vender o de hacer negocios con sus productos, generando más confianza y credibilidad. Por el contrario, una entidad con una imagen negativa será rechazada por parte del público y, por lo tanto, las consecuencias podrían llegar a ser muy graves para poder garantizar la supervivencia de dicha empresa.

Westphalen (1999) indica y analiza la imagen a varios niveles afirmando que no hay una sola imagen, sino que más bien que hay tres. Por ello podemos distinguir entre:

- ✓ la imagen real, que se refiere a lo que la empresa es.

- ✓ la imagen adquirida o subjetiva, es decir, la imagen percibida por el público.
- ✓ la imagen deseada, la imagen que la empresa quiere dar de sí misma.

Para una empresa lo ideal sería que estos tres niveles de imagen coincidieran. La imagen deseada debería coincidir con la subjetiva y con la real por una cuestión de coherencia y también para evitar distorsiones.

Para concluir esta sección, remitimos a Bromley (2000): identidad corporativa es la manera por la cual los miembros de la organización la conceptualizan, la imagen corporativa es la manera por la cual la organización se presenta a sus públicos, y la reputación corporativa es la manera por la cual los *stakeholders* externos y otros grupos realmente conceptualizan aquella organización. Todos estos elementos interrelacionados actúan en el sentido de la creación de capital reputacional.

2.6.8. Reputación corporativa.

Tanto la imagen como la reputación son valores intangibles de las empresas basados en percepciones.

Villafañe (2004), señala, la reputación corporativa es “el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable”, pg. 20.

Mayer y Scott (1983) definen la reputación como el reconocimiento del carácter de una corporación por parte de sus públicos y distingue entre tres estadios de implicación:

- ✓ El primero se produce a través de la imagen que la gente tiene de la organización y el resultado es el conocimiento por parte del público de dicha organización.
- ✓ El segundo se basa en la percepción más profunda y estructurada de la realidad corporativa a partir de las cuales los públicos crean sus propias creencias.
- ✓ El tercero se basa en una experiencia por parte de los stakeholders con la organización.

La reputación empresarial es, siguiendo Fombrun y Rindova (1996),

Una representación colectiva de las acciones desarrolladas, de los resultados conseguidos y de las perspectivas futuras de una organización, que describen la habilidad de esta misma en encontrar las exigencias de los stakeholders. La reputación considera el aprecio con el que una organización es juzgada tanto a nivel interno y a nivel externo por los stakeholders, tanto en su sistema competitivo como en su ambiente institucional (p. 102)

La percepción de la reputación de una organización se desarrolla y consolida a largo plazo, a través de las acciones y comportamientos conducidos por la empresa, que actuando expresa lo que es, su identidad.

2.7. Estrategia digital.

El encargado de las redes sociales debe realizar una estrategia digital para lograr posicionar a la empresa y mejorar la reputación en los públicos online, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Crear contenido de valor: Creer y apostar por el contenido de valor es la principal estrategia para cualquier empresa. Toda empresa debe centrarse en portar valor, tomando en cuenta que YPFB es una empresa estratégica y es el corazón de la matriz económica del país.

Conocer la empresa y los consumidores, es importante conocer muy bien la empresa, su sector y al tipo de consumidor al que se dirigen. Es importante hacer un análisis grande del sector (económico, político, social y cultural) y su estrategia en la web.

Establecer KPIs y cuadro de mando, con la finalidad de medir, realizar analítica, y monitorear es imprescindible fijar unas KPIs que permiten determinar el cumplimiento de los objetivos. Por medio de un cuadro de mando se puede visualizar todas las variables de una manera sencilla y centrar en la toma de decisiones.

Generar confianza, punto importante en la determinación de la confianza en el consumidor, en este caso generar confianza en la sociedad en su conjunto. Esto va a depender del porcentaje de conversión de su página web y las redes sociales.

Tener paciencia y constancia, Las estrategias digitales no son inmediatas, por tanto, se debe tener de mucha paciencia y ser muy constante, ya que los resultados pueden tomar su tiempo.

Cuidar la postventa y fidelización, Hoy en día cuesta casi 10 veces más conseguir un nuevo cliente que fidelizar a uno ya existente. La postventa y el contenido de valor son la mejor herramienta para hacer volver a los consumidores.

Compartir y no competir, compartir contenidos de otros, colaborar en iniciativas conjuntas y obtener el apoyo de aquellos a los que ayudas y con los que compartes. Esto marcará la diferencia entre una empresa abierta al mundo.

Conseguir suscriptores, conseguir suscriptores para en tu Facebook, permite una comunicación directa y será la única vía segura para hacer ofertas o comunicar con los posibles clientes.

Medir el ROI, la rentabilidad de la inversión, se debe medir las variables que indiquen el aumento de la comunidad y notoriedad de la marca.

Potenciar el alcance en Facebook, se debe potenciar el alcance ya que esto es lo más importante y muchas empresas lo descuidan. Enlazarla publicación en otras redes sociales, participar en grupos y otras páginas, etiquetar, mandar mensajes privados para incentivar la participación, etc.

Centrarse en convertir en la web, la conversión en la web ya que las redes sociales son un camino para lograr el éxito de las empresas.

Plantear objetivos claros y alcanzables, es fundamental tener varios objetivos claros. Divide, ejecuta, mide y vencerás.

2.8. Hacia las narrativas digitales

La narrativa es una forma de cohesionar y aportar relevancia al contenido que se transmite en diversos medios, en efecto un contenido solo es relevante, es decir sólo generará implicación de un público si y sólo si tiene sentido para esta audiencia y la única forma de aportar sentido es construyendo una historia que sea suficiente en sí misma.

La comunicación corporativa online es más efectiva si la organización trabaja a partir de una historia, un relato corporativo que se convierta en fuente de inspiración para todos los programas de comunicación, tanto internos como externos.

Las empresas como construcciones discursivas y sistemas de persuasión, utilizan el lenguaje de manera estratégica, creando narrativas y buscando construir percepciones de reputación y prestigio. La narrativa se ha convertido en un elemento clave en la comunicación corporativa digital, a través de ésta se crea una línea común que sirve para trazar una definición que permite delinear este trabajo de investigación.

Los discursos organizacionales son las narrativas e historias, según Gabriel (2004), que tienen por objetivo central la creación de sentido para los acontecimientos a través de espacios simbólicos donde la hegemonía de los hechos, la información y la racionalidad técnica pueda ser retada o esquivada. Verdades-emocionales, medias-verdades y fantasías habitan, según el autor, este dominio, y la propaganda es un instrumento que puede ser usado por las organizaciones para dictaminar su propio "sentido de la realidad" a los demás, a través del uso de eslóganes, logo, marcas, listas de valores, imágenes, etc. (p. 65).

La narrativa digital significa narrar con medios digitales y electrónicos, utilizando recursos como pueden ser el hipertexto, multimedia, hipermedia, elementos que hacen que la interacción del relato o discurso no sea lineal y permite que el lector forme parte a través

de acciones, e incluso puede crear sus propios entornos discursivos.

Para Rodríguez (2006), la narrativa digital es “una nueva forma de narrar que se estaría configurando gracias al aprovechamiento estético de las tecnologías digitales de la comunicación”. La narración digital, frente a la oral, escrita, o audiovisual implica enfrentarse a un nuevo entorno discursivo, el hipertexto, que organiza los contenidos de un modo no lineal. Hoy según Túñez y Altamirano (2015) “la narración se construye y se modifica desde varios actores, desde múltiples emisores, a través de más de un canal y utilizando diferentes recursos multimedia” (p. 35)

Porto afirma que las principales características de la narrativa digital son interactividad, intertextualidad, hipermedialidad, además de contar con el acceso a las redes sociales para su producción, distribución, interacción y consumo, además, de la facilidad de presentarlas a través de dispositivos móviles de mayor alcance y acceso a audiencias activas.

Por otro lado, la narrativa digital se caracteriza por:

- Ser **hipermedia**, estructurada a través de hiperenlaces que permiten narrar en múltiples formatos; imágenes, texto, audio, video, animación. Se soportan en tecnologías digitales multimedia.
- Ser **interactiva** posibilita la acción que tiene el lector, es una herramienta que permite una nueva práctica de lectura sustentada en la hipertextualidad, los nodos y la renuncia parcial a la linealidad. Pero, además, permite comprender el uso de la tecnología a través de plataformas de carácter emergente que empoderan al usuario de herramientas que le permiten alterar el conocimiento desde la práctica y rehuir a sistemas hegemónicos.
- Ser **navegable**, la navegación es la forma de explorar el mundo digital, se navega sobre las arquitecturas que soportan la información porque se interconectan unas con otras, en un casi aparente, pero lleno de significados y sentidos. Hace referencia a los

modos de recorrer la red, los modos de abordar la narrativa y las nuevas condiciones creativas de los narradores. Los usuarios de la plataforma lo relacionan con el concepto de mediación de Martín- Barbero, que entiende la mediación como espacios comunicacionales dentro de una cultura determinada, donde el sentido se construye a partir de los usos de lo que la gente hace con ellos. Así, la navegabilidad estaría relacionada con los diferentes medios y las diferentes lógicas que atraviesan la práctica narrativa, y que implica transitar por los diferentes medios, incluso por la lógica lineal.

- Ser **participativa**, significa ser parte y pertenecer, posibilidad que tiene el lector de intervenir la obra o en hacer parte de la construcción colectiva de narraciones.
- Ser **rizomática**, se potencian las estructuras no lineales, a través del uso de las tecnologías que ofrecen el soporte adecuado para la experimentación y apropiación de este tipo de prácticas narrativas.

Para Scolari (2013) que “las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí”, y cita a Jenkins para añadir que “cada medio ‘hace lo que mejor sabe hacer’” (p. 24). Además, hay dos elementos importantes que se deben tomar en cuenta en la planificación de una narrativa transmedia.

- ✓ Qué plataformas van a utilizarse.
- ✓ Qué información se quiere distribuir en cada plataforma.

Para realizar una planificación detallada de una narrativa transmedia deben tomarse en cuenta algunos elementos imprescindibles de social media, como los recursos técnicos, las plataformas de trabajo, los contenidos, los medios, el alcance y los públicos.

Mientras las narrativas *cross-media* o multiplataforma llevan la misma historia o producto a diferentes plataformas, las narrativas transmedia emplean estas plataformas para contar una única historia o tema que ha sido pensado, además, para generar experiencias en

el público, con el fin de motivarlo y hacer que participe, asumiendo un rol activo en la expansión del relato (Scolari, 2013, p. 46).

En los proyectos *cross-media* la presencia de múltiples medios no implica necesariamente que cada uno de estos aportes un plus al relato o que altere su estructura original, lo que sí ocurre en los transmedia.

Asimismo, cabe distinguir entre las narrativas hipermedia y multimedia, exclusivas de la web, y las narrativas transmedia, de carácter más global. Mientras las primeras emplean con una lógica de integración distintos formatos de medios conjugados en un único soporte —un website—, el transmedia emplea distintos códigos o canales (televisión, web, blog, radio, etc.), pero para abordar diferentes aspectos de la historia, tratando de explotar el potencial expresivo particular que ofrece cada medio.

Estos cambios que los nuevos soportes implican a la hora de crear, transmitir y consumir son tales que ya se habla de ‘nuevas formas de narrar’ o ‘nuevas narrativas’; de hecho, atendiendo a las diferentes posibilidades y a la capacidad de integrar al receptor en las historias estas nuevas narrativas se dividen, como veremos, en narrativas multimedia, *cross-media* y transmedia.

El aporte que pueden brindar las narrativas digitales en la comunicación corporativa está relacionado con los sistemas de interacción, navegación y cocreación entre los usuarios, ya que estos discursos por su arquitectura y dinámica del paradigma de la web han planteado el paso de una comunicación unidireccional (uno a todos), hacia una comunicación multidireccional (todos a todos), como expresión del paso de un diálogo de estructura lineal a uno de estructura multisequencial.

Los nuevos dispositivos y plataformas permiten el acceso a diversas formas y contenidos digitales, en cualquier momento y lugar; lo que da lugar a narrativas digitales en diferentes realidades, mediante la interacción tecnológica y la convergencia mediática. Las narrativas surgidas en el actual ecosistema mediático; sin embargo, para los fines de esta

investigación, se distingue entre cuatro estructuras: **multimedia**, **cross-media**, **storytelling** y **transmedia**.

2.8.4. Multimedia.

Para comprender las narrativas digitales, se debe conocer **el multimedia**, entendida como la combinación de formatos a través de texto, imagen, sonido y vídeo en una misma plataforma digital, difundidos de manera simultánea, hablar de multimedia desde el plano comunicativo es hacerlo de aquellos relatos transmitidos o percibidos unitariamente a través de múltiples medios. Como señalan Osuna y Busón (2008),

En un documento multimedia es indispensable que cada lenguaje se complemente con los demás y que, además, exista cierto equilibrio entre textos, imágenes y sonidos, pues ningún lenguaje debe quedar relegado ante los otros. Esto no quiere decir que deban tener exactamente igual presencia en un documento multimedia, sino que cada uno de los contenidos del multimedia se presente con el lenguaje oportuno. (p.52-53).

Entonces, el multimedia es una integración de medios y servicios, combina tecnologías separadas dentro de un canal, como el texto y video o fotografías con audio, pero el término también se refiere a la habilidad de cruzar, entremezclar y mezclar contenidos de plataformas.

En la comunicación digital, **el hipermedia** representa la interconectividad entre diferentes productos comunicacionales online, a través de narrativas digitales. como señala Joyanes (1997) que "lo hipermedia combina simplemente hipertexto y multimedia". El hipertexto es una "construcción discursiva no secuencial" que implica "la ruptura de una forma lineal de lectura, en un modelo basado en la idea de que el pensamiento humano funciona mediante asociaciones: el hipertexto, cuya tecnología se basa en el lenguaje HTML (Hypertext Markup Language)³⁰ (p. 70)

³⁰**HTML**, sigla en inglés de *HyperTextMarkupLanguage* (lenguaje de marcas de hipertexto), hace referencia al lenguaje de marcado para la elaboración de páginas web. Es un estándar que sirve de referencia del software

En párrafos anteriores se definió lo multimedia como la combinación de formatos a través de texto, imagen, sonido y vídeo en una misma plataforma digital, la hipermedia se diferencia por la interactividad, basada en entornos multimedia hacia la construcción de narrativas digitales.

Por otra parte, el **hipertexto** es una escritura electrónica donde la información se encuentra en estructuras o módulos, aprovechando las características que ofrece los complementos multimedia a través del ordenador, como pueden ser el audio, video, animaciones, etc. La organización de dichas estructuras se realiza a través de nodos y enlaces.

El relato multiplataforma es, probablemente, la forma más básica de narrativa multimedia. Consiste en la narración de la misma historia en diferentes medios o soportes, adaptándose al lenguaje-forma de cada uno de ellos. En el ámbito concreto de la televisión, la expresión multiplataforma hace referencia a la creación de contenidos para su distribución a través de diferentes tipologías de dispositivos móviles. Desde la perspectiva de un relato narrado en diferentes medios, la multiplataforma ha vivido una importante eclosión gracias al desarrollo tecnológico y al proceso de convergencia.

2.8.5. **Cross-media.**

El **cross-media**, es una nueva forma de contar historias, a través de multimedia y multiplataforma, la utilización de este recurso no implica un cambio en su estructura original, lo que lo diferencia de las narrativas transmedia. La narrativa cross-media es “todo conjunto de relatos tiene un centro de origen, un producto primitivo que, desarrollado en un lenguaje determinado (audiovisual, escrito, secuencial...), es ampliado y transformado por la aplicación de otros lenguajes” (Hernández y Grandío, 2011, p. 4). Es decir, como un discurso o relato es contado a través de distintos medios y que se ve enriquecida con las

que conecta con la elaboración de páginas web en sus diferentes versiones, define una estructura básica y un código (denominado código HTML) para la definición de contenido de una página web, como texto, imágenes, videos, juegos, entre otros.

propiedades de cada uno de ellos, de manera que cada una de las partes constituya un aporte distinto al total de la narración.

Drew Davidson (et Al) (2010) refiere que:

El término **cross-media** se refiere a experiencias integradas a través de múltiples medios, incluyendo Internet, vídeo y películas, emisiones y televisión por cable, dispositivos móviles, DVD, productos impresos y radio. El nuevo aspecto mediático de la ‘experiencia cross-media’ involucra típicamente algún nivel de interactividad de la audiencia. En otras palabras, es una experiencia (a menudo una historia de clases) viendo películas, adentrándonos en una novela, jugando a un videojuego, dando un paseo a caballo, etc. (p. 4).

Otra forma de entender el alcance del cross-media la explica el Hayes (2006):

Cross-media (también conocido como Cross-Media, Entretenimiento Cross-Media o Comunicación Cross-Media) es una propiedad de los medios, un servicio, historia o experiencia distribuido a través de plataformas mediáticas utilizando una variedad de formatos. Se refiere al camino o enlaces a través de dispositivos y formas y es más evidente en entretenimiento de marca, publicidad, juegos y búsquedas basadas como los Juegos de Realidad Alternativa, donde hay un rango de dependencias entre los medios situados a través de dispositivos y los fragmentos que hay en ellos.

Este nuevo escenario que se presenta a través de lo cross-media, permite experimentar nuevas formas para contar historias en plataformas distintas, combinando formatos y secuencias, donde la audiencia activa tiene la posibilidad de interactuar.

Cross-media es el previo de lo que se denominaría narrativa transmedia, que también permiten contar historias en diferentes plataformas, pero la diferencia principal es que las audiencias activas se convierten en actores importantes, es decir en prosumidor (productor y consumidor), con la capacidad de dotar de contenido a la historia e interactuar, colaborar y

participar a través de sus aportaciones en el contenido de la historia.

Cuando nos referimos a *cross-media storytelling*, es una narración integrada que se desarrolla a través de diversos medios, con diversos autores y estilos, donde los consumidores deben consumir para poder experimentar el relato completo. Por tanto, la narración *crossmedia* constituye –como señala Roig (2009) una red tejida por una serie de elementos en torno a un universo narrativo; dichos elementos deben formar un canon coherente en sus múltiples manifestaciones. Este tipo de narración es la más utilizada en la comunicación corporativa y las redes sociales.

Cross-media se refiere a experiencias que incluyen hipertextos, vídeos, imagen, televisión, dispositivos móviles, prensa y radio, lo que implica niveles más altos de interactividad en con los usuarios o consumidores a través de narrativas digitales.

La narración *cross-media* difiere de la *multiplataforma* en el hecho de que no se trata de la adaptación del mismo relato a diversos soportes, sino que cada uno de ellos aportará información para la construcción de un relato unitario. El receptor debe experimentar el conjunto para entender el significado de cada uno de ellos.

2.8.6. Storytelling.

Para tratar de comprender en profundidad el proceso narrativo corporativo, es importante el estudio del *Storytelling*, Para Bull & Kajder, 2005; Illera & Monroy, 2009, señalan:

- ✓ **El punto de vista del autor-narrador.** El autor lo define como ser dueño de tus propios relatos, ya que la clave de este primer paso es encontrar dentro de cada individuo la capacidad de narrar sus propias historias. Este proceso supone descubrir qué se quiere contar y cómo hacerlo. Se presentan dos formas de acercarse a la narrativa: desde la primera persona que posibilita reflexionar más personalmente y la tercera persona, a modo de documental más objetiva acerca de un evento.

- ✓ **Cuestión dramática.** El narrador debe plantear a la audiencia una o varias preguntas sobre que puede ocurrir, generando una historia que mantiene la atención hasta el final del relato cuando el dilema se resuelve. La clave de este elemento es transmitir a los demás diferentes inquietudes y sensaciones que atrapen al lector.

- ✓ **El contenido emocional.** Encontrar y clarificar las emociones de la historia puede ser lo más desafiante y gratificante en el proceso narrativo. Para ello es necesario involucrar elementos o efectos emocionales, que hagan llorar, reír o evocar algún sentimiento.

- ✓ **La voz propia.** Ritmo y la entonación son importantes para llevar el mensaje. Es también importante aportar el tono, la inflexión y el timbre de la propia voz para transmitir significado y la intención de una manera muy personal.

- ✓ **Economía (mantener la atención con diferentes lenguajes).** Este aspecto se define por compartir las historias desde una narrativa digital, donde entran en juego el uso de elementos visuales y sonoros (texto, fotos, voz) para presentar los aspectos más relevantes en poco tiempo. Estos lenguajes sirven para dar forma a la historia, complementarla y enriquecerla, desde diferentes perspectivas.

- ✓ **Ritmo de la narrativa (estructura).** Este elemento, supone mezclar ritmos para que se mantenga el interés y se dinamice la historia. Para ello podemos ir hacia atrás o hacia adelante en el tiempo cuando la historia lo requiera. Se puede componer un guión que estructure las partes clave de la historia y donde tenga cabida las imágenes componiendo un guión gráfico.

- ✓ **El poder de la banda sonora.** Este proceso se centra en el sonido como herramienta para comprender la entonación y la emoción del creador de la historia. La música y los efectos de sonido dan relieve al relato añadiendo complejidad y profundidad a la narración. Desde una perspectiva de narrativa digital, podemos hablar del narrador en

el uso del lenguaje para identificarse como narrador directo o narrador externo que nada tiene que ver con el relato.

2.8.7. Narrativa Transmedia

Narrativa transmedia es la expresión acuñada por Jenkins, presentado en un artículo del mismo título publicado en 2003. Siendo uno de los precursores de esta forma de contar historias Jenkins (2003), quien dice que “la palabra transmedia simplemente significa “a través de los medios” (p.68); vivimos en un momento de desarrollo tecnológico donde las audiencias tienen acceso a diferentes plataformas y sistemas de acceso a la comunicación e información a través de diversos medios, lo que consiente un mayor grado de participación, interacción y colaboración de la audiencia. En este contexto es que las narrativas digitales toman mayor crecimiento, ya que representan la respuesta a las nuevas necesidades y realidades de consumo de las audiencias, de recibir historias y con su participación, colaboración e interacción convertir en protagonistas de las mismas. De esta forma, para Henry Jenkins:

Una historia transmediática se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada nuevo texto hace una contribución específica y valiosa a la totalidad. En la forma ideal de la narración transmediática, cada medio hace lo que se le de mejor [...]. Cada entrada a la franquicia ha de ser independiente, de forma que no sea preciso haber visto la película para disfrutar con el videojuego y viceversa. Cualquier producto dado es un punto de acceso a la franquicia como un todo. El recorrido por diferentes medios sostiene una profundidad de experiencia que estimula el consumo. La redundancia destruye el interés de los fans y provoca el fracaso de las franquicias. La oferta de nuevos niveles de conocimiento y experiencia refresca la franquicia y mantiene la fidelidad del consumidor. (Jenkins, 2008 p. 101)

El profesor e investigador estadounidense Jenkins, es considerado uno de los precursores del concepto de narrativa transmedia, quien en su libro “Convergence Culture” (2008), delinea las bases teóricas de esta nueva forma de contar historias, a través de multiplataformas.

Jenkins (2006) como “el proceso en el que los elementos integrantes de una ficción se dispersan de forma sistemática a través de múltiples canales de distribución con el fin de crear una experiencia de entretenimiento unificada y coordinada. Idealmente cada medio aporta su propia contribución única al desarrollo de la historia” (p. 89)

Jenkins (2006) las define con varios atributos a) como un proceso b) en el que una ficción c) se dispersa a través de múltiples canales d) en cuanto al rol de cada medio e) en cuanto a su propósito: afirma que este consiste en crear para el espectador una experiencia unificada y coordinada.

Es decir, las narrativas transmedia, son historias distribuidas a través de múltiples canales y plataformas. Renó, Renó, (2013), señala la

Narrativa transmedia tiene sus orígenes en una propuesta innovadora de un músico y académico estadounidense. En 1975, el profesor Stuart Saunders Smith [...] creó una composición musical que bautizó de transmedia music. El experimento consistía en mezclar en una única composición musical distintas composiciones musicales producidas por diferentes instrumentos en una variedad de estilos. Cada música en separado tenía su valor cognitivo y en conjunto constituía otra composición. Aunque parecía una locura a los oídos convencionales, para los músicos la composición final tenía significado. Poco más de una década después, la investigadora Marsha Kinder (1991) creó algo a partir del concepto de Smith mezclado con la idea de polifonía, propuesta por los lingüistas. Kinder propuso la mezcla, denominada intertextualidad transmedia, para optimizar la construcción de contenidos en guiones de cinema. Kinder acredita que, a partir de una mezcla de “textos” que dialogan entre sí, es posible aprovechar el tiempo cinematográfico para ofrecer distintos mensajes. (p. 5)

Otro de los estudiosos en el campo de transmedia es Carlos Scolari (2013) define las narrativas transmedia como “un tipo de relato donde la historia se despliega a través de

múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión” (p. 46).

Revisadas las definiciones anteriores, se entiende la narrativa transmedia como un producto comunicacional que busca construir una historia, un discurso, un relato global a través de historias, discursos o relatos independientes en diferentes formatos, y cuya convergencia de medios y de audiencias aporta una nueva historia más completa y única. Esta nueva historia se logra a partir de la participación, interacción y colaboración de una audiencia activa que utiliza lo multimedia, lo hipermedia, lo cross-media y combina los formatos y plataformas.

Por tanto, lo que hacen las narrativas transmedia es extender la historia principal a diferentes plataformas a través de otras narrativas que aportan contenido al relato principal sin estar desvinculadas entre sí, aunque la diferencia principal entre los productos crossmedia y los transmedia reside en que, en los últimos, cada parte de la narrativa puede ser consumida de forma independiente.

2.8.7.1. **Características de las narrativas transmedia**

Rodríguez Ferrándiz, elabora una serie de características comunes a todos los productos transmedia:

- ✓ Los múltiples medios y plataformas en que se disemina el universo narrativo;
- ✓ La necesidad de que cada uno de ellos haga con dicho universo lo que sabe hacer mejor sin caer en redundancias, sino expandiéndolo y profundizándolo al mismo tiempo;
- ✓ El balance calculado entre relatos que se sostengan por sí mismos en un sólo medio, es decir, que no resulten incomprensibles para un público ocasional, y relatos que sean fragmentos de un todo más comprensivo capaz de arrastrar a un público transmedia, más implicado,

- ✓ La necesidad por ello de un control creativo centralizado, a veces incluso unipersonal, pero al tiempo,
- ✓ La inevitable dispersión del universo a partir de relatos no canónicos, producto de la creatividad irrestricta del usuario (2013, p. 20).

La expansión, sirve para ayudar a construir un modelo de análisis, puesto que a través de ella se pueden establecer tipologías en las que categorizar el producto analizado. Existe una narrativa llamada macrohistoria a partir de la cual se amplía la narrativa a través de cuatro vías diferentes (Scolari, 2009, p. 598):

- ✓ La creación de microhistorias intersticiales. Si, por ejemplo, se cuenta lo que le ha ocurrido a los personajes de una trilogía entre cada una de las entregas de la misma.
- ✓ La creación de historias paralelas que pueden narrar otra historia que se desarrolla al mismo tiempo que la macrohistoria.
- ✓ La creación de historias periféricas, es decir, pequeñas historias que tan solo tienen una ligera relación con la historia central.
- ✓ A través de contenido generados por los prosumidores.

Para considerar una estrategia o forma de comunicar un mensaje o contenido como una narrativa transmedia hay diversas formas, se pueden considerar las descritas en el blog Confessions of an Aca-Fan de uno de los pioneros en el tema, Henry Jenkins (2009), quien especifica los siete principios fundamentales de la narrativa transmedia, los cuales son resumidos por Carlos Scolari (2013):

Expansión vs. Profundidad

El concepto de expansión hace referencia a la expansión de una narrativa a través de prácticas virales en las redes sociales, aumentando el capital simbólico y económico del relato. La profundidad es la tarea de penetración dentro de las audiencias que el productor

desarrolla hasta encontrar el núcleo duro de seguidores de su obra, los verdaderos militantes, los que la difundirán y ampliarán con sus propias producciones.

Continuidad vs. Multiplicidad

Los mundos narrativos transmedia necesitan tener una continuidad a través de los diferentes lenguajes, medios y plataformas en que se expresan. La continuidad se complementa con la *multiplicidad*, se refiere a la posibilidad de acceder a versiones alternativas de los personajes o universos paralelos de las historias como recompensa al conocimiento obtenido sobre el material original.

Inmersión vs. Extraibilidad

La inmersión es una característica innata del transmedia, ya que hace referencia a la forma en la que el usuario se involucra en el relato, como por ejemplo mediante los videojuegos. En cambio, la extraibilidad se refiere a la posibilidad de extraer elementos del relato original y llevarlos al mundo real, como pueden ser los disfraces o las réplicas.

Construcción de mundos

Las narrativas transmedia deben ser en extremo fieles al mundo creado para el mismo, ya que será lo que dote de unidad y verosimilitud a las historias que en él tengan lugar.

Serialidad

La linealidad de lo serial estalla y se convierte en red hipertextual. Una *serie* es un fragmento de historia dispersado en varias entregas, destacando el punto en el que un fragmento acaba y da inicio el siguiente, ya que de esta forma se generan los cliffhangers o enigmas que mantienen al usuario en vilo y pendientes del siguiente capítulo. De esta forma la productora puede estirar al máximo el relato para mantener una relación duradera con su público.

Subjetividad

Se caracterizan por la presencia de subjetividades múltiples donde se cruzan muchas miradas, perspectivas y voces. En una historia existen multitud de elementos contextuales

(personajes secundarios, lugares, eventos, objetos...) que no ocupan un lugar protagonista del relato. La subjetividad se refiere al interés del público por explorar la historia desde el punto de vista de estos personajes. De esta manera se consigue tanto ampliar el universo de ficción como la duración de la historia.

Realización

Las acciones de los consumidores son fundamentales en las narrativas transmedia. Los relatos transmedia deben invitar a la participación de prosumers que estén dispuestos a involucrarse creativamente realizando nuevos textos para sumarlos al universo original, caracterizando a esta nueva narrativa por el rol activo del usuario para expandir la historia original.

2.8.7.2. Consumidores de narrativas transmedia o prosumidores

El rol de las audiencias y su participación en el proceso de creación de relatos transmedia deja de ser pasiva, para convertirse en activa, a través de los prosumidores que participan e interactúan en los mensajes y narrativas.

No obstante, cabe señalar que no todos los consumidores de productos transmedia son prosumidores. A partir de la clasificación de usuarios elaborada por Guerrero (2014, p. 261):

- ✓ **Modelo observativo.** Según Guerrero, es aquel público que se comporta como un participante silente. No deja una marca en el contenido que consume, pero el tipo de producto que consume dentro del universo transmedia afecta al desarrollo de este. En otras palabras, son aquellos usuarios que, por ejemplo, influyen en el número de visitas de un video concreto en una web o, hablando de contextos más tradicionales, en el número de ventas de un libro.

- ✓ **Modelo discursivo/argumentativo.** Es un consumidor que participa del universo transmedia en aquellos espacios reservados para ello. Por ejemplo, en la sección de

comentarios del blog oficial o a través del twitter cuando se le pregunta, pero que no expande el universo creativo creando nuevos contenidos.

- ✓ **Modelo creativo/divulgativo.** Este tipo de público sí genera contenido que contribuye a la expansión del universo narrativo que consume. Lo hace de dos formas: a través de nuevos trabajos que amplían el universo narrativo (*fan fiction, fan video, fan art*) y mediante productos destinados a dar a conocer ese universo narrativo a otros (*reviewen un blog, un vídeo de YouTube*).

Estos dos últimos tipos de públicos son los que se convierten en prosumidores y permiten la expansión de las narrativas transmedia en la comunicación corporativa.

MARCO REFERENCIAL.
Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.), fue creada por Decreto Ley de 21 de diciembre de 1936 y refundada mediante Ley N° 3058 de 17 de mayo de 2005, como empresa autárquica de derecho público de duración indefinida, que goza de personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica y económica, así como de capital y patrimonio propios.

El domicilio legal de Y.P.F.B. es la ciudad de La Paz, pero tiene oficinas en todos los Departamentos del país, así como sucursales y representaciones en el exterior del Estado Plurinacional. Su sede y forma de funcionamiento se ajusta a lo establecido por la Ley N° 3058.

A partir del Decreto Supremo N° 28701 de Nacionalización de Hidrocarburos “Héroes del Chaco” de 1° de mayo de 2006, el Estado recuperó la propiedad, la posesión y el control de los recursos naturales hidrocarburíferos, así como recuperar el control y la dirección de la producción, transporte, refinación, almacenaje, distribución, comercialización e industrialización de hidrocarburos en el país; Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos Y.P.F.B. a nombre y en representación del Estado ejerce la propiedad de los hidrocarburos.

El control y dirección de la cadena de hidrocarburos, constituye probablemente el salto cualitativo más importante desde el punto de vista de la gestión de los hidrocarburos, pero que a su vez el gran desafío de lograr una gestión eficaz y eficiente que responda a las expectativas del país.

La nacionalización ha marcado el punto de inflexión en el fondo y la forma de la gestión de los hidrocarburos. Bolivia, es un país productor de gas natural con exportación a Brasil, y a la Argentina, siendo al mismo tiempo una de las fuentes más importantes de ingresos de la economía nacional; el comportamiento de las nominaciones en ambos contratos impacta en la producción de líquidos para el abastecimiento del mercado interno, a mayor nominación del mercado externo, mayor producción de líquidos y viceversa.

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (Y.P.F.B.), es una empresa estatal boliviana dedicada a la exploración, producción, refinación, transporte y distribución de petróleo y gas, y derivados. Con sede en la ciudad de La Paz, la empresa fue fundada en 1936 y en el año 2006 de procedió a la tercera nacionalización. Y.P.F.B. Corporación está conformada por la Casa Matriz y siete empresas subsidiarias y diez filiales en toda la cadena de producción y suministro. Las unidades de exploración y producción son Y.P.F.B. Andina, Y.P.F.B. Petroandina y Y.P.F.B. Chaco, mientras que Y.P.F.B. Transporte, Gas TransBoliviano y Y.P.F.B. Transierra se dedican a las operaciones de procesamiento. Y.F.P.B. Refinación, Y.P.F.B. Logística, Y.P.F.B. Aviación y Flamagas se enfocan en operaciones de distribución. Y.P.F.B. también opera en el sector eléctrico a través de la filial Compañía Eléctrica Bulo Bulo, propietaria de una central termoeléctrica.

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos se ubica como la segunda empresa petrolera a nivel regional con mayor utilidad en comparación a sus ventas (23%), según un análisis de la revista internacional América Economía que realizó un ranking de las 500 empresas más grandes de América Latina.

En la página web de la empresa Y.P.F.B. destaca entre su identidad corporativa presenta los siguientes elementos:

Misión

Operar y desarrollar la cadena de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento del mercado interno, el cumplimiento de los contratos de exportación y la apertura de nuevos mercados, generando el mayor valor para beneficio de los bolivianos.

Visión

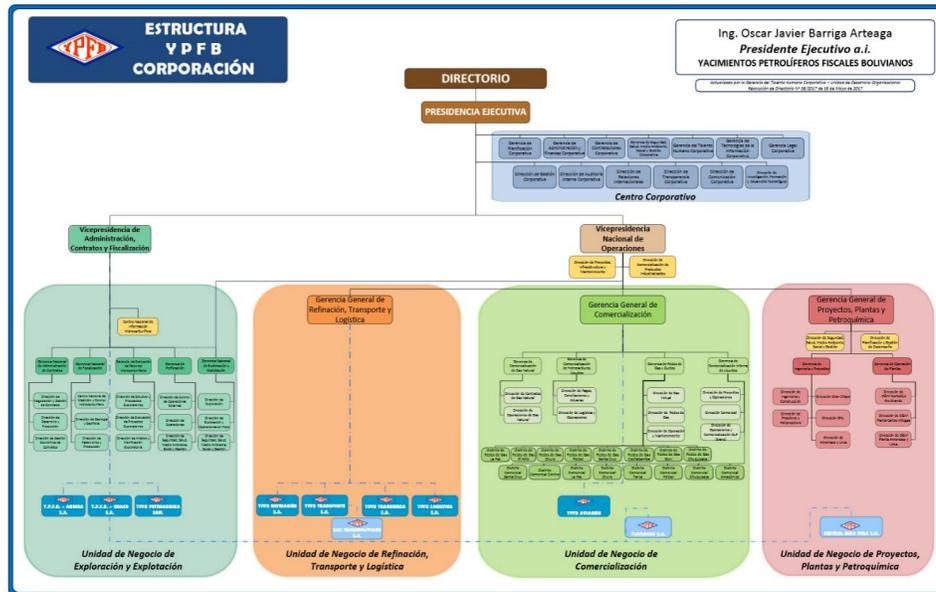
Corporación estatal de hidrocarburos, pilar fundamental del desarrollo de Bolivia, reconocida como un modelo de gestión eficiente, rentable y transparente, con responsabilidad social y ambiental y presencia internacional.

Principios y Valores

- **Integridad:** Conducta ética, respeto, honestidad y transparencia.
- **Seguridad:** Cuidado de la salud de las personas, el medio ambiente y los activos de la corporación.
- **Excelencia:** Mejora continua, orientación a resultados, innovación, pasión por el trabajo.
- **Proactividad:** Generación y aprovechamiento de oportunidades, liderazgo, iniciativa y creatividad.
- **Trabajo en Equipo:** Creación de sinergias para el logro de objetivos comunes.
- **Compromiso:** Con nuestra gente, la corporación y el país. Lo hacemos por convicción y no por imposición ni obligación.
- **Responsabilidad:** Asumir los resultados de nuestros actos, de manera individual y colectiva.
- **Diversidad e Inclusión:** Trato justo e igualdad de oportunidades para todos.

Organigrama

Gráfico N° 1



Fuente: <https://www.ypfb.gob.bo>

Unidad de Comunicación de Y.P.F.B.

Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, actualmente cuenta con la dirección de comunicación corporativa, con personal destinado al trabajo de la comunicación interna y comunicación externa de la empresa estratégica.

En la gestión 2017, esta unidad contaba con diez profesionales en la dirección de comunicación corporativa; quienes de manera conjunta participaban en las diferentes tareas y programas de comunicación tanto interna como externa. Es importante señalar que, si bien existe un profesional, que administra la estrategia de comunicación a través de las redes sociales, éste no tiene el título ni especialización específica en el área, pero cumplía las funciones de administrador digital de las redes sociales.

Organigrama de la dirección de comunicación corporativa, gestión 2017

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 1

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA DE YPF			
Dependencia	Número de empleados en el área	Profesiones conforman la Dirección de Comunicación	Quien está a cargo de la estrategia digital
Presidencia Ejecutiva	15	Comunicadores sociales Diseñador gráfico Administrador de Empresas Ingeniero de sistemas Fotógrafo Productor audiovisual Periodista Ciencias Políticas	Ciencias políticas con especialidad en redes, denominado Administrador digital de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

Los cambios comunicacionales han sido especialmente visibles a partir del desarrollo de la web 2.0 y de la creación de un nuevo lenguaje por parte de los usuarios, lo que requiere una metodología para estudiar a la comunicación corporativa en la era digital.

3.1. Fundamentación metodológica.

La producción de conocimiento científico comienza con el desarrollo de un marco teórico que ofrece la posibilidad de conceptualizar y explicar una parte de la realidad. Para realización de la presente tesis se definió la metodología que se utilizó para describir, analizar y obtener los resultados esperados.

La metodología está formada por métodos para la construcción de la evidencia empírica, como señala Sautu (2005) “ésta se apoya en paradigmas, y su función en la investigación es discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento. En ciencias sociales existen dos tipos de metodologías: cualitativas y cuantitativas, cada uno con diferentes supuestos teóricos y procedimientos para obtener evidencia empírica” (p. 38).

Para Sautu (2005) las investigaciones cualitativas enfatizan la discusión del paradigma y los principios que sustentan la posición metodológica, mientras que las investigaciones cuantitativas se centran en la teoría sustantiva del problema a investigar, ya que de ahí se derivan las proposiciones o conceptos que luego serán incorporados en el objeto de investigación (p. 46).

En la presente investigación se utilizó el paradigma cuantitativo y cualitativo, porque la investigación pretende realizar un análisis cuantitativo de datos de posts de narrativas digitales en las cuentas de *Facebook* y *Twitter* de YPFB, y cualitativo al analizar las narrativas digitales (hipertextos, multimedia, imágenes) a través del análisis de contenido.

3.2. Diseño Metodológico.

El presente trabajo de investigación, es explicativa, ya que fundamentalmente, se iniciará caracterizando la situación concreta de las narrativas digitales en las cuentas de Facebook y Twitter de la empresa YPFB, llegando a analizar la construcción, la interacción y el consumo de las narrativas digitales. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental). Sus resultados y conclusiones constituyen el aporte para la presente tesis.

Para Sampiere (2014) “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 97).

3.3. Tipo de investigación.

La precisión, la profundidad, así como también el éxito de los resultados de la investigación dependen de la elección adecuada metodológica de la investigación. El tipo de investigación que se utilizará es transeccional, como señala Sampiere (2014) los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p. 154).

3.4. Objeto de investigación.

En la sociedad donde prima lo digital en la gestión de la comunicación corporativa, analizar la construcción, la interacción y el consumo de las narrativas digitales de la red social de Facebook y Twitter de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, en los meses de marzo a julio de la gestión 2017, facilitó la comprensión de la utilización de las nuevas

dinámicas que existen en la comunicación digital, y explicar la necesidad de las nuevas formas narrativas digitales que surge de las posibilidades que ofrece la *web*.

Más específicamente, esta investigación centra su objeto de estudio en el análisis de las publicaciones que se realizan en las cuentas de Facebook y Twitter de Y.P.F.B., el uso de las narrativas digitales en el discurso de la comunicación corporativa.

3.5. Métodos y técnicas.

En la presente investigación se utilizaron varias técnicas e instrumentos para facilitar la aproximación a la realidad desde diferentes ángulos.

3.5.1. Método.

Sautu (2005) los métodos constituyen “una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento” (p. 38).

Neil (2017), señala que el método inductivo se fundamenta en el razonamiento que parte de aspectos particulares para construir juicios o argumentos generales (p. 22), a través de los textos analizados, para luego obtener las conclusiones que cierran el presente trabajo de investigación. Es decir, se analizó las narrativas de cada uno de los discursos, en la construcción, interacción y consumo de las narrativas digitales de Y.P.F.B., para luego evaluar de manera general la propuesta de un modelo comunicación digital a través de narrativas digitales.

3.5.2. Técnicas de recolección de datos.

Fuentes primarias. Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información

de primera mano...” (p. 68). La investigación se fundamentó en la revisión de las cuentas de Facebook, Twitter de Y.P.F.B.

Fuentes secundarias mediante la recopilación de datos, se realizó la revisión documental, es decir, de información registrada a fines diferentes al de la propia investigación tales como libros, publicaciones periódicas, revistas, páginas web, y cualquier otro tipo de material documental, para elaborar el marco teórico de la tesis.

3.5.3. Técnicas de investigación.

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. En esta investigación se utilizó el análisis de contenido, la entrevista en profundidad y las métricas orgánicas de las redes sociales, que permitió obtener la información para realizar el análisis y la propuesta.

3.5.3.1. Análisis de contenido.

Se llama análisis de contenido al conjunto de procedimientos y de técnicas de comprobación y de verificación de hipótesis aplicados a mensajes, textos o discursos para extraer y procesar datos relevantes sobre las condiciones que puedan darse en su empleo posterior, según Piñuel Raigada, (2002, p. 51).

Hostil y Stone (1969), “el análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”. Desaparecen por tanto los requisitos de que los análisis de contenido sean “cuantitativos” y “manifiestos” admitiéndose de esta manera la posibilidad de que dichos análisis puedan ser “cualitativos” haciendo referencia al contenido “latente” de los textos” (p. 5).

El análisis de contenido, es un conjunto de técnicas de análisis que, mediante la utilización de procedimientos sistemáticos y objetivos, permiten la descripción, composición,

estructura, y dinámica del contenido de las narrativas digitales que se postean en las cuentas de Facebook y Twitter de Y.P.F.B., en los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio de la gestión 2017.

La unidad de análisis es el texto en sus diferentes códigos y difundido a través de las redes sociales de Facebook y Twitter. Para realizar el análisis de contenido se realizó una ficha para la extracción de datos, dividida en dos partes:

- ✓ En la primera parte se analizó todos los contenidos producidos para la circulación de las redes sociales de Facebook y Twitter.
- ✓ En el segundo nivel se analizan con mayor profundidad los relatos narrativos transmitidos por Facebook y Twitter.

3.5.3.2. Entrevista en profundidad.

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, los resultados dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Taylor y Bordan, frente a las entrevistas completamente estructuradas en las que el entrevistador pasa un cuestionario cerrado (a veces, no estándar, para todos los entrevistados), las "entrevistas cualitativas (en profundidad) son flexibles y dinámicas. La entrevista en profundidad es un encuentro cara a cara entre el investigador y el informante, está dirigido hacia la comprensión de las perspectivas que tiene el informante respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (1987, p. 101).

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado. Cuando la entrevista es aplicada en las etapas previas de la investigación donde se quiere conocer el objeto de investigación desde

un punto de vista externo, sin que se requiera aún la profundización en la esencia del fenómeno, las preguntas a formular por el entrevistador, se deja a su criterio y experiencia. Esta técnica permitió obtener datos de manera directa de los involucrados en la gestión de la comunicación, a través de entrevista a funcionarios clave dentro de Y.P.F.B.

Es una herramienta válida para desentrañar qué hay detrás de la construcción de las narrativas en internet y las redes sociales, usándola como medio de estudio cualitativo en combinación con otras técnicas de análisis de carácter cuantitativo. Para esto se realizó la entrevista al director de comunicación corporativa de Y.P.F.B., y al encargado de realizar la administración de las cuentas institucionales de redes sociales, quienes proporcionaron información primordial en la presente tesis.

3.5.3.3. Elección de las redes sociales.

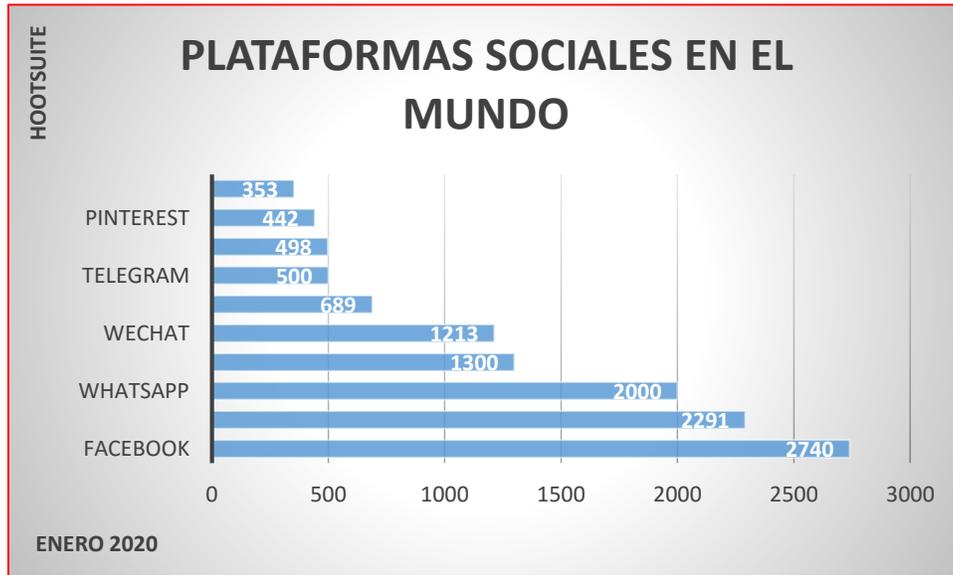
Porque estudiar la red de Facebook y Twitter, el fenómeno de las redes sociales en la comunicación corporativa es dinámico y constante. Facebook ha logrado permanecer invicta como la red social preferida alrededor del mundo, de acuerdo con el Informe Digital In 2021 elaborado por We Are Social en colaboración con Hootsuite, señala:

Facebook permanece en el primer puesto del ranking de redes sociales con más usuarios del mundo. Esta investigación nos brinda un panorama amplio de las estadísticas, análisis y tendencias digitales a nivel global, y dentro del marco de las redes sociales con más usuarios del mundo, Facebook permanece a la cabeza, pero no por mucho margen.

El informe mostraba que en 2019 Facebook se encontraba en primer lugar del ranking al contar con 2.271 millones de usuarios a nivel global. En el 2020 mantiene el liderato, alcanzando los 2.449 millones de usuarios, un 7,8% más y en el 2021 esta con 2.740 millones de usuarios. En el segundo puesto se encuentra YouTube, que actualmente puede presumir contar con 2.000 millones de usuarios, WhatsApp (1.600 millones de usuarios), Messenger (1.300 millones de usuarios) e Instagram (1.000

millones de usuarios) se encuentran en el top 10 de este ranking, en la tercera, cuarta y sexta posición respectivamente. Por otro lado, Twitter, que en 2019 se encontraba en la posición número 12 con 326 millones de usuarios activos, en el 2020 ha logrado subir a 340 millones (+4.3%) y actualmente tiene 353 millones usuarios.

Gráfico N° 3



Fuente: Informe Digital In 2021 elaborado por We Are Social

Gráfico N° 4



Fuente: Informe Digital In 2021 elaborado por We Are Social

Según el informe elaborado por We Are Social, la mitad de la población mundial utiliza redes sociales, el estudio nos muestra que la penetración de las redes sociales es del 49% de la población mundial, es decir, 4.200 millones de personas, prácticamente la mitad de la población global utiliza una o más redes sociales.

Esta cifra representa un crecimiento del 13% interanual, un impulso que sin duda proviene de los dispositivos móviles, ya que el 99% de los usuarios accede a sus redes sociales favoritas por medio del móvil.

Por otro lado, se debe aclarar que este 49% de la población mundial que accede a redes sociales en el mundo no se divide de forma homogénea, ya que hay países donde la penetración alcanza a casi el total de la población, mientras en otros aún no.

De acuerdo con el estudio de WeAreSocial y Hootsuite, Facebook ocupa la primera posición un año más con 2.740 millones de usuarios en todo el mundo, donde el 43% del alcance potencial de los anuncios de Facebook son mujeres y el 57% son hombres. El 35% de la audiencia es menor de 25 años y más de un 90% acceden a través de dispositivos móviles.

Actualmente, Twitter cuenta con más 353 millones de usuarios activos al mes. Esta red social es una de las que tiene un crecimiento más lento, sin embargo, se vuelve indispensable para la estrategia de comunicación debido a su fortaleza en la información en tiempo real, se puede convertir en el medio de comunicación oficial de las empresas.

Los usuarios de Twitter por rango de edad difieren de manera importante con Facebook ya que tiene acceso de personas en el rango de 35 a 49 años.

Según SERCH advertiserch.com, en el caso de Bolivia, cuenta con una población de 11.750.000 de habitantes, de los cuales el 78% (8.82 millones) son internautas y 62% (8.200.00) son usuarios activos de las redes sociales. Además, que un 62.6% (6.70 millones) navegan desde un celular.

Esto quiere decir que todos los contenidos de las estrategias de comunicación deben ser 100% Mobile Friendly³¹ y pueden funcionar si se diseñan estrategias con objetivos claros y nichos de mercado identificados.

Según la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC – 2017). Facebook es la red social más utilizada entre los bolivianos con un 94% de la población internauta, y en el cuarto puesto tenemos a Twitter con el 17% de la población internauta.

Cuadro N° 2

Red Social	Porcentaje de la población Internauta
Facebook	94%
Whatsapp	91%
Youtube	40%
Twitter	17%
Instagram	15%
Telegram	8%
Snapchat	6%
Skype	4%

Fuente: Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC – 2017)

³¹ Un Mobile **Friendly Design** está diseñado para funcionar de la misma manera en todos los dispositivos. Esto significa que nada cambia o es inutilizable en un ordenador o dispositivo móvil. Las características como los desplegables de navegación son limitadas, ya que pueden ser difíciles de usar en dispositivos móviles.

Según refiere el informe global de la situación del social media de We Are Social y Hootsuite, en el 2021 Facebook presenta un total de 7.700.000 de usuarios activos en Bolivia, donde el 47,4% son mujeres y 52.6% son varones. Acceden a Facebook por cualquier tipo de teléfono móvil el 98.8%, solo en portátiles y computadoras el 1.2%, ambos (teléfono móvil y computadora) el 17% y solo en teléfono móvil el 81.8%.

Twitter cuenta con 318.000 usuarios activos en Bolivia. En Twitter el 34.6% de los usuarios son mujeres y el 65.4% restante varones. El crecimiento trimestral de Twitter en Bolivia es de 5.6%.

Al referirse al comportamiento del consumidor en Facebook, al menos una nueva Fan Page al día, un usuario regala nueve likes entre publicaciones de cualquier tipo. memes, videos, publicaciones de amigos, etc., un usuario deja cuatro comentarios al día, comparte dos publicaciones al día, un usuario promedio de Facebook hace nueve clics al día sobre anuncios que le aparecen en el feed de noticias.

Con estos datos se justifica la elección de Facebook como una de las redes en este estudio. Pero es que además hay que tener en cuenta que Facebook es la red social, junto con Twitter, donde se encuentra a la mayoría de los usuarios en el país.

3.5.3.4.Métricas de las cuentas de las redes sociales.

Las redes sociales, brindan diferentes métricas que permiten medir si éstas cumplen con los objetivos con los que fueron gestionados. Existen métricas internas propias de las cuentas y las externas que todo usuario tiene acceso. Asimismo, métricas gratuitas y métricas pagadas.

Lo que interesa es medir el rendimiento de las páginas de Facebook y Twitter de la empresa Y.P.F.B. Se debe tener en cuenta que un exceso de información es lo mismo que no tener nada de información, por tanto, sólo se tiene que medir lo que puede mejorar.

Para medir el rendimiento de la página de Facebook y Twitter, se utilizó únicamente las métricas de las publicaciones que son los únicos indicadores relevantes del rendimiento del contenido y estas métricas son gratuitas, ya que Y.P.F.B. es una empresa estratégica del Estado boliviano, razón por la cual su administración presupuestaria se enmarca en leyes, normas y procedimientos de gestión pública boliviano, que no permiten el acceso y compra de métricas externas.

3.6. Ámbito de aplicación.

Conforme a las líneas de investigación planteadas se desarrolló en: gestión de la comunicación y nuevas tecnologías, de manera más específica en tecnologías de la información y comunicación aplicada a instituciones y el empleo de las narrativas digitales en redes sociales en la comunicación corporativa.

3.7. Interpretación y resultados de la investigación diagnóstica.

En el primer semestre de la gestión 2017, la empresa estratégica de Y.P.F.B., sufrió una crisis comunicacional, por problemas administrativos y de gestión en esta empresa, que conllevaron a una negativa reputación corporativa, limitada por la ausencia de un modelo de comunicación corporativa digital, basada en las redes sociales.

A partir de este hecho la dirección de comunicación corporativa de Y.P.F.B., decidió mejorar la estrategia de comunicación corporativa digital que permita optimizar la imagen a través de una comunicación corporativa online acorde a los conceptos centrales de su enfoque empresarial, fundamentado en la cultura digital de los usuarios, reflejado en el uso de las redes sociales.

La implementación de las narrativas digitales en las redes sociales de Facebook y Twitter de Y.P.F.B., permiten nuevas formas para producir, interactuar y consumir información con los usuarios, y consolidar la imagen, relación y confianza con los públicos de interés de la empresa.

El estudio de caso ha requerido de la sistematización de la información recabada. Para ello, se han estructurado los contenidos y las estrategias desarrolladas según los tres elementos más importantes en el diseño de una narrativa transmedia (**Pratten, 2011**). Estos son:

- a) Para la **historia-contenido** se recogieron las publicaciones en las cuentas de Facebook y Twitter de Y.P.F.B. entre los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio de la gestión 2017. El objetivo era determinar el grado de adaptación de una historia a cada una de ellas. También se analizaron el formato y contenido de las publicaciones.
- b) Para los **canales-plataformas** se han sistematizado los contenidos de Facebook y Twitter para la expansión del relato narrativo.
- c) Para la **experiencia-audiencias** se ha analizado el grado de interacción e implicación otorgado a las audiencias, así como la experiencia generada en las redes de Facebook y Twitter.

3.7.1. Estrategia de comunicación digital de Y.P.F.B.

Primero, se realizó una revisión documental del marco teórico del trabajo de investigación para clarificar los aspectos académicos y relacionar con la parte operativa de la comunicación digital de YPF B.

Asimismo, el trabajo se inició con la observación directa y entrevistas a los profesionales que trabajan en la dirección de comunicación corporativa, esta técnica permitió determinar que no existe evidencia de un documento escrito de la estrategia de comunicación digital y redes sociales, esta falencia se arrastra desde el cambio de administración en la empresa pública. Hecho, que no perjudicó el trabajo que la dirección de comunicación realiza en las redes sociales, es decir, si existe un trabajo operativo de comunicación digital en distintas plataformas y cuentas sociales administradas por esta unidad de Y.P.F.B.

La estrategia de comunicación digital que formaliza el gestor de las redes sociales de Y.P.F.B., está fundamentada en la gestión y administración de las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y el Sitio web institucional, con el objetivo de tener presencia corporativa en la comunicación digital. A partir de los lineamientos de la estrategia digital de Y.P.F.B., se identificó las siguientes cuentas digitales:

Cuadro N° 3

CUENTAS ONLINE DE YPFB		Seguidores
 FACEBOOK	YPFB Corp.	115.423
 TWITTER	@YPFB Corp.	4.675
 SITIO WEB	http://www.yxfb.gob.bo	73.212
 YOUTUBE	Youtube YPFB Corp.	958
 INSTAGRAM	ypfb_Corporacion	6.249

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Observación de la comunicación corporativa.

Según la recopilación de información en el periodo determinado para el estudio, las profesiones de las personas que trabajaban en la Dirección de Comunicación es diversa. El funcionario que diseñaba la estrategia y administraba la comunicación online, no es comunicador social de profesión, pero tiene experiencia en el área. Es decir, no es un especialista en Comunicación digital, pero realizaba las tareas de un Digital Media Planner, Content Curation y de Community Manager, Social Media, etc. si bien conocía y tiene especialidad empírica en el área no tiene el título del área específica que avale su profesión.

3.7.2.1. Análisis de las cuentas de Facebook YPFB. Corp.

La cuenta de Facebook, mediante su cuenta **YPFB Corp.** es administrada por el encargado de las redes sociales dependiente de la Dirección de Comunicación, diseña y gestiona los mensajes, narrativas utilizadas en las diferentes cuentas digitales, éstas deben ser previamente aprobadas por el Director de Comunicación Corporativa, enmarcada en la política y estrategia de comunicación determinada para la gestión en curso de Y.P.F.B.

El objetivo de la estrategia de la cuenta de Facebook es presentar, informar del trabajo que viene realizando la empresa Y.P.F.B., los mensajes utilizados en la estrategia de comunicación digital, es institucional, informativo y educativo, estos mensajes son producidas de forma periódica de acuerdo a las necesidades de la empresa. A través de estas narrativas se logra obtener mayor presencia en la red social, utilizando discursos cortos caracterizados por la presentación de fotos que acompañan al texto, utilizando un lenguaje cercano y cálido.

Hasta la fecha que se realizó la investigación la cuenta de Facebook de Y.P.F.B. contaba con 115.423 personas, seguidores de la página de Y.P.F.B.

Entre los meses de marzo, abril, mayo, julio y agosto (meses determinados para la realización de la presente tesis), del año 2017, se registró la siguiente información:

a) Análisis de Producción de narrativas en Facebook

Por ejemplo, presentamos algunos de los mensajes posteados de la cuenta de Facebook **YPFB Corp.**:

Cuadro N° 4

Mensajes	Comentario	Compartido	Me gusta
La era petroquímica se inicia en Bolivia con la operación de la Planta de Amoniaco y Urea	3	15	23
El #TeamNosiglia te espera en el stand de #LubricantesYPFB de la Feria Fiacruz Del 15 al 19 de #Feb 2017. TECNOLOGÍA EN LUBRICANTES	4	8	21
Nuevas tecnologías, eficiencia y estandarización de las operaciones en la exploración y explotación de Hidrocarburos" #Ahora #ForoGasBolivia #31Ago #Bolivia @BOLIVIA_MH @cumpitobarriga @giselalopez68	3	4	15
Países miembros del FPEG destacan liderazgo del presidente EVO	6	19	24
Estamos presentes en la Versión 2017 de la @FeriaVIDAS el evento agrario más importante a nivel nacional, en el cual exponemos los beneficios y ventajas de la urea a través de parcelas demostrativas en cultivos de Maíz, Trigo, Sorgo y Girasol.	8	15	32
El Presidente de YPFB Oscar Barriga participa en el JODIGAS	9	7	27
La interconexión de la Planta La Vertiente al campo Caigua efectuada por Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, permitirá incrementar la producción de gas natural de 28 a 40 millones de pies cúbicos por día (MMpcd).	3	19	25
Bolivia importa insumos y aditivos de empresas de varios países del mundo para formular gasolinas	6	20	27

Panel : "Nuevas tecnologías, eficiencia y estandarización de las operaciones en la exploración y explotación de Hidrocarburos" #Ahora #ForoGasBolivia #31Ago #Bolivia @BOLIVIA_MH @cumpitobarriga @giselalopez68	1	8	18
Bolivia y Guinea Ecuatorial buscan firmar acuerdo hidrocarburífero	3	6	50
La #UreaYPFB #Ahora en Shinahota, Cochabamba	1	28	62
El Vicepresidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Álvaro García Linera, junto al presidente de YPFB Corp. Oscar Barriga YPFB hizo un recorrido por la Expocruz Santa Cruz 2017 y visitó diferentes stands, entre ellos el de la estatal petrolera.	2	33	45
El presidente de YPFB explica las propiedades de la gasolina Super91 en el programa al Día	12	15	82
El Gobierno Autónomo Regional del Chaco - Yacuiba y la Expochaco 2017, otorgó a YPFB Corp. el premio al Mejor Stand del Pabellón Internacional por ser el más visitado, innovador y tecnológico	15	15	23
YPFB firma tres convenios para comercializar 14.000 TM de urea en el mercado interno	16	45	53
YPFB es un proveedor confiable, cuenta con áreas de alta prospectividad, ofrece seguridad jurídica y mercados regionales en crecimiento demanda	9	31	37
YPFB Refinación obtiene certificación referida a Sistemas de Gestión de Mantenimiento	5	12	41
YPFB completa entrega de 150 viviendas a favor de la familia guaraní	11	14	15
YPFB logra \$us 1.094MM de renta petrolera en favor de Pando, recursos que impulsan el desarrollo regional	23	26	36
YPFB Gas & Petróleo 2017 http://www.ypfbgasypetroleo.com.bo/2017/galeria/2017	8	25	33
Desde el 2006 el alto se benefició con más De 220 mil instalaciones de gas domiciliario	10	43	29

Premios Maya Bolivia 2017 YPFB Corp. MEJOR EMPRESA DE SERVICIOS BÁSICOS, Gerencia Nacional de Redes y Ductos	7	26	48
XII FERIA DEL ALTIPLANO CHALLAPATA 2017. Participamos haciendo conocer a productores agricultores las ventajas y beneficios del nuevo producto de YPFB Corp. que pronto empezará a ser comercializado, fertilizante #UreaYPFB	12	38	54
#AHORA. Juliana Barrientos por YPFB participa del Miss Feicobol, comparte y apoya. #LubricantesYPFB #UreaYPFB	16	39	62
Te esperamos en la mejor feria de La Paz, ven te esperamos en #LaPazExpone 2017	13	41	35
Estamos presentes en la Versión 2017 de la @FeriaVIDAS el evento agrario más importante a nivel nacional, en el cual exponemos los beneficios y ventajas de la urea a través de parcelas demostrativas en cultivos de Maíz, Trigo, Sorgo y Girasol.	15	34	82
YPFB y Milner Capital invertirán \$us 2.500 MM en exploración y reactivación de campos Cochabamba, 25 may AN-YPFB.- La empresa Milner Capital realizará estudios de exploración en la Cuenca Madre de Dios, para la reactivación de tres campos hidrocarburiíferos e incremento de producción, además de análisis de descubrimientos no desarrollados con una inversión de \$us 2.500 millones, según establece un compromiso suscrito este viernes con Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivian..	18	55	17

Fuente: Elaboración propia

En las diferentes narrativas que se presentan en los posteados de las cuentas de Facebook, no se identifica un relato significativo que comparta la identidad de la empresa. La empresa debe ser entendida a partir del relato, los valores, esto permite lograr cierta corporeidad sustentada en las acciones, los valores y los objetivos alcanzados y desarrollados en cada mensaje.

Cada mensaje posteadado en la cuenta de Facebook es una narrativa muy particular, que solo transmite información general que no aporta conocimiento significativo de la empresa

hacia sus grupos de interés. Existe ausencia de elementos con mensajes claros y directos con el fin de no dar lugar a interpretaciones varias, sino que la idea sea única y se transmita tal cual el emisor pretende desarrollarla.

La narrativa que utiliza Y.P.F.B. carece de relatos convencionales, que establezca conexiones emocionales con los grupos de interés, que logre captar la atención y emocionar para la posterior identificación y apropiación.

b) Tipo de Narrativas en Facebook

Cuadro N° 5

NARRATIVAS DISCURSIVAS Mes	Ámbito geográfico	%	Tema principal	%	Tipo de discurso	%	Protagonista de la acción	%	Tono de la información	%	Tipo de comunicación	%
	MARZO	Local	30%	Gas	80%	Noticias institucionales	60%	YPFB Corporación	65%	Positivo	80%	De información pública
Nacional		50%	Empleo	2%	Noticias culturales	5%	Petroquímica	5%	Negativa	2%	De persuasión social	5%
Internacional		5%	Cultura	6%	Consigna política	25%	Redes de Gas	15%	Neutro	15%	De reclutamiento	3%
Regional		15%	Institucional	12%	Noticias Educativas	10%	Estado	15%	Político	3%	De información política	22%
ABRIL	Local	30%	Gas	82%	Noticias institucionales	63%	YPFB Corporación	60%	Positivo	50%	De información pública	65%
	Nacional	53%	Empleo	2%	Noticias culturales	5%	Petroquímica	5%	Negativa	2%	De persuasión social	5%
	Internacional	5%	Cultura	6%	Consigna política	28%	Redes de Gas	20%	Neutro	45%	De reclutamiento	3%
	Regional	12%	Institucional	10%	Noticias Educativas	4%	Estado	15%	Político	3%	De información política	27%
MAYO	Local	35%	Gas	70%	Noticias institucionales	64%	YPFB Corporación	55%	Positivo	60%	De información pública	55%
	Nacional	50%	Empleo	2%	Noticias culturales	5%	Petroquímica	5%	Negativa	1%	De persuasión social	5%
	Internacional	5%	Cultura	6%	Consigna política	21%	Redes de Gas	25%	Neutro	35%	De reclutamiento	3%

	Regional	10%	Institucional	22%	Noticias Educativas	10%	Estado	15%	Político	4%	De información política	37%
JUNIO	Local	35%	Gas	50%	Noticias institucionales	42%	YPFB Corporación	55%	Positivo	70%	De información pública	56%
	Nacional	55%	Empleo	2%	Noticias culturales	8%	Petroquímica	15%	Negativa	2%	De persuasión social	5%
	Internacional	5%	Cultura	8%	Consigna política	38%	Redes de Gas	15%	Neutro	25%	De reclutamiento	4%
	Regional	5%	Institucional	40%	Noticias Educativas	12%	Estado	15%	Político	3%	De información política	35%
JULIO	Local	49%	Gas	55%	Noticias institucionales	72%	YPFB Corporación	49%	Positivo	40%	De información pública	60%
	Nacional	21%	Empleo	5%	Noticias culturales	5%	Petroquímica	5%	Negativa	22%	De persuasión social	5%
	Internacional	15%	Cultura	5%	Consigna política	18%	Redes de Gas	31%	Neutro	25%	De reclutamiento	3%
	Regional	15%	Institucional	35%	Noticias Educativas	5%	Estado	15%	Político	13%	De información política	32%

c) Tratamiento del discurso

Cuadro N° 6

ELEMENTOS DISCURSIVOS Mes	Imagen %	Grafico %	Video %	Textos %	Enlaces %	Hashtags %
MARZO	100%	20%	80%	100%	80%	100%
ABRIL	100%	8%	60%	100%	80%	100%
MAYO	100%	17%	72%	100%	80%	100%
JUNIO	100%	21%	83%	100%	80%	100%
JULIO	100%	7%	79%	100%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia

- Los discursos utilizados siempre presentan fotos que definen los textos, y sirven de apoyo a los mensajes.
- En su generalidad existe el apoyo de los enlaces de hashtags para que exista mayor viralización de los mensajes, en las cuentas de las redes sociales.
- El video, con una duración de no más de dos minutos son utilizados con frecuencia para aumentar el engagement, el alcance y la efectividad.
- Se puede evidenciar que cada mensaje lleva como mínimo una imagen, texto y hashtags, característica principal de su administración.

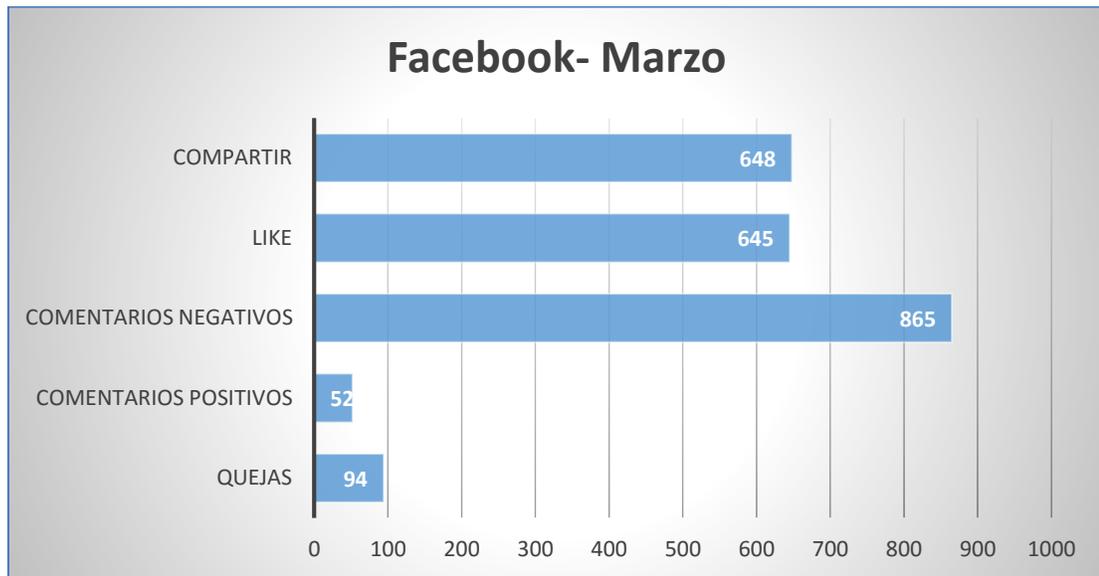
d) Análisis de la Circulación

Cuadro N° 7

MARZO								
N° de Mensajes	N° de frecuencia	N° de repetición	Tipo de mensaje	Comentarios				Compartir
				Quejas	Comentarios positivos	Comentarios negativos	Like	
27	De acuerdo a necesidad	Una por mensaje	Informativo Educativo Político	105	203	122	1020	998

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia

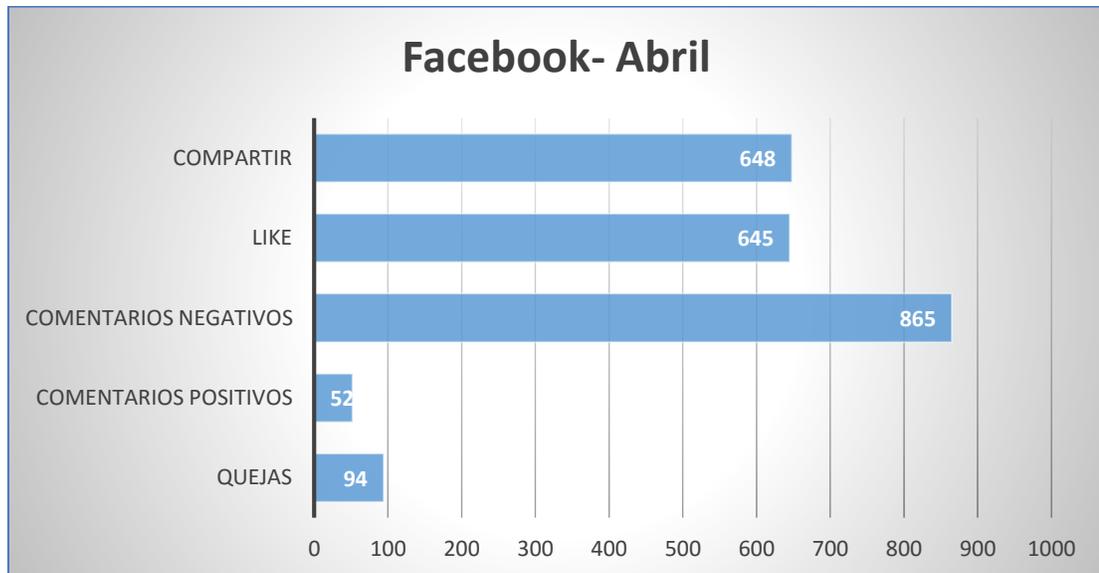
- De los 27 mensajes, existieron 1020 likes, existe una retroalimentación negativa con 650 comentarios, a diferencia de 203 comentarios positivos y 105 quejas.

Cuadro N° 8

ABRIL								
N° de Mensajes	N° de frecuencia	N° de repetición	Tipo de mensaje	Comentarios				Compartir
				Quejas	Comentarios positivos	Comentarios negativos	Like	
29	Según necesidad	Una por mensaje	Informativo Educativo Político	105	195	305	758	956

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración propia

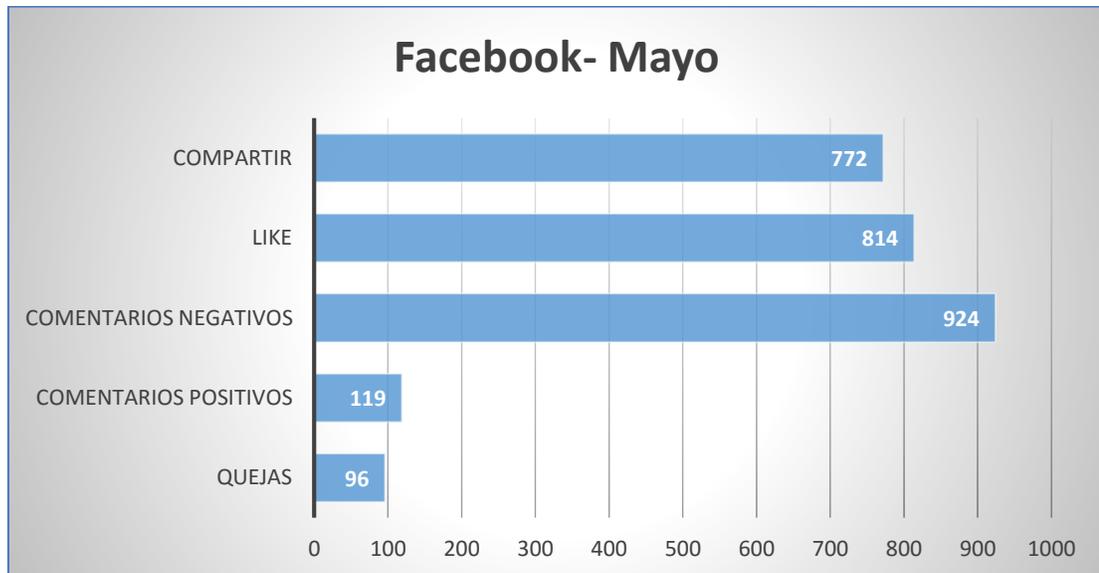
- De los 29 mensajes presentados, 956 mensajes compartidos, con 758 likes y una retroalimentación de 865 comentarios negativos, y solo 52 comentarios positivos y los 94 quejas.

Cuadro N° 9

MAYO								
N° de Mensajes	N° de frecuencia	N° de repetición	Tipo de mensaje	Comentarios				Compartir
				Quejas	Comentarios positivos	Comentarios negativos	Like	
35	Según necesidad	Una por mensaje	Informativo Educativo Político	107	103	1453	797	891

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia

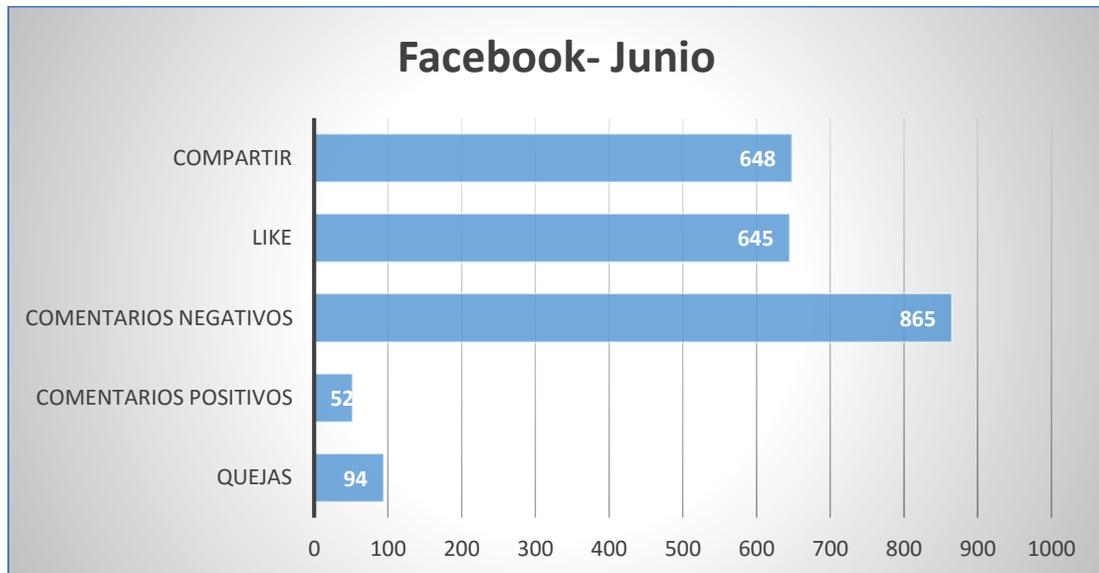
- En el mes de mayo se presentó el problema de la compra irregular de Taladros por parte de la empresa YPFB (problema administrativo) que conllevó a una crisis comunicacional, este hecho se reflejó en el mayor tráfico en las redes sociales.
- Se administraron 35 mensajes, con una retroalimentación de 891 mensajes compartidos, hubo 1.453 comentarios negativos, 797 likes, 103 comentarios positivos, y 107 quejas.
- En este mes la cifra de comentarios negativos ascendió, pero no existió una retroalimentación directa a cada mensaje.

Cuadro N° 10

JUNIO								
N° de Mensajes	N° de frecuencia	N° de repetición	Tipo de mensaje	Comentarios				Compartir
				Quejas	Comentarios positivos	Comentarios negativos	Like	
45	Según necesidad	Una por mensaje	Informativo Educativo Político	94	52	865	645	648

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia

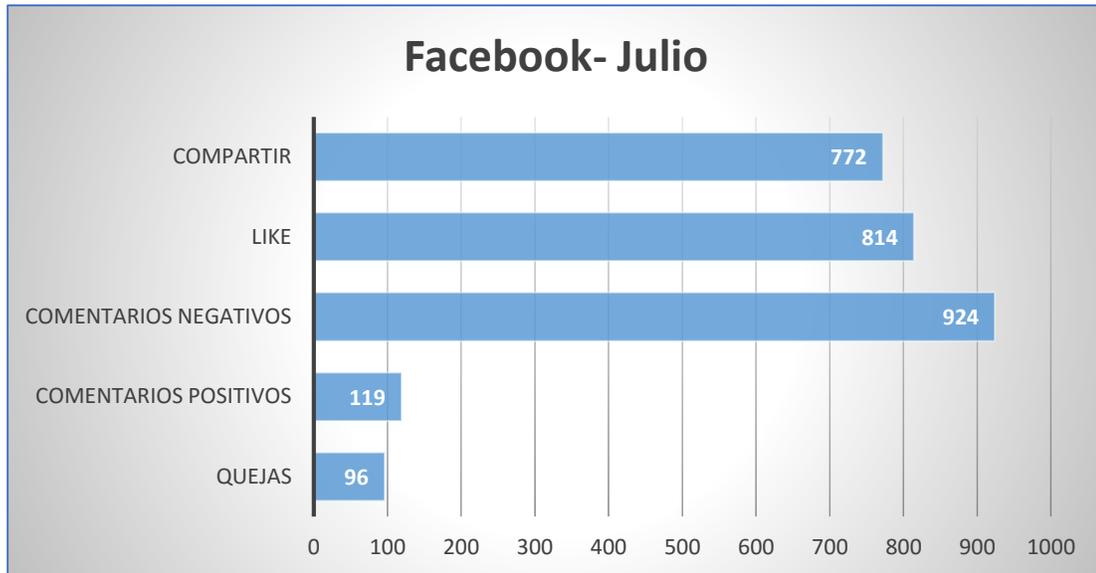
- En el mes de junio hubo un aumento de mensajes 45 en total, de los cuales 648 se compartieron, la cifra de comentarios negativos descendió a 865, 645 likes, 52 comentarios positivos, y 94 quejas.
- En este mes la cifra de comentarios negativos descendió, pero todavía la cantidad es elevada, y no existió una retroalimentación directa a cada mensaje.

Cuadro N° 11

JULIO								
N° de Mensajes	N° de frecuencia	N° de repetición	Tipo de mensaje	Comentarios				Compartir
				Quejas	Comentarios positivos	Comentarios negativos	Like	
25	Según necesidad	Una por mensaje	Informativo Educativo Político	96	119	924	814	772

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia

Del análisis que se presenta entre los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio, se debe destacar lo siguiente:

- La periodicidad de los mensajes es de acuerdo a necesidad de la empresa, si existen eventos, actividades u otros temas comunicacionales relacionados a YPFB, se elaboran contenidos informativos, educativos o políticos para esta red.
- Las narrativas posteadas en la cuenta de Facebook reflejan el carácter corporativo y político de la empresa, ya que sus discursos están muy relacionados con el trabajo de la empresa y del Estado boliviano.
- Siempre se colocan textos, fotos, videos y enlaces relacionados con el tema que se desea exponer.
- El público que leen los mensajes realiza diversos comentarios o interrogantes, pero no existe una retroalimentación de parte del administrador de Y.P.F.B., es decir no hay respuesta a los mensajes y publicaciones realizadas por los usuarios a la cuenta

de Facebook, por tanto, no existe una interacción y seguimiento a las narrativas utilizadas.

- No existe un rastreo minucioso de la cuenta de Facebook por parte del Community Manager, se debe tomar en cuenta que este trabajo debe realizarse los 7 días de la semana y las 24 horas del día.

3.7.2.2. Análisis de la cuenta de Twitter @YPFB Corp.

Normalmente una estrategia de contenidos en Twitter requiere de menos trabajo que en otras redes sociales o que en una cuenta de Facebook o un blog. La razón es la limitación de 280 caracteres por tweet.

Como regla general, Twitter no es la red social para publicitar información 24 horas, los 7 días de la semana. Por el limitado número de caracteres en su mayoría los tweets deben ser contenido relevante que interese al target y seguidores, debemos recordar que la motivación principal de los usuarios para estar en Twitter es recibir promociones y noticias corporativas.

a) Análisis de producción de las Narrativas utilizadas en los Tweets:

Cuadro N° 12

Mensajes
Inauguración VII Congreso Internacional YPFB Gas & Petróleo 2017
Te dejamos la galería de fotos para que veas el primer día de VII Congreso Internacional de YPFB Gas & Petróleo 2017
YPFB es #MarcapaísBolivia#corazón del Sur
#Bolivia YPFB el 2017 encara producción de Urea y Amoniaco así como de petroquímica https://gl/HSdHjQ

<p>11 años aportado para la lucha contra la deserción escolar #JuancitoPinto</p>
<p>La planta de Amoniaco y Urea representa un avance tecnológico y desarrollo para Bolivia #YPFB</p>
<p>#YPFB socializa los resultados de la nacionalización en Figas que se realiza en Tarija</p>
<p>#Bolivia inaugura el VII Congreso Internacional de YPFB Gas & Petróleo 2017 “Nuevos Actores, Mercados y Tecnologías”. “SantaCruz</p>
<p>La #industrialización es una realidad y el agro cruceño es el principal beneficiario. #YPFB #Sueñoscumplidos #Cruceñodecorazón</p>
<p>YPFB Corp. MEJORE EMPRESA DE SERVICIOS BASICOS, Gerencia Nacinal de Redes y Ductos. Recibe Pdte. YPFB @cumpitabarriga</p>
<p>Gobierno no ve problemas para pagar incremento a trabajadores de YPFB – 8 de mayo 2017</p>
<p>YPFB ya suscribió en 2017 seis acuerdos con rusa Gazprom ¿Qué firmará Evo?</p>
<p>#YPFB Casa Matriz y filiales reportan utilidades el 2016 de más de Bs. 1.700 millones y cerca de \$us 1.900 millones #PorRentaPetrolera.#Bolivia</p>
<p>Presidente de YPFB destaca industrialización del gas en 2017 y evita hablar de la corrupción</p>
<p>YPFB Corp. MEJO EMPRESA DE SERVICIOS BASICOS</p>
<p>Bolivia 2017, con pasos firmes en industria de gas, energía y litio</p>
<p>Te dejamos la galería de fotos para que veas el primer día del VII Congreso Internacional YPFB Gas & Petroleo 2017 residente de @ YPFB corp asegura que la estatal seguirá apostando por proyectos ambiciosos en 2017</p>

Las inversiones en el periodos 2007 al 2017 fueron de más de 4 mil millones de dólares en exploración y explotación”
#TarijaLaUnica#

Fuente: Elaboración propia

b) Tipo de narrativas en los Tweets:

Cuadro N° 13

NARRATIVAS DISCURSIVAS Mes	De Pregunta	De enlace	Presentaciones	De citas
MARZO	7%	13%	75%	5%
ABRIL	2%	4%	90%	4%
MAYO	7%	3%	82%	8%
JUNIO	7%	3%	85%	5%
JULIO	5%	5%	83%	7%

Fuente: Elaboración propia

- En su generalidad las narrativas utilizadas en los discursos en Twitter son de tipo informativo, educativo y político.
- En su generalidad son presentaciones de eventos realizados por la empresa YPFB, con un porcentaje menor de enlace, de pregunta y de citas. Existe predominancia de narrativas de presentación e información.

c) Tratamiento del discurso

Cuadro N° 14

ELEMENTOS DISCURSIVOS Mes	Imagen %	Grafico %	Video %	Textos %	Enlaces %	Hashtags %
MARZO	100%	20%	80%	100%	80%	100%
ABRIL	100%	8%	60%	100%	80%	100%
MAYO	100%	17%	72%	100%	80%	100%
JUNIO	100%	21%	83%	100%	80%	100%
JULIO	100%	7%	79%	100%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia

- En los elementos discursivos destacan la imagen, el texto y enlaces de hashtags, mismos que son utilizados en la cuenta de Facebook sin diferenciación del tipo de red social.
- El video es un elemento importante en la narrativa de los mensajes en Twitter, ya que se evidencia que toda noticia presenta un video de apoyo

d) Análisis de la Circulación

Cuadro N° 15

YPFB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
N° de mensajes	27	29	35	45	25
Tipo de mensaje	Informativo Educativo Político	Informativo Educativo Político	Informativo Educativo Político	Informativo Educativo Político	Informativo Educativo Político
Respuestas	5%	18%	5%	8%	15%
Interacción	10%	5%	5%	20%	16%
Seguidores	4.075	4.095	4.105	4.162	4.205
Relevancia	50%	50%	50%	50%	50%
Clic en el enlace	20%	15%	17%	23%	18%
Retweets	10%	8%	15%	22%	12%
Me gusta	28%	22%	25%	20%	22%

Fuente: Elaboración propia

Este análisis de Twitter presenta la siguiente información, se resume:

- No existe mucha interacción entre los usuarios de YPFB, el nivel es por debajo del 20%, el número de seguidores es menos a los 5.000, no se realiza mucha propaganda para la adhesión de más usuarios, en el punto del *retweets*, el índice es menor al 22%, lo que significa que no hay mucha multiplicación de los mensajes del twitter, así como también me gusta es el menor al 28%.
- Los mensajes se caracterizan por emplear una fotografía en cada tweet. generalmente son los mismos mensajes utilizados en la cuenta de Facebook, así como las fotos y los videos.
- Una de las particularidades que se ha encontrado en relación al tipo de recursos empleados es el uso de hashtags.
- La utilización de este nuevo canal supone mensajes, narrativas más institucionales

que acerca a la empresa con los usuarios, pero los mensajes emitidos en las narrativas son los mismos que se utilizan en la red de Facebook.

- En resumen, la estrategia que está utilizando Y.P.F.B. en la cuenta de Twitter no es representativa, no existe mucho interés, ni interacción por parte de los usuarios del internet.

Realizando este análisis de textos seleccionados, se observa que en realidad no hay mucha diferencia entre la comunicación en las redes sociales y la comunicación en los medios analógicos. Se repiten temas, estrategias retóricas, tipo de mensajes. Tan solo en lo formal se aprecia la diferencia real en la generación del discurso. Este extremo define la ausencia de una estrategia diferente para cada red social en la generación de un discurso planificado en las redes sociales.

3.7.3. Entrevista en profundidad

Para este estudio se han realizado dos entrevistas en profundidad. Se seleccionó a quienes intervienen directamente en la formación del discurso en las redes sociales. En primer lugar, al director de comunicación (Lic. Javier Rojas) y el jefe del área digital y de redes sociales (Lic. Jhonny Velasco).

Existe una falencia en la formación específica para la gestión de las redes sociales en los profesionales de la comunicación, con una insolvencia en el conocimiento de los valores y cultura organizacional de la empresa a la hora de gestionar y diseñar las narrativas o discursos en las redes sociales.

Como se ha señalado en las entrevistas, el grueso del discurso en las redes sociales lo genera la Dirección de Comunicación a través de sus colaboradores y el Presidente Ejecutivo de YPFB (aunque la Presidencia y el Directorio no tienen tiempo para revisar los contenidos de relevancia de las narrativas que se proyecta en las redes sociales). Por tanto, existe una planificación, pero no muy elaborada.

La estrategia comunicativa de la Dirección de Comunicación de YPFB que presenta para las redes sociales e Internet queda en poco cuando se atiende a los datos que arroja el análisis hecho en este estudio. Los temas políticos, institucionales y educativos copan la mayoría de los mensajes de Facebook y Twitter.

En cuanto a la pregunta, si existe un plan estratégico comunicacional y específicamente un Plan Social Media, señalaron que si, pero no accedieron a proporcionarnos una copia para realizar el análisis correspondiente de lo escrito con lo práctico.

En cuanto al tipo de mensajes utilizados para la gestión de la información, se definió que el discurso utilizado mantiene una línea ideológica e institucional clara identificada con el partido de gobierno, a través de las redes sociales.

A la pregunta si existe una semántica de imagen corporativa diseñada específicamente para las redes sociales, ellos indican que no, ya que los mensajes utilizados en las redes sociales, no son exclusivos para estos medios, sino son utilizados en toda comunicación externa e interna.

A la pregunta sobre la retroalimentación en las redes sociales de Facebook y Twitter, señalaron que, por el intenso trabajo, la falencia de personal especializado en el área de medios digitales, no existe la posibilidad de realizar una interacción constante y directa a los diferentes mensajes que los usuarios plantean en las redes sociales, por tanto, no existe la retroalimentación a cada mensaje. Lo que significa que no hay un modelo bidireccional de la comunicación en las redes sociales.

En cuanto a línea grafica de los posteos en las redes sociales, que determina la identidad de la empresa, no tiene claro ya que sus diseños son simples fotografías que se realizan en los actos de presentación o eventos realizados, no proporcionan una presencia visual, personalidad y la forma de ser de la empresa estratégica de YPFB.

En cuanto a la pregunta de cuál era la estrategia para la crisis producida por el caso taladros, indicaron que no supieron contestar de manera inmediata al acoso digital y retroalimentar con información porque la línea o política de respuesta debe ser aprobado por Presidencia, y esta subestimo a las redes sociales.

Asimismo, se preguntó si existe un manual de crisis comunicacional para redes sociales, específicamente para Facebook y Twitter, los entrevistados señalaron que no contaban con uno.

A la pregunta referida al presupuesto asignado para realizar las promociones y publicidad en redes sociales, no proporcionaron una respuesta clara; solo indicaron que del presupuesto total asignado a la Dirección de Comunicación Corporativa, el 95% se destina a publicidad en los medios masivos como la televisión, radio, prensa, la compra de souvenir, y presentación de stand en ferias a nivel nacional, el presupuesto es mínimo cuando se refiere a la comunicación online.

Cabe señalar que, pese a la insistencia en conocer el plan estratégico comunicacional, no accedieron a dar a conocer el mismo y, tampoco accedieron a contestar diferentes preguntas que se les realizó.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MODELO DE

COMUNICACIÓN CORPORATIVA A

TRÁVES DE NARRATIVAS DIGITALES EN

FACEBOOK Y TIWTTER

La narrativa digital debe guiar la imagen, la relación y la reputación a través de un relato unido offline y online con una estrategia digital enfocada hacia la identidad corporativa considerando las necesidades e inquietudes de los usuarios o prosumidores y, por supuesto, la opinión pública, que es determinante en una empresa sea pública o privada.

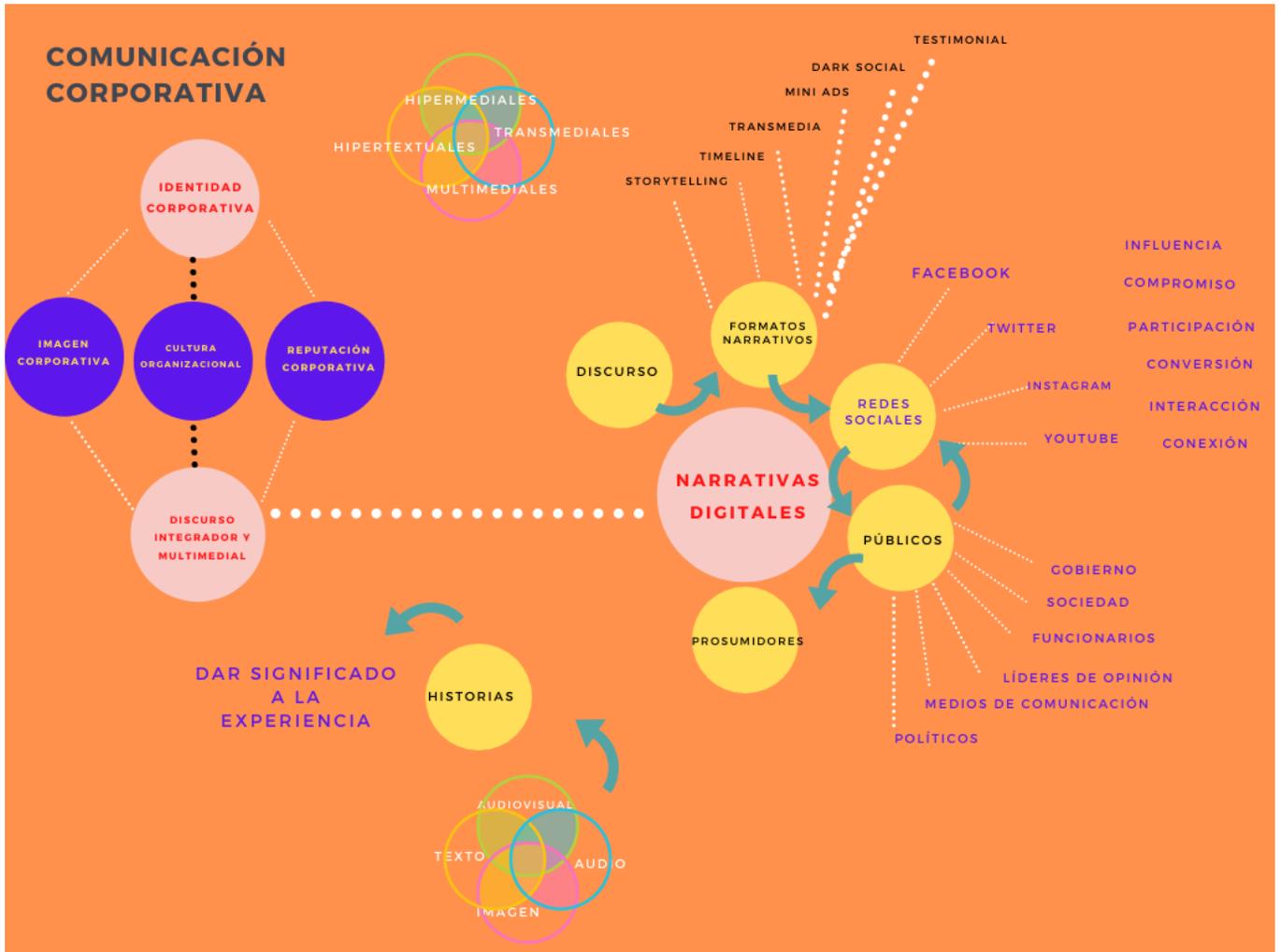
La comunicación digital evolucionó de la mano del desarrollo de tecnologías y redes sociales, este cambio gestado por el internet, permite que el consumidor participe activamente en los contenidos creándolos, consumiéndolos o distribuyéndolos. La creación de una estrategia comunicacional, permite convertir a la empresa en líder, creíble y con reputación positiva, ya que la comunicación digital requiere de narrativas que generen impacto en la reputación y posicionamiento online.

Los modelos son una representación de la realidad social, no pretenden ser una verdad absoluta en sí misma, pero tratan de lograr una aproximación que posibilite el análisis esquemático del papel de la comunicación corporativa a través de las narrativas digitales en las redes sociales.

Hoy en día las instituciones sean públicas o privadas requieren contar con una propuesta de un modelo de comunicación que sirva de guía para que las empresas tengan una narrativa empresarial en base a un relato teniendo en consideración el significado de lo que son y hacen por sí mismas y por los demás.

En el caso de la empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, es urgente que implementen un modelo que guie la narrativa empresarial para diseñar su relato para transmitir de forma inteligente un discurso único y diferenciador que permita alinear la estrategia global de la empresa con la identidad, los valores corporativos y definan la semántica corporativa, los ejes y formatos narrativos.

Gráfico N° 10



FUENTE: Elaboración propia

Modelo propuesto: hacia una narrativa digital en la comunicación corporativa

En este escenario, es preciso definir un nuevo modelo de comunicación digital con la utilización de narrativas que manifiesten, donde el compartir, comunicar, conversar, cooperar sean elementos fundamentales, esto implica un cambio en la forma de crear y producir a partir de narrativas que permitan una mayor interacción en el proceso comunicativo, transformando la comunicación unilateral en bilateral, dialógica y participativa.

La comunicación corporativa, debe permitir que las formas de comunicación interna y externa de una empresa se dinamicen para crear una imagen favorable, positiva en base a la producción y difusión de contenidos significativos.

Refiriendo a Capriotti (1999):

- a) todo comunica en una organización (crear contenidos significativos);
- b) la comunicación corporativa debe generar expectativas (permitir la interacción entre los usuarios y públicos de interés);
- c) la comunicación corporativa debe estar integrada (contenidos, narrativas multimediales, hipermediales, redes sociales).

Si la comunicación corporativa tiene la función de armonizar las actividades entre cultura, identidad e imagen, los contenidos que se vayan a crear deben resumir la estrategia empresarial a través del plan de comunicación eficiente y significativo.

La imagen y la reputación corporativa adquieren un mayor valor en el mundo empresarial, ya que permiten obtener un lugar especial en la mente de los usuarios y públicos de interés. Para alcanzar posicionamiento, imagen corporativa de prestigio y una buena reputación, la comunicación corporativa juega un papel importante, porque a través de esta, se difunde la imagen y reputación corporativa se crean percepciones con el propósito general de establecer y mantener reputaciones favorables con los públicos de que depende la empresa.

La importancia de la comunicación corporativa a través de la construcción significativa de contenidos, de mensajes, y de la creación de una narrativa que trasmite imagen, confianza, identificación, relación, y apropiación de la identidad corporativa a los públicos. En definitiva, la comunicación corporativa es un proceso continuo que interviene directamente en los constructos de la identidad y la legitimidad corporativa.

La empresa YPFB tienen que ser capaz de digerir de forma inteligente un discurso único y diferenciador que permita alinear la estrategia global de la empresa con la identidad y los valores corporativos a partir de:

- Definir la Identidad corporativa de acuerdo a la estrategia global de la empresa, es importante destacar que la importancia de alinear todos los comportamientos en base al Credo de la empresa, esta debe ser impulsada desde la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de Comunicación Corporativa.
- Alinear la estrategia de comunicación a la estrategia global de la empresa y el plan de comunicación debe apoyar la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en la estrategia empresarial.
- Identificación de historias y pruebas de la realidad, YPFB es una empresa con más de 85 años de trabajo hacia la sociedad boliviana, con muchas historias para contar y expresar.
- Crear contenidos y narrativas coherentes con la identidad y la estrategia de comunicación de la empresa, que expresen discursos de confianza, empatía, relación, identificación con la sociedad.
- Elección de los canales adecuados para llegar a los distintos públicos de interés, en este caso el Facebook, Twitter e Instagram son los canales idóneos para los públicos de YPFB.
- Retroalimentar los mensajes de manera inmediata, clara y comprensible; auténtica y verdadera; y de forma consistente y repetida, para esto se requiere del personal adecuado y competente en redes sociales.
- Medir de manera constante la retroalimentación, interacción de los públicos, a través de las métricas orgánicas y métricas pagadas que proporcionan datos inmediatos.

- Evaluar de manera constante la reputación de la empresa (mediante encuestas) y reconducir las estrategias y contenidos de acuerdo a informes para introducir procesos de mejora y fortalecer la reputación y marca corporativa.

4.1.1. Pasos para que una narrativa sea efectiva

- Es importante crear una narrativa eficaz, una historia empresarial que guíe toda la estrategia y la dote de un sentido significativo con elementos argumentales relevantes y emocionales.
- Los contenidos deben ofrecer emoción, relación, identificación y apropiación para que los públicos se conviertan en prosumidores de contenidos, contribuyan a la historia original y favorezcan al posicionamiento digital. El mapa de interacción debe ser multidireccional, descentralizado, dinámico y móvil.
- Es importante generar una experiencia próxima y personalizada, de tal forma que provoque un nivel de emoción y conexión humanizando el quehacer de YPFB, conectando los hechos en una secuencia lógica de causa y efecto, así como establecer un inicio y un fin.
- Con objetivos claros, la narrativa impactará en los públicos. Cuanto más simple sea el relato mejor, además de ser fluido y dinámico hará que las presentaciones sean más persuasivas, influyentes y memorables.
- Cada historia de YPFB debe ofrecer acción y emoción mejor que hechos, a través de la coherencia en la construcción interna y acordes con el contexto externo.
- Calidad y exhaustividad en la información de YPFB (qué se hace, qué se ha conseguido, cómo lo hace) es base para dar valor, es decir, seleccionar correctamente los elementos que permiten crear la narrativa.
- Relevancia comunicativa como aquello que diferencia, lo significativo, de lo que YPFB se sienta especialmente orgullosa.

- Es importante crear una emoción argumental, a través de narrativas memorables, comprensibles, con un orden lógico que se pueda asimilar y entender, incluso que permita la autoidentificación, la relación, confianza y la emoción.

4.1.2. Creación de una semántica narrativa: vínculo entre Comunicación y Narración

Para lograr una dirección integral de comunicación digital desde las narrativas digitales, primero se debe lograr construir una identidad corporativa única y diferenciadora, base fundamental para crear una reputación fuerte generadora de confianza, de credibilidad y pertenencia. YPFB debe crear una historia o un relato mediante la identificación de elementos únicos de la empresa, mensajes que deben permitir la diferenciación, palabras que potencien el discurso corporativo, y discernir de las palabras que generan conflicto o limitan el posicionamiento corporativo.

Para ello es fundamental que YPFB construya una identidad corporativa clara, una cultura organizacional definida y una reputación corporativa fundamentada de narraciones, historias, relatos corporativos que se conviertan en los hilos conductores de toda la estrategia comunicacional alineándolo con la estrategia global de la empresa.

La narrativa digital representa ser la estrategia ideal para generar identidad, con sentido de pertenencia hacia la empresa. Debido a que las redes sociales son uno de los formatos y medios más utilizados para contar historias, y dan a los públicos la posibilidad de la interactuar con la empresa, entre ellos mismos e incrementar la confianza con públicos nuevos de manera activa y multilínea.

Las historias que YPFB debe comunicar deben ser de identidad y razón de ser de la empresa, estas historias deben transmitir los valores corporativos y alinear mensajes para fortalecer la imagen corporativa hacia comportamientos y actitudes positivas. Algunos lineamientos de las historias para YPFB:

- Historias de temas relevantes del sector petrolero, económico que benefician a la sociedad y al país en su conjunto.
- Historias que generen legitimidad en torno a temas de valor social para los grupos de interés en base al diálogo y cocreación conjunta.
- Historias que crean impacto real en la vida de las personas
- Historias que compartan una causa o propósito ambiental, cultural y social.
- Historias con experiencia de vida (testimoniales) con la empresa, identificando el impacto que tiene YPFB con la sociedad y el grado de compromiso de cada trabajador con el país.
- Historias basadas en testimonios de vida de usuarios de los productos de Y.P.F.B.

4.1.3. **Hacia contenidos significativos**

Las narrativas digitales muestran la realidad, brindan la posibilidad de generar historias con el fin de: transmitir información, motivación, emoción, persuadir, educar, concientizar, etc.

En el caso de YPFB la narrativa digital debe aportar historias de valor, significativas que sean interesantes para los públicos a través de emociones, identidad, empatía y relación, creación de un vínculo entre público-empresa a través de una narración que perdurará en la memoria.

La eficaz utilización de las narrativas puede convencer y manipular a la mente más renuente y suspicaz. Para ello, YPFB debe construir un discurso de convencimiento cuyos mensajes sean claros y directos con el fin de no dar lugar a interpretaciones varias, sino que la idea sea única y se transmita tal cual el emisor pretende desarrollarla y la interacción sea positiva.

Mensajes que pueden utilizarse:

- Valoramos el trabajo de nuestra estatal **YPFB** que trabaja en pro de la Patria y los intereses de las y los bolivianos
- Nuestra historia es el reflejo de la lucha incansable por la defensa de los recursos naturales
- Exploramos y producimos hidrocarburos de manera eficiente y rentable
- Nuestros recursos, nuestra empresa
- Y.P.F.B la empresa que llega a los hogares de todos los bolivianos
- Y.P.F.B. garantía de futuro
- Exploramos Bolivia para exportar energía al mundo

4.1.4. **Formatos narrativos**

Es importante la utilización de formatos narrativos idóneos que permitan a YPFB la transmisión y comunicación de cada uno de los mensajes significativos para expresarse y alinear su discurso narrativo con las exigencias y expectativas de sus públicos.

La importancia del ecosistema informativo permite la utilización del hipertexto, el soporte multimedia, transmedia con la utilización de diferentes códigos y lenguajes (textuales, gráficos, visuales, sonoros, mapas y animaciones), que se integran perfectamente en una pieza de comunicación audiovisual participativa que posibilitan la creación de narrativas interactivas con medios propios y una relación más directa.

Los públicos en la actualidad consumen historias a través de diferentes plataformas y tipos de formatos porque un solo canal o medio no satisface su curiosidad. Por tanto, YPFB siendo la empresa más importante del país, tiene diversos o públicos (gobierno, sociedad, líderes de opinión, políticos, consumidores, medios de comunicación, funcionarios, etc.) y para estos públicos se deben utilizar plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

De esta forma la selección del formato sobre el que vehicular los contenidos y mensajes corporativos estará determinada por la tipología de los mismos y los objetivos a conseguir por parte de cada grupo de interés. No debemos olvidar que estos públicos forman comunidades y se convierten en generadores de contenido y prosumidores de mensajes que pueden favorecer o no a la empresa.

Entre los formatos que se deben utilizar tenemos:

- Infografías
- Podcasts
- Gamificación
- Timeline
- Crossmedia
- Transmedia
- Storytelling (Mini Ads, testimonios, Filantropía, Dark social, Storytelling inmerso)

4.1.5. **Redes sociales como espacios discursivos de narrativas digitales.**

La empresa YPFB como creadora de historias, relatos y discursos, debe aplicar el modelo de comunicación digital como socializadora de narrativas de cómo deben ser contadas y la manera de contarlas. Para ello, partimos de la premisa, según la cual, los medios deben transmitir sus contenidos significativos traducidos en forma de relatos y narrativas en las diferentes plataformas que la tecnología y la web ofrece.

Las redes sociales constituyen el espacio discursivo idóneo para transmitir contenidos significativos a través de narrativas. Estas historias o narrativas pueden ser entendidas como discursos mediáticos que condicionan la manera de dar a conocer diversas realidades.

Cada una de las plataformas tienen sus propios formatos (audio, video, imagen, textos), y sus propias características especiales, que son aquellas que se deben tener en cuenta

a la hora de elegir una red social, siguiendo los objetivos estratégicos, y los diferentes públicos.

Este contenido significativo debe crearse pensando en cada plataforma que dotará de variedad y creatividad, con un contenido debe ser único, original y específico, apelar al lado emocional de las personas, generando así la relación de confianza e identificación con la narración.

Tanto Facebook como Twitter son redes sociales extremadamente abiertas y sin restricciones, libres y amplias, lo que le permite llegar a diferentes públicos, con diferentes características, necesidades e intereses. Cabe señalar que en Bolivia Facebook es la red social más utilizada por diferentes tipos de públicos y es el medio de mayor audiencia activa e influyente con gran flujo de información, por tanto, el rol central de YPFB es mejorar los contenidos, los relatos y acercarse a la participación de los ahora prosumidores para entrar en el universo digital.

Creación y utilización de narrativa digital con formatos como el Mini Ads³², testimoniales³³, filantropía³⁴, Dark Social³⁵, Storytelling inmerso³⁶ deben ser utilizados en la

³² **Minis Ads**, son pequeñas cápsulas podemos mostrar contenido llamativo y emocionante para la audiencia, logrando que se interesen por nuestra marca o producto.

³³ **Testimoniales**, Los testimoniales pueden emplearse en muchos formatos, desde texto hasta vídeos tipo entrevista. Lo cierto es que los testimonios positivos aumentan la confianza en la marca, por lo que serían una excelente opción como estrategia en la fase de decisión dentro del proceso Inbound.

³⁴ **Filantropía**, Este contenido de estilo casi institucional es una excelente forma de mostrar la cara más humana de la empresa y generar mayor confianza entre los usuarios.

³⁵ **Dark Social**, son promociones de los productos basados en historias de gran interés y contenido emocional, que sea de alta probabilidad de difusión. De esta forma se asegura (o al menos un poco) que el contenido sea viralizado en las redes.

Para poder hacer una buena implementación de **Dark Social** es importante tener presente cuáles son las temáticas y tops de interés en internet, en la actualidad. Adaptar esos tópicos virales a un enfoque de la estrategia y aprovechar el alcance propio del tema para impulsar tu empresa.

³⁶ **Storytelling inmersivo** es la combinación de las **narrativas digitales** con la tecnología y la interacción. Por medio de herramientas y aplicaciones de realidad aumentada y realidad virtual se le puede agregar un factor interactivo al storytelling.

cuenta de Facebook de YPFB, a diferencia de Twitter el uso de hipertextos con mensajes significativos y claros a través de historias que conectan con líderes de opinión y generan relaciones consistentes con los públicos.

4.1.6. Distribución y participación de los públicos

El éxito de una narrativa digital no solo depende del contenido significativo, sino también intervienen otros factores como la distribución, circulación, interacción y retroalimentación de los mensajes en las redes sociales.

En principio es importante conocer a los diferentes públicos de la empresa, sus características, necesidades, intereses y proporcionar contenidos idóneos con valor hacia estos segmentos, buscando la conexión emocional y única entre la empresa y el público.

En este contexto las narrativas digitales son herramientas que generan una relación más directa, emocional, de identificación, más que una simple transmisión de un mensaje a una audiencia, de esta forma, se conseguirá que la empresa este posicionada en la mente de los públicos y logre una reputación positiva de acuerdo a la estrategia y valores transmitidos.

4.1.7. De la monitorización y medición

Para poder medir y analizar los lineamientos de la comunicación digital en las redes sociales es importante definir una serie de indicadores que permitan monitorizar el impacto de la comunicación.

Es una de las estrategias más implementadas en la actualidad, debido a la gran aceptación y receptividad que tienen estas acciones en la audiencia. Refuerza la imagen innovadora de la marca y tiene un alto alcance en las narrativas.

Es necesario construir una base de datos a partir de indicadores que proporcionen información del impacto del uso de las narrativas digitales, contenidos y actividades institucionales en redes sociales.

Existen indicadores que son proporcionados de modo estandarizado por las métricas orgánicas de cada una de las redes (estadísticas de visitas, número de comentarios, número de seguidores ...), y en otros, por el contrario, se debe establecer un protocolo para su registro sistemático o deben realizar un pago para obtener datos y estadísticas medibles. Además, también es importante establecer la frecuencia con la que se deben registrar los datos.

Estos indicadores permiten monitorizar el impacto de acciones puntuales (por ejemplo, un evento transmitido por streaming, publicación de un video o un post, o aparición de un artículo en prensa). Existe diferentes herramientas que permiten automatizar estas tareas y brindar información clara y rápida.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después del análisis de la presente tesis en la comunicación corporativa, las narrativas digitales y las redes sociales de la empresa pública Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (administración central), se concluye que:

- El concepto de ecología de la comunicación como propuesta teórica pretende describir objetivamente el ambiente o entorno comunicativo de la actualidad y accede a pensar los fenómenos de la comunicación en la era digital, se considera un enfoque que integra todos los procesos comunicativos, así como la interrelación e interacción que construye, nuevos contenidos que transmiten historias a usuarios que tienen la capacidad de crear y ampliar las mismas.
- En el nuevo ecosistema mediático conviven medios tradicionales y nuevos medios digitales (o TICS) en constante convergencia, con factores intermediáticos, contextuales y tecnoambientales propios. Los medios se interrelacionan, se interconectan y se reinventan; los contextos comunicativos se han individualizado y rompen los tradicionales esquemas lineales de espacio-tiempo y los nuevos dispositivos tecnológicos y las interfaces han cambiado por completo la interactividad e inclusive la percepción de la realidad de los sujetos.
- Este enfoque comunicacional accede estudiar e interpretar las realidades expuestas por los medios sociales, el grado de influencia en los usuarios, la interacción, colaboración, cooperación y ampliación de los contenidos, producto de las convergencias transmediales en el nuevo espacio mediático y los nuevos hábitos de consumo a través de las narrativas digitales en la comunicación corporativa.
- En el desarrollo de una nueva generación de medios interactivos, apoyados por la web, las empresas deben estar dispuestas a modificar sus estrategias comunicacionales hacia la creación de contenidos dinámicos y significativos alineados a su identidad corporativa a través de narrativas digitales.

- En este nuevo ecosistema mediático, la comunicación corporativa digital debe ofrecer una comunicación dialógica con narrativas que fusionan contenidos en diferentes plataformas y posibilitan la interacción con usuarios, lo cierto es que a un nivel práctico muchas empresas incluidas Y.P.F.B. tienen problemas en la creación de contenidos significativos, con contenidos que generen interacción
- En el estudio realizado en la gestión 2017 la empresa Y.P.F.B administraba diferentes plataformas entre ellas Facebook y Twitter con la finalidad de difundir mensajes corporativos para tener presencia en el mundo digital. Según el análisis, los mensajes que se difundían en sus cuentas no representan ser discursos alienados a su identidad corporativa, sus valores y objetivos estratégicos; los mensajes se limitaban a proporcionar información y datos sobre eventos y actos realizados por la empresa, es decir, no existía una construcción estratégica significativa de un discurso que identifique la identidad corporativa, den valor y generen imagen en el espacio digital.
- La crisis mediática acaecida en Y.P.F.B. en la gestión 2017, reveló la carencia de una respuesta inmediata en las redes sociales, la ausencia de prácticas discursivas convincentes, coherentes capaces de generar confianza, empatía y cambiar actitudes de los públicos.
- El hecho de que los medios de comunicación tradicionales han perdido el poder de influencia en el nuevo ecosistema informativo, hace que Y.P.F.B. deba relacionarse de forma directa con sus públicos. Se trata de un contexto de máxima transparencia donde las grandes cantidades de información se mueven a una velocidad vertiginosa y donde los tiempos de respuesta que se exigen son inmediatos.
- En el análisis de contenido de los mensajes de las cuentas de Facebook y Twitter se determinó que Y.P.F.B. sólo presentaban información de eventos coyunturales, sin lineamientos estratégicos, se trataba solo de imágenes y texto con algunos recursos como el hashtag o link a otras cuentas institucionales, lo que no generaba interacción entre la empresa y los públicos.

- Nos encontramos en un momento sin precedentes en la historia de la comunicación, ya que irrupción de las nuevas tecnologías y la aparición de los medios sociales ha impulsado el nacimiento de un nuevo ecosistema informativo donde el impacto de la interacción, participación, conversión, compromiso deben ser los lineamientos para la creación de los mensajes y discursos con la utilización de narrativas digitales con formatos interactivos que generen imagen, relación, identificación y apropiación de la empresa, en entornos comunicativos que permiten construir una reputación positiva en el mundo digital.
- El primer reto que enfrenta YPFB residen en la recuperación de la confianza por parte de sus públicos. En este sentido, para encontrar confianza se deben activar vías que activen comportamientos favorables en los distintos públicos y de líderes de opinión en redes sociales.
- YPFB es una empresa que está sometida al escrutinio contante de diferentes públicos, y no puede estar desprovista de una estrategia de comunicación global e integrada en las redes sociales, ya que con frecuencia la red se convierte en una plataforma paralela de reclamaciones y de conversación negativa que impacta en la reputación de la empresa, lo que emerge la clara necesidad de contar con herramientas que permitan filtrar, priorizar y ayudar a la empresa a la toma de decisiones estratégicas sobre su posicionamiento en la red.
- La utilización de un modelo de comunicación digital con narrativas alineadas a la identidad corporativa permitirá que los públicos se empoderen de las redes sociales, avanzando así, hacia un trabajo colaborativo, cooperativo y dialógico. permitiendo generar contenidos que contribuyan a creación de una imagen confiable de la empresa Y.P.F.B., fundamentada en historias.
- La utilización de transmedia, crossmedia, storytelling contribuyen a promover la imagen, crear una relación directa, de confianza, identificación y apropiación de la Y.P.F.B. facilitando la interacción, diálogo y participación con los públicos, lo que en el futuro se reflejará en el posicionamiento digital. Todo ello, destinado a crear y

reforzar la reputación de esta empresa en la sociedad boliviana.

- Y.P.F.B. debe crear narrativas creativas y coherentes con los objetivos empresariales, innovando historias abiertas que permitan expandirse a diferentes plataformas de manera coherente, todo ello permitirá mejorar la reputación de la empresa a partir de la conexión emocional con sus públicos, siempre que el concepto de valor compartido guíe las actuaciones de la identidad corporativa.
- Los formatos que utilizan las nuevas narrativas digitales influyen, motivan y potencian cambios, el ecosistema informativo permite la utilización del hipertexto, el soporte multimedia, transmedia con la utilización de diferentes códigos y lenguajes (textuales, gráficos, visuales, sonoros, mapas y animaciones), que se integran perfectamente en una pieza de comunicación audiovisual participativa que posibilitan la creación de narrativas interactivas y dotan de sentido significativo y permitirá que Y.P.F.B. se exprese y alinee su discurso narrativo con las exigencias y expectativas de sus públicos.
- Estas narrativas digitales deben lograr generar experiencias próximas y personalizadas, a través de relatos fluidos y dinámicos que tengan coherencia en la construcción interna y el contexto externo, promoviendo historias reales.
- La evaluación y medición de las métricas de las redes sociales deben ser constante, ya que de estos datos depende las acciones que se deben tomar en el plan de comunicación y las estrategias que deben utilizarse y si es necesario para introducir procesos de mejora y fortalecer la reputación y marca corporativa.

5.2. Recomendaciones

- Una estrategia de comunicación digital acorde con los diferentes formatos narrativos y diversas multiplataformas contribuye a que una empresa sea menos vulnerable frente a una crisis comunicacional a la que se enfrentan constantemente desde lo político, lo económico, lo social y lo cultural.

- Los cambios tecnológicos son mucho más que cambios instrumentales en la comunicación, son transformaciones que paulatinamente trazan los linderos de una nueva cultura comunicacional a la cual deben estar listas las empresas ya que nos encontramos en una sociedad interconectada, segmentada y abocada a la colaboración, participación y cooperación.
- En este sentido, los cambios tecnológicos son transformaciones que paulatinamente trazan la utilización de un modelo corporativo digital, con una diversa oferta de contenidos mediáticos para usuarios/prosumidores capaces de seleccionar el mejor material en medio de un mundo bombardeado de información y desinformación.
- En este escenario predominantemente virtual, donde el contacto y el diálogo físico entre las personas se ven desplazados por la inmersión individual en un mundo virtualizado es urgente redefinir y redirigir la comunicación corporativa para posicionar o reposicionar una empresa en el espacio de la web.
- Adaptar la cultura corporativa empezando desde dentro a través de un programa de Brand Engagement para que los funcionarios establezcan una relación más fuerte con la empresa, y se refleje en la motivación y sean los primeros embajadores de crear conversaciones positivas de la empresa.
- Relato que genere beneficios e impacte al mismo tiempo de forma positiva en la sociedad, pero con valor empresarial y valor social.
- La empresa YPFB debe implementar una estrategia de comunicación fundamentada en el ecosistema mediático donde predominan prosumidores; públicos activos, productores de información y demandantes de participación, interacción y nuevas formas de relato y contenidos.
- Ante esta posibilidad de nuevas narrativas, el crossmedia, transmedia y storytelling con sus características convergentes, creativas y multiplataforma, se disponen como la nueva oportunidad de generar mensajes como una nueva fuente de oportunidades

para acercarse mejor a las audiencias y romper la crisis mediática en la que se ha visto sumido con la emergencia del quinto poder, el internet.

- Existe la necesidad de adaptar y distribuir presupuestos de la dirección de Comunicación de acuerdo a las exigencias de este nuevo contexto. Ya que actualmente la asignación presupuestaria no responde adecuadamente a la realidad, ya que tiene mayor presupuesto en medios tradicionales donde los medios impresos y la emisión masiva de mensajes publicitarios tiene más peso que la inversión en medios digitales y nuevos canales y formatos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROJO, M. (2010). Nuevas estrategias para rentabilizar los contenidos: Distribución y financiación de formatos audiovisuales en Internet. Revista Telos (Cuadernos de Comunicación e Innovación).

ARROJO, M. J. (2007). Caracterización de las ciencias de la comunicación como ciencias de diseño: De la racionalidad científica a la racionalidad de los agentes. En Gonzalez, W. J. (Ed.), Las ciencias de diseño: Racionalidad limitada, predicción y prescripción. A Coruña: Netbiblo.

ARROJO, M. J. (2008). La configuración de la televisión interactiva: De las plataformas digitales a la TDT. A Coruña: Netbiblo.

ARROJO, M. J. (2012a). Objetivos, procesos y resultados en ciencias de la comunicación desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad. En González, W. J. (Ed.), Las ciencias de la complejidad: Vertiente dinámica de las ciencias de diseño y sobriedad de factores. A Coruña: Netbiblo.

ALONSO GONZÁLEZ, M. (2015). La narrativa crossmedia en las producciones de ficción de los grupos Atresmedia y Mediaset España. Espéculo.

CAPRIOTTI, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel Comunicación.

COSTA, Juan (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo Master Brand. En: Revista Luciérnaga, n°4, 8. Medellín, Colombia: Grupo de Investigación en Comunicación, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

COSTA SÁNCHEZ, C. (2013). Narrativas Transmedia Nativas: Ventajas, elementos de la planificación de un proyecto audiovisual transmedia y estudio de caso. Historia y Comunicación Social, 18, n.º Especial Diciembre.

COSTA-SÁNCHEZ, C. y Piñeiro Otero, T. (2012). Nuevas narrativas audiovisuales: multiplataforma, crossmedia y transmedia. El caso de Aguila Roja (RTVE). Icono 14. Revista de Comunicación y Tecnologías Emergentes.

DAVIDSON, D. (et Al.) (2010): Cross-Media Communications: An Introduction to the Art of Creating Integrated Media Experiences. Pittsburgh: ETC Press, Carnegie Mellon University.

DE UGARTE, D. (2007): El poder de las redes. Barcelona: El Cobre Ediciones.

FLORES VIVAR, J. (2011): Reinventar el Periodismo y los Medios. Madrid: Editorial Fragua. Flores, J. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. Comunicar.

FOMBRUN C.J., Van Riel, C.B.M., (1997) The reputational landscape. Corporate Reputation Review, vol. 1. ☒

GALLEGO Calonge, F. (2012). La medición de la televisión social en España: concepto, evolución y posibilidades presentes y futuras. III Congreso Internacional Comunicación 3.0. Salamanca.

GONZÁLEZ, W. J. (1997). Progreso científico e innovación tecnológica: la "Tecnociencia" y el problema de las relaciones entre filosofía de la ciencia y filosofía de la tecnología. *Arbor*, 157.

GONZÁLEZ, W. J. (Ed.) (2007a). *Las ciencias de diseño: racionalidad limitada, predicción y prescripción*. A Coruña: Netbiblo.

GONZÁLEZ, W. J. (2007b). Configuración de las ciencias de diseño como ciencias de lo artificial: Papel de la inteligencia artificial y de la racionalidad limitada. En González, W. J. (Ed.), *Las ciencias de diseño: Racionalidad limitada, predicción y prescripción* (pp. 41-69). A Coruña: Netbiblo.

GONZÁLEZ, W. J. (2007c). La contribución de la predicción al diseño en las ciencias de lo artificial. En González, W. J. (Ed.), *Las ciencias de diseño: Racionalidad limitada, predicción y prescripción*.

GONZÁLEZ, W. J. (2008b). La televisión interactiva y las ciencias de lo artificial. En Arrojo Baliña, M. J., *La configuración de la televisión interactiva: De las plataformas digitales a la TDT*.

GONZÁLEZ, W. J. (2012). La vertiente dinámica de las ciencias de la complejidad. Repercusión de la historicidad para la predicción científica en las ciencias de diseño. En González, W. J. (Ed.), *Las ciencias de la complejidad: Vertiente dinámica de las ciencias de diseño y sobriedad de factores*.

GARCÍA CARRIZO, J. y Heredero Díaz, O. (2015). Propuesta de un modelo genérico de análisis de la estructura de las narrativas transmedia. *Icono* 13.

GUTIERREZ, F. (2008). *Internet como herramienta para la investigación: Todos los temas de su interés a la distancia de un click*. México: Alfaomega.

HERNÁNDEZ S. Fernandez R., Baptista C. (2009), Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México.

IGARZA, R. (2008): Nuevos medios. Estrategias de convergencia. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

IRALA, P. (2014). Nuevas narrativas en el periodismo actual. El periodismo transmediático. Estudios Sobre el Mensaje Periodístico.

JENKINS, H., FORD, S. &GREEN, J. (2006). Cultura transmedia. Barcelona: Gedisa

JENKINS, H. (2008). Cultura de la convergencia. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación. Barcelona: Paidós.

JOYANES, L. (1997): Cibersociedad: Los retos sociales ante un nuevo mundo digital. Madrid: McGraw Hill - Interamericana de España.

LOSADA DÍAZ, J. C. (2002). Prensa e imagen corporativa en la Universidad. Murcia: Ed. UCAM.

LUCAS MARIN, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Ed. Bosch.

MERINO, M. A., (2013). El factor emocional en la narrativa transmedia y la televisión social. Fonseca Journal of Communication.

NEGROPONTE, N. (2000): El mundo digital. Un futuro que ya ha llegado. Barcelona: Sine Qua Non, Ediciones B.

NOGUERA, J. M. (2015). Todos, todo. Manual de periodismo, participación y tecnología. Barcelona: UOC.

OSUNA, S. y BUSÓN, C. (2008): *Convergencia de medios. La integración tecnológica en la era digital*. Barcelona: Sociedad del conocimiento, Icaria editorial.

PORTO RENÓ, D. FLORES VIVAR, J. (2012): *Periodismo Transmedia*. Madrid: Editorial Fragua.

RENÓ, D. (2011). *Cinema interativo e linguagens audiovisuais interativas: como produzir*. Tenerife: Editorial ULL.

RENÓ, D. & Flores, J. (2012). *Periodismo transmedia*. Madrid: Fragua.

RODRÍGUEZ, J. A. (2006). *El relato digital: hacia un nuevo arte narrativo*. Bogotá: Libros de Arena.

RODRÍGUEZ Darias, A.J., Díaz Rodríguez, P., y Santana Talavera, A. (2012). *Estrategias de gestión de imagen de destino en Fuerteventura. De los folletos a la intercomunicación*. Cuadernos de Turismo.

SÁNCHEZ, J. (2006). *Narrativa audiovisual*. Barcelona: UOC.

SCOLARI, C. A. (2013): *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Deusto, Barcelona.

SCOLARI, Carlos Alberto (2004), *Hacer Clic. Hacia una sociosemiótica de las interacciones digitales*. Barcelona: Gedisa.

SCOLARI, C. A. (2011). *Narrativa transmediática, estrategias cross-media e hipertelevisión*. En Pisticelli, A., Scolari, C. A. & Maguregui, C. (Eds.), *Lostología. Estrategias para entrar y salir de la isla*. Buenos Aires: Ed. Cinema.

SCOLARI, Carlos Alberto (2008), *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.

SCOLARI, Carlos Alberto (2009), *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Barcelona: Gedisa.

SCOLARI, Carlos Alberto (2012) *Crossmedia Innovations*. Barcelona: Gedisa.

TORRICO Villanueva Erick R. (2016), *Comunicación de las matrices a los enfoques*. La Paz Bolivia. Prisma.

TÚÑEZ LÓPEZ, M., y Altamirano, V. (2015). La simetría interactiva de la comunicación organizacional. *Revista DIRCOM*.

TÚÑEZ LÓPEZ, M., Altamirano, V., y Valarezo, K.P. (2016). Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica. *Revista Latina de Comunicación Social*. <http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2016-1094>.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Barcelona: Prentice-Hall.

VILLAFANE, J., (2004) *La Buena Reputación*. Madrid, Pirámide.

WIENER, N. (1991). *Cibernética y sociedad*. México, Consejo Nacional de Ciencia y tecnología.

WOLTON, D. (2000a): *Internet, ¿y después? Una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Gedisa.

WOLTON, D. (2000b): *Sobrevivir a Internet. Conversaciones con Olivier Jay*. Barcelona: Gedisa.

ARTÍCULOS ACADÉMICOS

ÁLVAREZ-PERALTA, M. (2014): “Hegemonías discursivas en el relato transmediático de la crisis: narrativas digitales vs. periodísticas”, en CIC, Cuadernos de Información y Comunicación, volumen 19, pp. 125-144. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

ESTEBAN, C. (2010). En qué contenedor se recicla cada cosa. La información. com. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de http://graficos.lainformacion.com/medio-ambiente/desechos/en-que-contenedor-se-recicla-cada-cosa_zQ7OgNesySC1OblyrhtYu6/

FLORES VIVAR, J. y CEBRIÁN HERREROS, M. (2011): “La narrativa transmedia en el desarrollo de reportajes ciberperiodísticos”, en Comunicación y la Red. Nuevas formas de periodismo. Decimocuarto Congreso de Periodismo Digital. Zaragoza: Asociación de Periodistas de Aragón. Recuperado de: <http://decimocuarto.congresoperiodismo.com/pdf/libro2013.pdf> (Consultado el 05/08/2018).

HAYES, G. (2006): “Cross-Media”, en Personalize Media. Recuperado en: <http://www.personalizemedia.com/articles/cross-media/> (consultado el 02/08/2018)

PRÁDANOS, E. (2013). La narrativa transmedia multiplica exponencialmente las posibles vías de monetización. Recuperado el 2 de octubre de 2014 de <http://www.panoramaaudiovisual.com/2013/03/27/eduardo-pradanos-la-narrativa-transmedia-multiplica-exponencialmente-las-posibles-vias-de-monetizacion/>

PORTO RENÓ, D. y RENÓ, L. (2013): Narrativa transmedia y mapas interactivos: periodismo contemporáneo”, en Razón y Palabra, número 83, junio-agosto de 2013. México. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/40_RenoReno_V83.pdf (Consultado el 05/08/2018).

JENKINS, H. (2003). TransmediaStorytelling. Recuperado el 05/08/2018 de

<https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>

RENÓ, L. & Renó, D. (2013). Narrativa transmedia y mapas interactivos: Periodismo contemporáneo. *Razón y Palabra*, 83, junio-agosto. Recuperado el 2 de octubre de 2014 de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/40_RenoReno_V83.pdf

VALERA, J. (2012a). Quartz, una revista para la internet de los streams. *Periodistas 21*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 de <http://www.periodistas21.com/2012/09/quartz-una-revista-para-la-internet-de.html>

VARELA, J. (2012b). Reimaginar los medios. Las noticias como flujo social. *Periodistas 21*. Recuperado el 2 de agosto de 2013 de <http://periodistas21.com/2012/05/reimaginar-los-medios.html>

TESIS DOCTORALES

GALLEGO AGUILAR, A. F. (2011). *Diseño de Narrativas Transmediáticas. Guía de referencia para las industrias creativas de países emergentes en el contexto de la cibercultura* (Tesis doctoral). Colombia: Universidad de Caldas. Recuperado de <http://scribd.com/doc/58572481/Diseno-de-narrativas-transmediaticas-guia-para-las-industrias-creativas-de-paises-emergentes-en-el-contexto-de-la-cibercultura>.