

Comunicación estratégica para las organizaciones

Karina Benítez Luzuriaga



© **Karina Benítez Luzuriaga**

© Editorial Grupo Compás, 2025
Guayaquí, Ecuador
www.grupocompas.com
<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición, 2025-10-30

ISBN: 978-9942-53-084-4

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942530844>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Benítez, K., (2025) Comunicación estratégica para las organizaciones. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica Estatal de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Prefacio

En el dinámico mundo de hoy, la comunicación estratégica surge como un pilar esencial para construcción de relaciones sólidas, gestión de reputación y logro de objetivos organizacionales. En la actualidad, cuando el contexto es altamente competitivo y digitalizado, la capacidad de planear, implementar, evaluar y reajustar estrategias de comunicación se ha convertido en una habilidad *imprescindible* para los profesionales del área.

Este libro, **Comunicación Estratégica para las Organizaciones: la coherencia entre el ser, hacer y parecer**, está concebido como una guía integral para estudiantes, académicos y profesionales que buscan comprender y aplicar los principios de la comunicación estratégica en diversos entornos. El objetivo es proporcionar un marco teórico-práctico que permita el análisis y la implementación efectiva de habilidades y técnicas en distintos escenarios. A través de un enfoque interdisciplinario, se aborda fundamentos conceptuales, herramientas metodológicas y casos de estudio que facilitan la toma de decisiones estratégicas en gestión comunicacional.

De este modo, el texto aspira dotar al lector de conocimientos y competencias necesarias para diseñar planes estratégicos de comunicación alineados con los valores y las metas organizacionales. Se estructura en cuatro capítulos, cada uno de los cuales trata aspectos fundamentales de la comunicación estratégica.

El **Capítulo 1: Fundamentos** introduce los conceptos esenciales de esta disciplina, definiendo principios clave y explorando los modelos teóricos más relevantes. Analiza las principales barreras y facilitadores, permitiendo al lector comprender desafíos y oportunidades que se presentan en el área comunicacional de las organizaciones.

En el **Capítulo 2: Comunicación Interpersonal** se profundiza en las habilidades de comunicación efectiva necesarias en el ámbito laboral; aspectos cruciales como escucha activa, empatía y liderazgo elementos fundamentales para establecer relaciones interpersonales sólidas y productivas y también para afianzar vocerías corporativas.

El **Capítulo 3: Planificar la Comunicación** examina elementos clave de la comunicación en las organizaciones, la importancia de planificar la comunicación, con acciones para comunicación interna y externa. Con un

enfoque práctico se plantea técnicas que pueden ser implementadas de manera coherente a los objetivos corporativos adaptados a cambios del entorno y las audiencias.

En el **Capítulo 4: Comunicación de Crisis** se aborda estrategias adecuadas para el manejo de problemas o conflictos. Se revisa situaciones recurrentes *offline* y *online*, que afectan reputación e imagen pública. Se plantea métodos para resolución como herramientas esenciales para una convivencia armónica en equipos de trabajo y en escenarios externos.

Desde una perspectiva pedagógica, esta obra se caracteriza por su enfoque didáctico y aplicado. Cada capítulo incluye objetivos de aprendizaje, preguntas de reflexión y ejercicios prácticos que fomentan el análisis y la aplicación en contextos reales. A través de la revisión de casos, se extraen lecciones aprendidas de esas buenas prácticas. El texto incentiva la participación activa en la resolución de problemáticas comunicacionales para reforzar habilidades en los comunicadores estratégicos.

Comunicación Estratégica para las Organizaciones: la coherencia entre el ser, hacer y parecer, es un texto de asignatura que fortalece la formación profesional. Es un puente entre la teoría y la práctica. Este libro, también es para **no comunicadores** pero que entienden la importancia de gestionar una comunicación efectiva y ética en las organizaciones para alcanzar el éxito.

Así, esta propuesta llega a vuestras manos.

Comencemos...

Contenido

Prefacio	2
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS	5
1.1. Definición y conceptos clave.....	6
1.2. Modelos teóricos relevantes	19
1.3. Barreras y facilitadores de la comunicación	32
Referencias bibliográficas Capítulo 1	40
CAPÍTULO 2	46
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	46
2.1. Habilidades de comunicación efectiva	47
2.2. Escucha activa y Empatía	51
2.3. Liderazgo.....	55
2.4. Vocerías Corporativas.....	63
Referencias Bibliográficas Capítulo 2	65
CAPÍTULO 3	70
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	70
3.1. Identidad e Imagen Corporativa	71
3.2. Reputación Corporativa	75
3.3. Acciones de Comunicación Interna y Externa.....	78
3.4. Plan Estratégico de Comunicación: PEC.....	93
3.5. Tendencias	105
Referencias bibliográficas del Capítulo 3	113
CAPÍTULO 4	118
COMUNICACIÓN DE CRISIS	118
4.1. Conflicto y Crisis.....	119
4.2. Métodos de Resolución de Conflictos	123
4.3. Gestión de crisis en redes sociales.....	132
4.4. Del Escándalo al Control: Recuperación de la Imagen Pública. Casos.....	137
Referencias bibliográficas Capítulo 4	141

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS

*“Sin una brújula, un barco no encontraría su puerto ni sería capaz de
estimar el tiempo requerido para llegar allí”*

Peter Drucker

Contenido

- Definición y conceptos clave
- Modelos teóricos relevantes
- Barreras y facilitadores de la comunicación

Objetivo del capítulo

Explorar de manera clara y práctica los conceptos clave, los modelos teóricos más usados y los elementos que facilitan y obstaculizan la comunicación en las organizaciones.

La comunicación es parte vital en las organizaciones. Si buscamos que los mensajes sean efectivos y cumplan su propósito, es necesario comprender *qué es y cómo hacer* que su aplicación responda a una estrategia. En este capítulo, conocerás conceptos básicos que la sustentan, descubrirás modelos teóricos que permiten entender mejor los procesos comunicativos e identificarás obstáculos y elementos que facilitan una buena comunicación. Estos fundamentos son clave para que puedas analizar, diseñar y mejorar estrategias de comunicación en diversos contextos organizacionales.



Imagen generada con IA

Definición y conceptos clave

Reflexionemos: *¿Qué es comunicación estratégica? ¿Es importante para las organizaciones?*

La comunicación estratégica es un proceso planificado que permite a las organizaciones gestionar de manera efectiva sus relaciones con diversos públicos internos y externos. Se enfoca en establecer procesos comunicacionales orientados a los objetivos de la organización. A diferencia de la comunicación convencional, que puede ser reactiva o circunstancial, la comunicación estratégica se basa en: *análisis del contexto*, *identificación de audiencias clave* y el *uso de mensajes coherentes* siempre alineados con la identidad y misión de la entidad. Su propósito no solo es informar, sino influir, persuadir y generar vínculos sólidos con los *stakeholders*¹, garantizando una conexión efectiva y sostenible a largo plazo.

¹ «Stakeholder» es un término compuesto por dos palabras en inglés: «stake» (apuesta) y «holder», (poseedor). También llamado *parte interesada*, es cualquier persona o grupo que tiene interés o influencia en una empresa y puede verse afectado por sus decisiones. Pueden ser internos o externos.

Revisemos estos aspectos básicos:

- *Análisis del contexto*
- *Identificación de audiencias clave*
- *Uso de mensajes coherentes*

Análisis del contexto: ¿Cómo?

Es la técnica que permite identificar factores internos y externos que podrían afectar el desempeño de una organización. Consiste en aplicar un proceso sistemático y detallado en varios ámbitos que permitirá averiguar cuestiones importantes de la actividad organizacional. Este análisis se debe realizar de manera periódica, con el fin de evaluar procesos en cada área para facilitar la toma de decisiones en casos específicos.

Existen varias herramientas que se utilizan para aplicar este método y cada instrumento depende de lo que queremos conocer. Revisemos los más implementados:

a) **Análisis FODA.** - Es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este instrumento, creado, en la década de 1960, por **Albert Humphrey**, un consultor de gestión de la Universidad de Stanford, permite analizar la situación interna y externa de una empresa o proyecto. Es hacer una revisión de la situación real y actual en que se encuentra una organización ya que revela aspectos que facilitan planear acciones adecuadas en un momento preciso.

b) A nivel interno, se revisa Fortalezas y Debilidades, es decir, algunas cosas que podríamos controlar; mientras que en lo externo auscultamos Oportunidades y Amenazas, aquellas cosas que no se podrían controlar. Para analizar los datos recabados se elabora una matriz donde se reflexiona sobre las posibilidades de acción en diversos ámbitos.



Infografía generada con IA

c) **Análisis PEST.** - Es un acrónimo de varios factores, que permiten conocer y reflexionar respecto a influencias sobre todo externas de una organización. Los factores a revisar son:

- **Políticos-Legales:** contexto político, leyes, reglamentos, normativas.
- **Económicos:** situación económica del contexto, tendencia del consumo, situación de confianza o de inestabilidad, el nivel de inflación o riesgo país.
- **Socioculturales:** hábitos sociales, tendencias en educación, nivel cultural, moda, formas de comunicación habituales, rasgos demográficos, salud.
- **Tecnológicos-Ambientales:** tecnología actual, avances, conocimientos, inversión en I+D, *big data*, medio ambiente.

Respecto a la autoría de esta herramienta, hay dos corrientes: según algunos autores fue en 1967 que el profesor Francis Aguilar, de la Universidad de Harvard, planteó el PEST como un instrumento de planificación estratégica para los negocios; mientras que otros autores plantean que en 1968 con la publicación del ensayo *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica* escrito por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, esta matriz se popularizó. Lo cierto es que se ha convertido en un instrumento muy útil y utilizado en el ámbito organizacional.



Infografía elaborada con IA

d) **Análisis con Modelo 7 S.-** Este modelo, desarrollado a principios de los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma estadounidense McKinsey & Company, apunta al interior de las organizaciones. Se analiza 7 factores, que empiezan por S (por sus nombres en inglés) y que, según sus autores, son fundamentales de cualquier estructura organizativa:

- Estrategia (*Strategy*)
- Estructura (*Structure*)
- Sistemas (*Systems*)
- Estilo (*Style*)
- Valores compartidos (*Shared values*)
- Personal (*Staff*)
- Habilidades (*Skills*)

Este estudio se basa en la premisa de que las organizaciones operan como una red de piezas interconectadas y se determina si esos siete factores están alineados estratégicamente dentro de la entidad. Se plantea hacer monitoreos y evaluaciones periódicas, que permite replantear acciones puntuales o la totalidad de algún proyecto.

Se dibuja un octógono colocando cada nombre de las partes en los vértices y en el centro, los valores compartidos. Con un trazado de líneas desde cada vértice hasta los demás, se va analizando si precisamente hay una correcta alineación para alcanzar el objetivo organizacional.

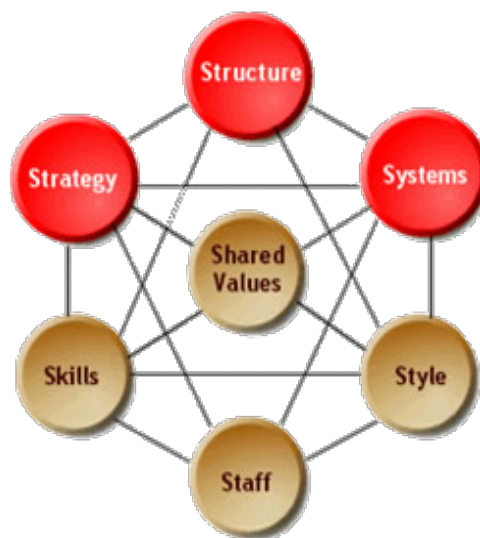


Gráfico Fuente: González R. (2012)

Identificación Audiencias Clave: ¿Quiénes?

Identificar bien las audiencias es fundamental en un entorno empresarial. Permite comprender mejor a los grupos que influyen o son influenciados por todo lo que haga o deje de hacer una organización. Según Freeman (1984), citado en Azuero (2022), las empresas deben gestionar estratégicamente a sus *stakeholders* para mantener relaciones sostenibles y alcanzar sus objetivos.

Como audiencias clave podemos determinar a clientes o usuarios, empleados, inversionistas, proveedores, competidores y otros miembros de la comunidad, cada uno con expectativas y necesidades específicas que influyen de una u otra manera en la toma de decisiones de la organización.

El análisis de estas audiencias implica categorizarlos en diferentes grupos en función de su nivel de poder e influencia dentro o fuera de la organización. Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron un modelo basado en tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, lo que permite identificar a las audiencias que requieran una atención inmediata.

El estudio detallado de estas relaciones facilitaría la adaptación a cambios e implementación de estrategias de comunicación efectivas.

Por ejemplo:

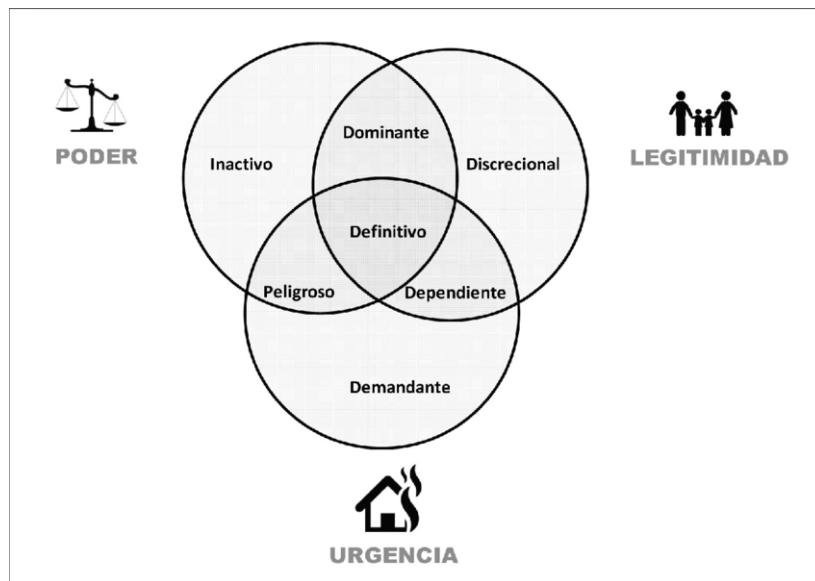
- *Clientes con alto poder de compra pueden determinar éxito de un nuevo producto o servicio.*
- *Organismos de control pueden afectar en acciones de cumplimiento legal o tributario de una empresa.*

Se pueden utilizar diversos instrumentos para mapear a las audiencias:

- **Mapa de Públicos**
- **Matriz de stakeholders**
- **Buyer Persona (cliente ideal)**
- **Análisis de datos (informes de redes sociales e investigaciones previas)**
- **Entrevistas-Encuestas-Grupos focales**

La identificación precisa de las audiencias permitirá establecer canales de comunicación acordes a cada tipo de público y elaborar mensajes adecuados que afiancen la reputación corporativa. En un entorno altamente dinámico, tan competitivo, conocer a los públicos no solo es una ventaja estratégica, sino una necesidad para garantizar el crecimiento y sostenibilidad económica a mediano y largo plazo.

Técnica Matriz Stakeholders



Elaboración propia-Fuente MITCHELL, AGLE Y WOOD (1997)

Técnica Mapa de Públicos



Fuente Osnaya F. (2010)

Técnica Cliente ideal



Fuente: Redacción RD (2022)

Técnica Análisis de datos



Autor desconocido bajo licencia CC BY-SA-NC

Mensajes coherentes con Identidad y Misión organizacional

La coherencia que debe existir entre los mensajes que emite una organización con su identidad y misión es un principio fundamental en comunicación estratégica. Por un lado, la identidad refleja la esencia, el propósito y los valores organizacionales; por otro, la misión es su razón de actuar y el impacto que busca generar en la sociedad. Como señala Joan Costa (2009), la identidad corporativa no es solo una imagen visual de la organización, sino un sistema integral de significados que debe proyectarse de manera clara y consistente en todos los niveles. Cuando una empresa comunica mensajes alineados con su identidad y misión, fortalece su credibilidad y genera confianza en sus públicos.

La falta de coherencia en los mensajes puede llevar a una crisis reputacional y a la pérdida de confianza por parte de los *stakeholders*. La identidad de una marca debe ser percibida de manera homogénea por todos sus públicos, formando en sus mentes una imagen casi uniforme, evitando contradicciones que puedan generar confusión o desconfianza de esas audiencias hacia la organización.

Por ejemplo: Si una empresa que promueve la sostenibilidad ambiental, lanza campañas publicitarias en esa línea, pero sus prácticas operativas contradicen ese compromiso; refleja una desconexión que puede ser detectada por algunos consumidores e incluso ser denunciada en redes sociales ocasionando una crisis reputacional.

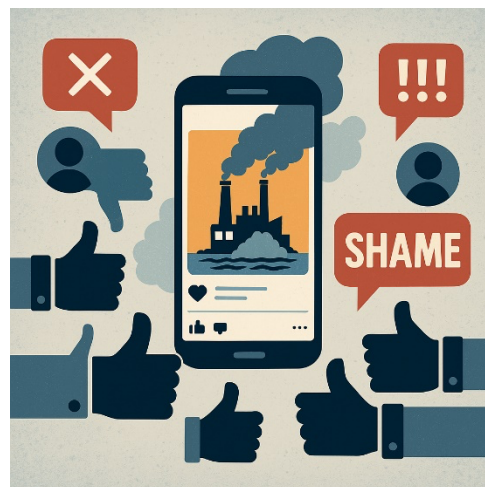


Imagen generada con IA

Al respecto, Hurtado (2021) opina que las organizaciones deben considerar los cambios del entorno para reforzar su marca, el mensaje debe ser realista y actual, debe ser compartido entre todos los empleados para evitar resultados nefastos en tiempos difíciles. Es decir, una percepción positiva de la marca corporativa en sus colaboradores, contribuye sin duda al rendimiento organizacional.

Un mensaje coherente no solo se transmite hacia afuera, sino que por sobre todo permea, potencia la comunicación interna. Los colaboradores deben ser

los primeros embajadores de la identidad y misión corporativa, por lo que es esencial que conozcan, comprendan y estén convencidos de los valores institucionales. Así se afianza una verdadera cultura organizacional.



Otro ejemplo:

Una empresa que afirme fomentar innovación y liderazgo debe garantizar que sus colaboradores reciban formación innovadora constante, establecer mecanismos para que se escuchen las nuevas ideas y que el personal cuente con espacios y herramientas adecuadas para desarrollarlas de manera efectiva.

Imagen generada con IA

La cultura organizacional, según Guerrero et. al. (2025), se refuerza a través de mensajes y prácticas alineadas que impactan directamente en compromiso y motivación de todo el equipo. La coherencia de los mensajes en todos los canales y puntos de contacto con los públicos se consigue con el uso de estrategias de comunicación integradas.

Desde las relaciones públicas, redes sociales y publicidad hasta la atención al cliente, cada interacción con las audiencias debe reflejar y potenciar la identidad y misión de la organización. Según Capriotti (2021), la comunicación estratégica debe diseñarse con una visión holística² para que los mensajes transmitidos, en diferentes canales, refuercen la misma narrativa corporativa, el mismo discurso, fortaleciendo posicionamiento.

² La perspectiva holística es un enfoque que considera los fenómenos en su totalidad, integrando todas sus partes y dimensiones - físicas, mentales, emocionales y sociales- en lugar de analizarlas de forma aislada; para comprender sistemas complejos en su contexto global e interrelacional.

Entendemos así que la coherencia entre los mensajes es elemento clave para el éxito y sostenibilidad de toda estrategia comunicacional. No solo que garantiza una percepción clara y confiable en los públicos externos, sino que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso en públicos internos. Cada mensaje debe contribuir a la construcción y proyección de una imagen corporativa auténtica y sólida en el contexto.

Entonces repasemos la definición:

La comunicación estratégica se basa en el *análisis del contexto*, la *identificación de audiencias clave* y el *uso de mensajes coherentes* alineados con la identidad y misión de la organización. Su propósito no solo es informar; sino influir, persuadir y generar vínculos sólidos con los *stakeholders*, garantizando una conexión efectiva y una reputación sostenible a largo plazo.

Hemos adoptado esta definición, con base a diversos modelos teóricos del proceso comunicacional y con un enfoque multidisciplinario, que abarca desde lecturas sobre teorías de la comunicación, mercadotecnia, relaciones públicas, comunicación *enactiva* y gestión de crisis. Especial énfasis pondremos al modelo de comunicación bidireccional simétrica de Grunig y Hunt, que enfatiza la importancia del diálogo entre las organizaciones y sus públicos; abordaremos el clásico modelo sistémico de Lasswell y la propuesta latinoamericana, basada en la teoría *enactiva* de Sandra Masonni.

Massoni (2019) plantea que la sostenibilidad de los sistemas organizacionales se sustenta en la sinergia³ emergente de la multidimensionalidad comunicacional. No se trata de procesos lineales sino de una democratización a partir de la reconfiguración fluida de vínculos en la cotidianeidad. La autora plantea un modelo de Comunicación Estratégica *Enactiva* y la define como un especial proceso cognitivo micro/macrosocial que hace emerger mundos.

³ La sinergia es un concepto que describe la interacción **cooperativa** entre elementos, donde el resultado conjunto es superior a la suma de los efectos individuales. Se aplica al análisis de sistemas organizacionales que generan valor agregado mediante la colaboración.

A partir de esa visión, la comunicación estratégica se constituye en el proceso planificado de transmitir mensajes de manera coherente y persuasiva, con el fin de influir en la percepción y comportamiento de los públicos objetivos. Según la autora, el factor estratégico se hace manifiesto en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los participantes.

Por su parte, Manzo (2021) plantea que la comunicación estratégica basada en asertividad, empatía y persuasión tiene una correlación positiva con el incremento de la integración e identidad organizacional entre los trabajadores de una empresa. Así mismo, reconoce que algunas estrategias psicológicas afectan de manera más significativa que otras cuando se toma en cuenta el contexto de cada entidad. López (2022) dice que entre las características principales de la comunicación estratégica se incluyen: la intencionalidad, la integración de diversos canales y la capacidad de adaptación a cambios en el entorno.

De la revisión teórica, podemos determinar tres principios clave que deben estar presente en la aplicación de comunicación estratégica para las organizaciones:

➡ **Claridad y coherencia:** Los mensajes deben ser claros y consistentes, alineándose con la misión y visión de la organización (Sánchez & Torres, 2024).

➡ **Bidireccionalidad:** La comunicación efectiva es un proceso de diálogo, que facilita la retroalimentación y el intercambio de información (León, 2024).

➡ **Adaptabilidad:** La estrategia comunicacional debe estar preparada para responder a cambios en el entorno social, económico y tecnológico (López, 2022).

Revisemos algunas definiciones de autores contemporáneos:

Tabla 1

Matriz definiciones de Comunicación Estratégica

AUTOR	DEFINICIÓN
Arellano E. (2008) México	La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar momentos y espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal, que deben respetar la ejecución de procesos internos, tanto laborales como humanos.
Massoni S. (2019)	La Comunicación Estratégica Enactiva define a la comunicación como un encuentro en la diversidad, un cambio social conversacional que enactúa; una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica y evolutiva, micro macrosocial, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada.
Gutiérrez-García y Sadi (2020) España-Argentina	La comunicación estratégica es un enfoque sistemático y planificado para comunicación organizacional, que busca maximizar impacto y eficacia de la comunicación en consecución de objetivos estratégicos de una organización.
Herrera-Morillas (2021) España	La comunicación estratégica es un proceso continuo que requiere evaluación constante y ajustes según sea necesario para lograr los objetivos de comunicación de la organización.
Durán P. et al (2021) México	La comunicación estratégica es un proceso generador de energía simbólica, movimiento relacional y acción social, su función es precisamente la generación de activos intangibles dentro del espectro organizacional.

Fuente internet-Elaboración propia

El manejo estratégico de la comunicación en las organizaciones permite fortalecer identidad, cultura corporativa, gestionar reputación y mejorar la toma de decisiones. En un mundo cada vez más digitalizado y globalizado, donde la opinión pública y la percepción de una marca pueden cambiar rápidamente, una estrategia de comunicación bien estructurada es fundamental para mantener confianza y dotar de competitividad a cualquier entidad.

A partir de la revisión de las definiciones, se concluye que aplicar los principios de comunicación estratégica no solo se limita a grandes corporaciones, es fundamental también para medianas y pequeñas empresas, para instituciones gubernamentales, ONGs, pequeños emprendimientos y cualquier organización que busque influir y conectar con su entorno de manera efectiva.

Actividad

- Investiga y presenta en una matriz varias definiciones de comunicación estratégica de diferentes autores.
- Luego, compara y debate las diferentes perspectivas con los compañeros y compañeras, en un foro virtual o presencial en aula.

Modelos teóricos relevantes

Reflexionemos:

¿Qué tan veraces son los mensajes que lees o escuchas?

¿Las historias que cuentan redes sociales de las organizaciones son ciertas?

¿Cómo se construyen esos mensajes?

¿Qué fundamentos teóricos los sustentan?

Ahora revisaremos algunos modelos teóricos importantes para entender la relevancia del manejo estratégico de la comunicación en nuestros días y en los diversos entornos organizacionales.

Las teorías de la comunicación como otras disciplinas académicas necesitaron largo recorrido para ser consideradas científicas. Desde su aparición, evolucionaron a medida que la sociedad y sus diferentes modos de producción también fueron desarrollándose. A mediados del siglo XX el sistema de los medios de comunicación de masas (prensa, radio y televisión) fueron un fenómeno social, y la comunicación requería un abordaje científico para entenderla como proceso, parte de la estructura misma de la sociedad.

Pensamos a la comunicación como un acto humano y social. Como bien lo explica Vásquez F. (2020) la comunicación, en sus infinitas maneras de manifestarse, posibilita no solo la estructuración polisémica del mundo social, sino también la transformación de éste a partir de iniciativas y estrategias de comunicación culturalmente situadas.

Al respecto, se hace necesario analizar la propuesta teórica del sociólogo francés Pierre Bourdieu⁴, cuando postula que todo lo que los individuos hacen y dicen se genera a partir de sus características individuales y por su posición que ocupan en la sociedad. Este enfoque contribuyó a entender que los procesos comunicacionales de los seres humanos están permeados por muchas variables del contexto, como por su rol, directo o indirecto, en el tejido social.

En la producción social, las personas entran en determinadas relaciones, necesarias e independientes de su voluntad, denominadas relaciones de producción. Ese tejido o estructura social está determinado por múltiples

⁴ Pierre Bourdieu fue un sociólogo francés (1930–2002) reconocido por sus aportes sobre poder, cultura y educación. Desarrolló conceptos clave como habitus, campo y capital cultural.

factores económicos e históricos. Esta corriente teórica nace del concepto desarrollado por el economista y filósofo alemán Karl Marx⁵, cuando menciona a la estructura y superestructura como elementos constitutivos de la sociedad. Para este teórico, la estructura es la base de la sociedad, construida sobre la relación entre el trabajo y la propiedad, mientras que la superestructura está formada por creencias, leyes, formas de gobierno, cultura y religiones que se construyen sobre la estructura. En la superestructura se incluyen cultura, instituciones, valores, leyes, religión y medios o formas de comunicación.

Por otro lado, en 1949, los autores Shannon y Weaver⁶, tomando enfoques de la teoría lineal matemática de la comunicación, plantearon un modelo teórico comunicacional. Según Rodrigo (2014) para comprender mejor la génesis de ese modelo se debe revisar dos factores:

- La influencia de Norbert Wiener, considerado fundador de la cibernética con su tesis cibernética explicando los estímulos en información (*input*⁷) y cómo el sistema receptor reacciona con una respuesta (*output*⁸).
- El contexto (mediados del siglo XX) cuando varios inventos en telecomunicaciones fueron puntales para el fenómeno comunicacional.

Precisamente Vergara (2025) señala que el modelo de Shannon y Weaver concibe la comunicación como un proceso lineal, mediante el cual un mensaje es transferido hacia el receptor final a través de una serie de canales que están expuestos a *ruido*, el mismo que puede facilitar su distorsión. Aunque este enfoque simplista ya ha sido superado, sin embargo, permitió la comprensión, a nivel de las ciencias sociales, del proceso comunicacional.

⁵ Karl Marx (1818–1883) fue un filósofo, economista y teórico social alemán, considerado el padre del socialismo científico. Su obra más influyente, *El capital*, analiza las dinámicas del capitalismo y la lucha de clases.

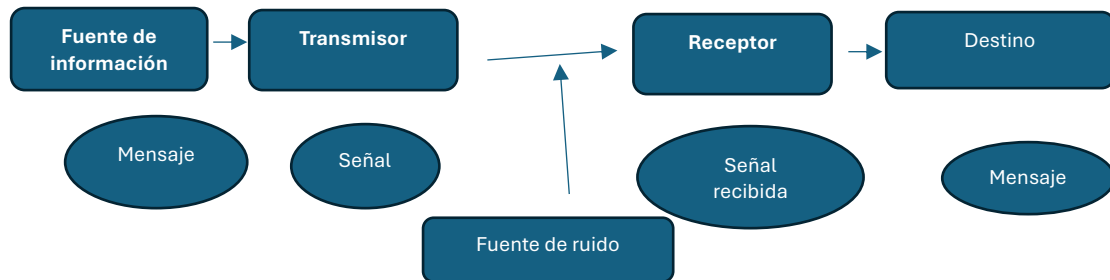
⁶ Claude Shannon (1916–2001) fue un ingeniero y matemático estadounidense, considerado el padre de la teoría de la información. Warren Weaver (1894–1978), científico y administrador, colaboró con Shannon para adaptar su modelo matemático a los procesos de comunicación humana, creando en 1949 el modelo Shannon-Weaver.

⁷ Input es la entrada de datos, información o recursos que un sistema recibe para procesar y generar un resultado.

⁸ Output es el resultado o producto que un sistema genera tras procesar los datos recibidos como input.

Figura 1

Modelo de Comunicación de Shannon-Weaver



Adaptación propia- Fuente Shannon y Weaver

En 1940, Harold Lasswell⁹, propuso un modelo comunicacional como una de las primeras aproximaciones sistemáticas al estudio de la comunicación. Este modelo describe el proceso comunicativo a través de cinco preguntas fundamentales:

- ¿Quién dice
 - ¿Qué?
 - ¿En qué canal?
 - ¿A quién? y
 - ¿Con qué efecto?
- (Lasswell, 1948).

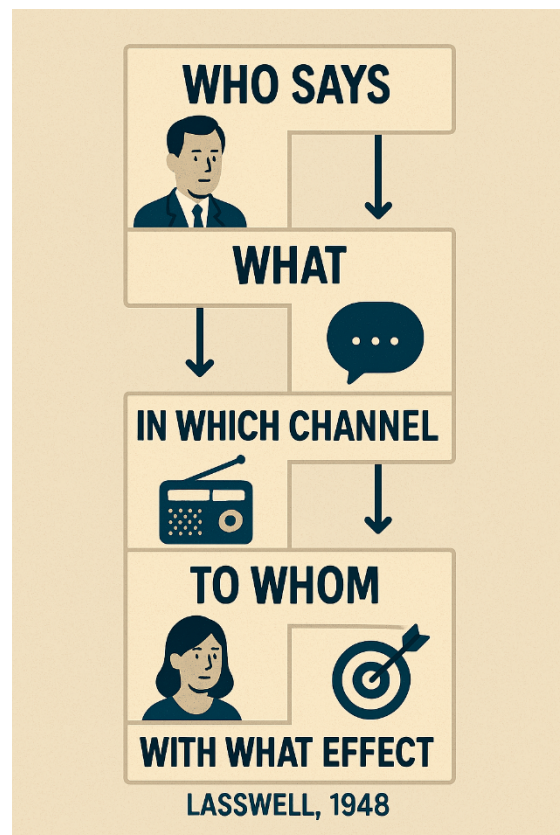


Imagen generada con IA

⁹ Harold Lasswell (1902–1978) fue un politólogo y teórico de la comunicación estadounidense, pionero en el estudio de propaganda y efectos de los medios. Su modelo de comunicación lineal es una de las bases del análisis comunicacional científico.

En este modelo entiende a la comunicación desde un enfoque lineal, considerando al emisor como el punto de partida y al receptor como el destinatario del mensaje. La importancia radica en la aplicabilidad para diversos contextos, como medios de comunicación, propaganda y comunicación política, que permitieron estudiar el impacto del mensaje en las audiencias y evaluar su eficacia.

Desde una perspectiva crítica, el modelo de Lasswell ha sido señalado por su enfoque unidireccional, pues no considera la retroalimentación ni la interacción entre los participantes del asunto comunicativo. Sin embargo, sigue siendo una herramienta para análisis de los procesos lineales de comunicación.

En el ámbito empresarial, este modelo reduccionista permitiría evaluar mensajes publicitarios respecto a cómo llegan al público objetivo y qué efectos generan en su comportamiento. El análisis simple ha hecho que sea una referencia esencial en los estudios de comunicación y que sirva como base para modelos más complejos desarrollados posteriormente por otros autores.

A lo largo de la historia se ha tratado de explicar con otros paradigmas el fenómeno comunicacional. Como bien plantea Navarro L. (2018) cuando escribe que el paradigma crítico concibe a la comunicación como un ejercicio de interlocución y permanente construcción de sentidos a través de los cuales es posible establecer una comprensión de las relaciones sociales. Este autor sustenta que la racionalidad comunicativa es dialéctica, porque ella no se propone como un monólogo unidireccional, sino que se define como diálogo y confrontación, por ser un procedimiento que necesariamente se presenta en forma colectiva, produciendo cultura a través de la comunicación.

El modelo comunicacional de Jesús Martín Barbero¹⁰ se aleja de las concepciones lineales de la comunicación y propone un enfoque **cultural y mediacional**, donde la comunicación no es solo transmisión de mensajes, sino un proceso de construcción de significados dentro de los diferentes contextos socioculturales.



En su obra *De los medios a las mediaciones* (1987-primer edición), Barbero plantea que la comunicación debe entenderse desde las prácticas y experiencias de las audiencias, quienes interpretan y resignifican los mensajes según sus propias realidades. Esto desafía los modelos tradicionales que priorizaban el emisor sobre el receptor. El teórico enfatiza el papel de las mediaciones culturales (valores, costumbres, tecnologías y estructuras sociales) en la forma en que la información es percibida y utilizada por los públicos.

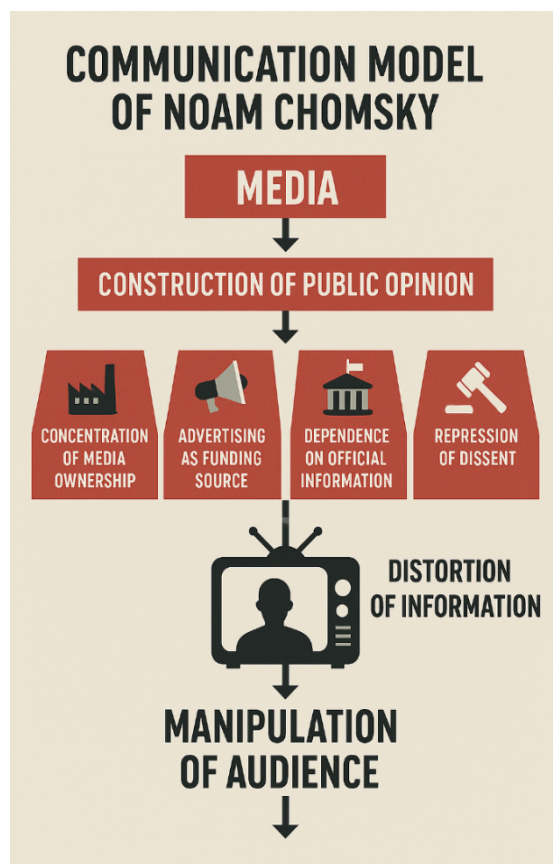
Imagen generada con IA

Desde esta perspectiva, el modelo ha sido ampliamente utilizado para analizar los medios de comunicación, el consumo cultural y los procesos de apropiación de la información en distintos grupos sociales y en situaciones de contexto específicas. En el ámbito organizacional, este enfoque permite comprender cómo los públicos internos y externos interpretan los mensajes de una entidad, con sus propios aprendizajes, experiencias y realidades. Hay que reconocer que

¹⁰ Jesús Martín-Barbero (1937–2021) fue un teórico de la comunicación y antropólogo hispano-colombiano, reconocido por sus aportes al enfoque cultural y mediacional de la comunicación. Su obra *De los medios a las mediaciones* es un referente en estudios latinoamericanos del campo.

la comunicación no depende únicamente del contenido transmitido, sino también de significados propios que tienen los receptores. Aplicado a la comunicación estratégica, el modelo de Barbero destaca la importancia de adaptar los mensajes a las realidades culturales y sociales de cada audiencia, lo que favorece una interacción más efectiva y significativa entre la organización y su entorno.

Para Rocha (2021) Barbero planteó una comunicación *implicativa*, transformativa y participativa que precisa de sujetos capaces de transgredir el orden establecido y de hacer visibles otras formas de narrar y de construir un *nosotros*, partiendo de las diferencias y de los disensos. Según este autor, Jesús Martín-Barbero aportó a este campo, convirtiéndose o reconociéndose como un comunicador popular que desde el lado de los sujetos y las culturas populares rompió barreras en los estudios de comunicación, al destacar que los sectores populares y los movimientos sociales se comunican de formas distintas y significativas entre ellos y con los otros.



Otro modelo comunicacional importante es el planteado por Noam Chomsky¹¹ que se centra en el análisis crítico de los medios de comunicación y su papel en la construcción de la opinión pública.

En su teoría sobre la **manufactura del consentimiento**, desarrollada junto con Edward S. Herman en *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media* (1988), Chomsky plantea que los medios de comunicación en las sociedades capitalistas no son simples transmisores de información objetiva, sino herramientas de poder utilizadas por élites económicas y políticas para influir en la percepción de la realidad.

¹¹ Noam Chomsky (n. 1928) es un lingüista, filósofo y activista estadounidense, considerado el padre de la gramática generativa. Además de sus aportes a la lingüística, ha sido crítico de los medios y la política, en análisis del poder y manipulación mediática.

Según este modelo, la comunicación mediática está estructurada por un conjunto de filtros, como la concentración de propiedad de medios, la publicidad como fuente de financiamiento, la dependencia de información oficial y la represión de discursos disidentes, lo que lleva a una distorsión de la información y consecuentemente a la manipulación de la audiencia.

Este modelo es relevante para la comunicación corporativa y política, pues permite entender que las organizaciones si pueden influir en la opinión pública a través de estrategias mediáticas. En el ámbito organizacional, las empresas que controlan grandes plataformas mediáticas pueden estructurar narrativas favorables a sus intereses, moldeando la percepción hacia sus marcas y productos.

Chomsky también desde sus publicaciones advierte sobre el riesgo de la desinformación y la propaganda; haciendo especial énfasis en la necesidad de la ética comunicacional y la transparencia como soportes fundamentales para la credibilidad organizacional. Este enfoque es de gran valía en la era digital actual, donde la información se difunde rápidamente, por lo que es clave para evaluar la relación entre comunicación, poder y control social.

Al respecto Niño E. (2022) plantea que con las nuevas plataformas digitales y el uso de redes sociales por medios de comunicación independientes se generó lo que Chomsky creía necesario: una pluralidad de medios que refleje a toda la población, creadores digitales, estudiantes, periodistas empíricos y comunicadores independientes que gracias a las redes sociales pueden abrir una página para distribuir información sin ningún costo. Según Chomsky es fundamental la veracidad de la información y una manera en que los medios pueden hacer que una información sea tomada como verdadera es que otros medios se sientan atraídos por esa historia y la repliquen.

James Gruning y Tom Hunt escribieron sobre 4 modelos de Relaciones Públicas:

**Modelo Publicity/
agente de prensa**

**Modelo de la
información pública**

**Modelo asimétrico
bidireccional**

**Modelo simétrico
bidireccional**

En 1984, los autores norteamericanos James Gruning y Tom Hunt¹², escribieron sobre 4 modelos de Relaciones Públicas (RRPP) que se emplean en las instituciones. En la actualidad estos modelos se aplican de manera combinada como estrategia comunicacional.

Los modelos planteados por estos autores son:

Modelo Publicity/agente de prensa

Se basa en el envío unidireccional de información, como publicidad o propaganda, de una sola vía, no existe mayor retroalimentación por públicos objetivos. Son

publicaciones informativas de la organización -en medios masivos o redes sociales- en una especie de monólogo ya que las audiencias no interactúan. Lo que interesa es la publicación y su repercusión o alcance en las audiencias. En la actualidad, se prioriza la viralización, la presencia mediática, lo cuantitativo mas no lo cualitativo.

Modelo de la información pública

Es un modelo basado en el ejercicio periodístico con elaboración y difusión de productos informativos de la organización difundidos a través de medios de comunicación masiva. Se usan boletines, ruedas de prensa, revistas, películas, documentales o vídeos institucionales. Muchas organizaciones públicas priorizan este modelo, con emisión constante de boletines o información en plataformas *social media*. Se diferencia del anterior porque se prioriza productos

¹² James E. Grunig (n. 1942) es un teórico estadounidense, profesor emérito de la Universidad de Maryland. Tom Hunt colaboró con Grunig entre 1980 y 1990 para el desarrollo de teorías sobre comunicación estratégica, en el contexto de relaciones públicas.

periodísticos, promulga libre acceso a datos, transparencia y veracidad de lo que se publica.

Modelo asimétrico bidireccional

Este modelo tiene como finalidad la persuasión a través de la educación. Aquí la información sí transita en doble sentido, entre la organización y sus públicos; se produce a través de contenido formativo además del informativo. Se aplica en campañas educativas y de concienciación. En la actualidad vemos gran afluencia de este tipo de comunicación en organizaciones gubernamentales y también empresas públicas y privadas.

Por ejemplo, campañas para alfabetización digital, medio ambiente, equidad de género, temas de salud, de inclusión, entre otras.



Se plantean objetivos en un plazo determinado con los que se puede evaluar resultados en las audiencias, de esa manera se cumple la bidireccionalidad, porque la información fluye de la organización al público y luego el público responde en forma de *feedback*¹³.

Es un formato asimétrico porque el proceso comunicativo es planteado por la organización, que hace las veces de emisor y el público es el receptor directo de los mensajes.

Imagen generada con IA

¹³ El *Feedback* es la retroalimentación que se realiza sobre un asunto o proceso para evaluarlo o mejorarlo.

Modelo simétrico bidireccional

Este modelo tiene como objetivo la comprensión mutua entre la organización y sus públicos, tanto internos como externos. Aquí la diagnosis situacional es fundamental para determinar tipos de audiencias, análisis de contexto y a partir de allí, canales, formatos y estilos para emitir los mensajes.

Este modelo fue acuñado por Gruning y Hunt (1984) y con énfasis en que las relaciones públicas son mediadoras entre las organizaciones y sus públicos, con base a una comprensión y conocimiento mutuo, apuntando a un equilibrio entre el sistema propio de la organización y el resto de los sistemas de su entorno.

Relaciones Públicas

son mediadoras entre las organizaciones y sus públicos, con base en una comprensión y conocimiento mutuo, apuntando a un equilibrio entre el sistema propio de la organización y el resto de los sistemas de su entorno.



MODELO COMUNICACIONAL MERCADOLÓGICO DE JOAN COSTA (2012)



A inicios del siglo XXI, Joan Costa¹⁴ (2012) planteó el modelo comunicacional mercadológico que es una visión sistémica e integral de la comunicación dentro de las organizaciones, donde identidad corporativa, imagen y estrategia de marca¹⁵ juegan un rol central. Para el autor la comunicación no es solo un proceso de transmisión de mensajes, sino una construcción simbólica que refuerza identidad empresarial y genera valor en los mercados.

En este enfoque teórico, la marca es el eje articulador de la comunicación, pues

¹⁴ Joan Costa (1941–2021) fue un destacado comunicólogo español, pionero en estudios sobre identidad corporativa y comunicación organizacional. Autor de más de 40 libros, su obra influyó profundamente en el pensamiento comunicacional iberoamericano.

¹⁵ La marca es un conjunto de signos distintivos que identifican y diferencian productos, servicios u organizaciones en el mercado. Integra elementos tangibles e intangibles que construyen valor, percepción e identidad ante los públicos.

no solo transmite información sobre productos o servicios, sino que también construye percepciones, relaciones y experiencias con los públicos. La coherencia entre identidad, mensaje y canales es clave para alcanzar posicionamiento sólido y diferenciado.

Imagen generada con IA

Desde esa perspectiva, el modelo de Costa resalta la importancia de integrar todas las áreas de comunicación de la empresa bajo una estrategia única y cohesionada. Publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico, comunicación interna y atención al cliente, todas las partes deben alinearse para trabajar en una misma dirección en la construcción de una imagen clara, definida y consistente de la organización.

Este enfoque también le da un papel activo al consumidor, ya no es visto solo como un receptor pasivo de mensajes, sino que es un participante activo en la construcción de significado. Este modelo es ampliamente aplicado en estrategias de *branding*¹⁶, marketing corporativo y comunicación organizacional, destacando la necesidad de gestionar la identidad visual y verbal para fortalecer relación con públicos.

Sobre el modelo *MasterBrand* planteado por Joan Costa, Varón J. (2023) dice que en este concepto se visualizan tres niveles para la gestión y posicionamiento de marca:

- a) la infraestructura, soportada en identidad institucional, cultura organizacional y estrategia corporativa;
- b) la estructura instrumental con que se realiza la gestión de marca, con investigaciones de mercado, pertinencia, plan estratégico, proyecto de branding, plan de marketing, entre otros; y,
- c) la superestructura en la que -según Costa- se producen los elementos perceptibles y experiencias que vinculan a la marca con mercado y consumidores.

¹⁶ El branding es el proceso estratégico de construcción, gestión y posicionamiento de una marca en la mente del público. Abarca la identidad visual, los valores, la personalidad y la experiencia asociada a la marca para generar reconocimiento y lealtad.

Estos diversos enfoques teóricos ayudan al comunicador para la formulación de estrategias basadas en datos, de manera que se maximiza el impacto de los mensajes y facilita la adaptación a cambios en un entorno mediático y social. Uno de los aspectos cruciales en la comunicación estratégica es precisamente visualizar barreras y facilitadores de cualquier proceso comunicacional, para su gestión efectiva. De eso hablaremos en el próximo apartado.

Actividad

1. De los siguientes casos reconoce qué modelos teóricos se han aplicado.

Caso 1: Comunicación en una Empresa de Software

Marcos, gerente de proyectos en una empresa de software, envía un correo electrónico detallado a su equipo con las instrucciones para una nueva actualización del sistema (emisor y mensaje). El correo viaja a través del servidor de la empresa (canal) y es recibido por los desarrolladores (receptores). Sin embargo, algunos términos técnicos no son comprendidos por todos, generando dudas (ruido). Un desarrollador responde al mensaje y hace preguntas aclaratorias (retroalimentación). Marcos reenvía la información de forma más clara y efectiva.

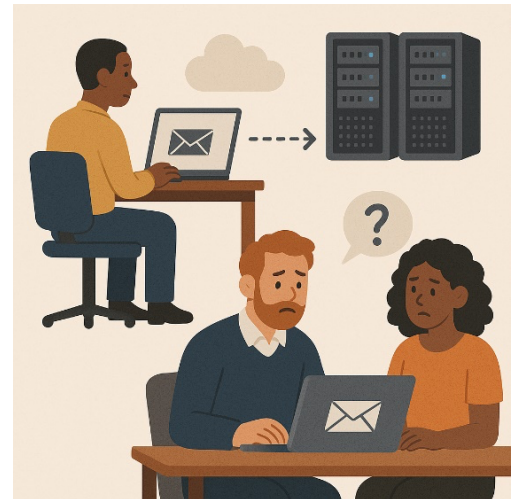
Caso 2: Identidad Visual y Comunicación Corporativa

Una universidad decide renovar su identidad visual para mejorar su posicionamiento. El equipo de comunicación diseña un nuevo logotipo y un manual de marca que reflejan valores institucionales (imagen e identidad). Sin embargo, algunos departamentos continúan usando el logo anterior en documentos oficiales, generando incoherencia en la comunicación (disfunción de la identidad). Para solucionar esto, se realizan capacitaciones internas y una campaña de sensibilización, asegurando una comunicación alineada con la estrategia corporativa.

Caso 3: Diálogo entre Empresa y Empleados

Una empresa multinacional enfrenta quejas sobre las condiciones laborales en sus fábricas. En lugar de imponer decisiones unilaterales, la gerencia organiza mesas de diálogo con los trabajadores, donde ambas partes expresan sus preocupaciones y propuestas. A partir de estas reuniones, la empresa ajusta horarios y mejora condiciones laborales, basada en el consenso y la retroalimentación para beneficio mutuo.

2. Analiza y redacta una nueva propuesta a esos casos, con base a los modelos teóricos revisados.



Barreras y facilitadores de la comunicación

Reflexionemos:

¿Has experimentado problemas de comunicación en tu trabajo o equipo de estudio?

¿Cuáles crees que son las barreras más comunes en un entorno laboral?

¿En qué consiste la retroalimentación?

En esta parte, describiremos las barreras más comunes en la comunicación de las organizaciones y también determinaremos cuáles pueden ser algunos elementos facilitadores.

Las barreras pueden ser de índole corporativo, tecnológico o cultural, falta de alineación de mensajes, mal uso de canales, resistencia al cambio. En contraste hay facilitadores como transparencia, coherencia discursiva, integración de tecnologías para interacción y flujo de información. Comprender estos factores permite la aplicación de estrategias alineadas a objetivos organizacionales.

Un punto de partida importante es tener claro que la comunicación es un proceso fundamental en la vida humana, pues permite la transmisión de ideas, emociones y conocimientos en distintos contextos. Para Serrano M. (2007), la comunicación es un fenómeno social que estructura las relaciones humanas y define las formas de interacción.

En este sentido, entendemos que no se trata solo de emitir y recibir mensajes, sino de comprender y generar significados compartidos dentro de cualquier sistema social. En el ámbito organizacional, la comunicación adquiere un carácter estratégico, ya que incide directamente en la coordinación de equipos, toma de decisiones y construcción de identidad corporativa.

- Según Pacheco MG. (2022) la comunicación organizacional ha cobrado mayor relevancia como un componente empresarial en la estructura de los activos intangibles de una entidad.
- Hernández S. (2021) dice que comunicarnos bien se hace absolutamente necesario para tener relaciones sanas y éxito profesional; sin embargo, a menudo la comunicación falla, porque nos damos cuenta de que no

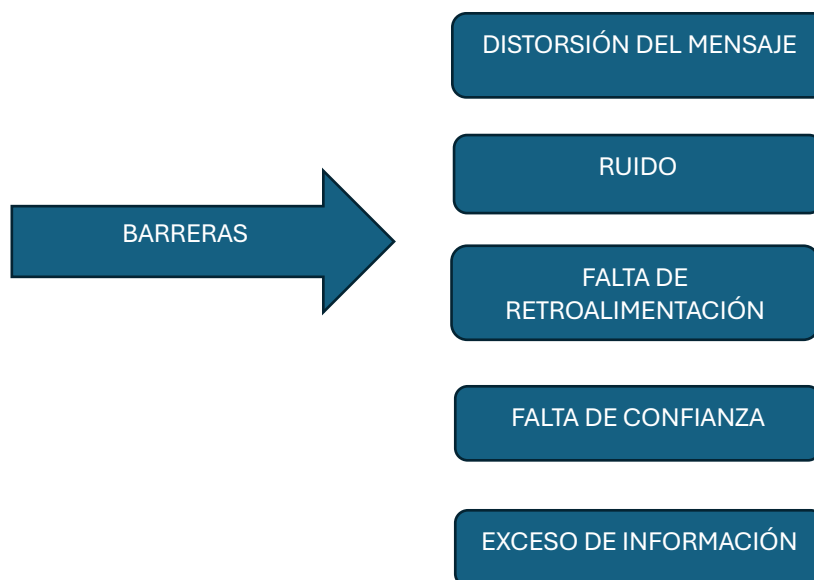
entendemos lo que nos dicen o no nos entienden a nosotros, esto puede ser por factores muy distintos y los llamamos barreras de la comunicación.

Barreras

El proceso comunicativo enfrenta múltiples obstáculos que pueden distorsionar el mensaje, generar malentendidos o incluso provocar conflictos. Revisemos algunas de las barreras más comunes que ocurren en el proceso comunicacional:

Figura 2

Barreras de la comunicación en una organización



Elaboración propia-Fuente revisión bibliográfica

Distorsión del mensaje. - Ocurre cuando la información se altera a lo largo del canal de transmisión. En las organizaciones, esto puede suceder cuando un gerente transmite instrucciones ambiguas a su equipo, que genera confusión y errores operativos. De acuerdo con Speare J. (2024), la interpretación del mensaje depende de los marcos referenciales de los interlocutores, e implica que el significado nunca es absoluto.

Ruido. - Puede ser *físico*, como el sonido ambiente en una oficina abierta, o *semántico*, cuando los términos empleados son demasiado técnicos o desconocidos para el receptor. Un ejemplo usual es el uso de acrónimos y jergas específicas en una empresa, lo que dificulta la comprensión del mensaje en nuevos empleados. Como señala Antonio Pasquali¹⁷, citado en Burgos E. (2021) el ruido no solo interfiere en la transmisión del mensaje, sino que puede afectar la percepción de credibilidad del emisor.



Falta de retroalimentación. - Es un obstáculo recurrente en las organizaciones. Si un líder no brinda espacio para que sus colaboradores expresen dudas o sugerencias, pierde la oportunidad de escuchar, corregir errores y mejorar procesos. Un ejemplo de esta barrera es cuando en una reunión de equipo solo el gerente habla y no da oportunidad de diálogo, lo que desmotiva a empleados y reduce su compromiso. Según Brumley P. (2021), una comunicación efectiva construye relaciones fuertes, con adecuada transmisión de información, retroalimentación positiva y constructiva que fomenta comunicación sólida.

Imagen generada con IA

Falta de confianza entre los interlocutores. – En algunas organizaciones, la cultura de miedo o la falta de transparencia en la gestión generan desconfianza en colaboradores, que conlleva ocultar información o distorsión de mensajes. Por ejemplo, un trabajador que teme represalias de su jefe evitará expresar sus preocupaciones, lo que puede desencadenar problemas mayores, por el descontento y que no solo afectaría clima laboral sino alguna crisis en redes sociales. Como indica Martín-Barbero J. (1991), la comunicación es también una

¹⁷ Antonio Pasquali (1929–2019) fue un filósofo y comunicólogo venezolano, considerado uno de los pioneros del pensamiento comunicacional en América Latina. Su obra crítica abordó temas como la ética de la comunicación, la democratización de los medios y la teoría de la información.

construcción de poder, donde las relaciones de jerarquía influyen en la apertura o el cierre de los flujos informativos.

Exceso de información. - Conocido como *infoxicación*¹⁸, satura y dificulta la asimilación de datos. En la actualidad, muchas organizaciones envían gran volumen de correos electrónicos y reportes, lo que genera fatiga y disminuye efectividad del mensaje, puesto que los colaboradores no leen realmente el contenido. Como advierte García-Canclini N¹⁹. (2021), la sobrecarga informativa en la era digital no equivale a mayor conocimiento, sino que genera dispersión y dificultad para identificar lo realmente relevante.



Facilitadores

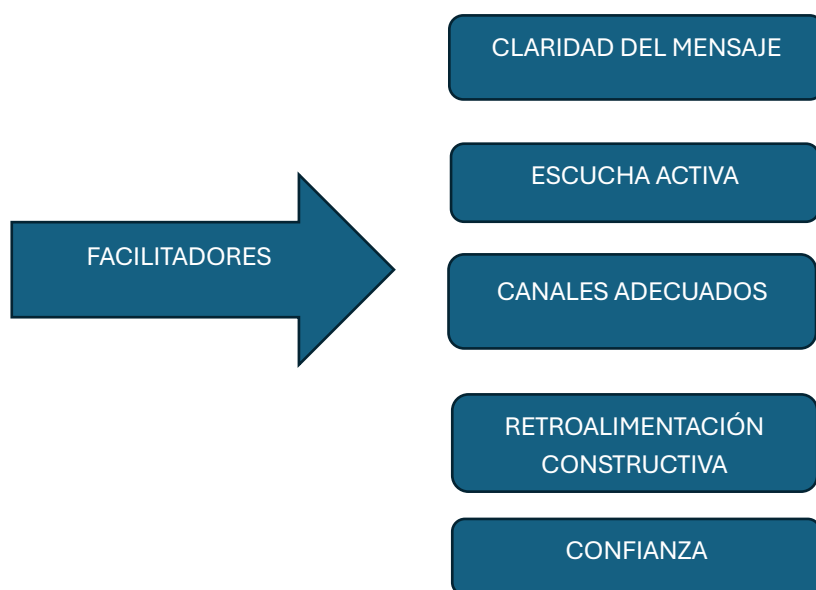
Por otro lado, existen facilitadores que optimizan la comunicación y contribuyen al éxito organizacional. Revisemos algunos:

¹⁸ La infoxicación es la sobrecarga de información que dificulta la comprensión, análisis y toma de decisiones eficaces. Cuando el volumen de datos supera la capacidad de procesamiento del receptor.

¹⁹ Néstor García Canclini (n. 1939) es un antropólogo, sociólogo y ensayista argentino-mexicano, reconocido por sus estudios sobre cultura, comunicación y consumo en América Latina. Su obra integra analiza modernidad, hibridación cultural y globalización.

Figura 3

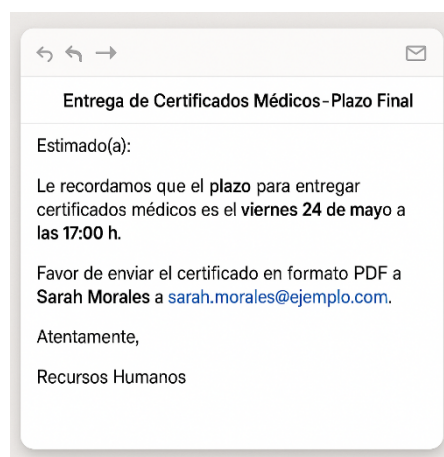
Facilitadores de la comunicación en una organización



Elaboración propia-Fuente revisión bibliográfica

Claridad en mensajes. - Estructurar la información de manera clara, precisa y sin ambigüedades. Como sugiere Kaplún M.²⁰ (1998), la comunicación efectiva debe ser comprensible para el receptor y adaptada a su contexto. Es fundamental conocer y comprender al sujeto receptor, no sólo como usuario, en ese lapso que dedica a los mensajes, sino en su totalidad como individuo: condicionamientos, relaciones, el contexto de su vida cotidiana.

Ejemplo: cuando el departamento de recursos humanos comunica por correo que el plazo para entregar certificados médicos vence el viernes de tal fecha a las 17h00. El mensaje debe incluir fecha, hora, formato requerido



²⁰ Mario Kaplún (1923–1998) fue un educador y comunicador uruguayo, pionero en la comunicación educativa y popular en América Latina. Su enfoque centrado en el diálogo y la participación transformó la manera de concebir la educación y los medios comunitarios.

y persona de contacto para el envío. Esto evita malentendidos y asegura cumplimiento oportuno. Para alcanzar esto, debemos conocer a la audiencia.



Escucha activa. – Es un factor clave para mejorar la comunicación: implica no solo oír, sino demostrar interés, hacer preguntas y entender el mensaje del interlocutor. En el ámbito organizacional, líderes que practican escucha activa generan mayor confianza y compromiso en su equipo de colaboradores. Como destaca Paulo Freire²¹ (1970), la comunicación es un acto dialógico en el que ambas partes deben estar abiertas al aprendizaje mutuo.

Imagen generada con IA

Uso de canales adecuados. – Es otro elemento facilitador de la comunicación, ya que cada canal tiene su propósito y posee efectividad según el tipo de público y el contexto. Según José Luis Piñuel Raigada²² (1997), la elección del canal de comunicación debe responder a las necesidades del mensaje y del público objetivo.



Imagen generada con IA

²¹ Paulo Freire (1921-1997) fue un pedagogo brasileño, reconocido por su enfoque de educación liberadora y su obra *Pedagogía del oprimido*. Promovió el diálogo, la conciencia crítica y la participación activa como ejes del aprendizaje transformador.

²² José Luis Piñuel Raigada (n.1951) es un reconocido comunicólogo y sociólogo español, especializado en teoría de la comunicación, medios y análisis del discurso. Ha investigado sobre comunicación organizacional y metodologías cualitativas en ciencias sociales.

Ejemplo: Una supervisora que, en lugar de decir "esto está mal," explica con detalles cómo mejorar un informe.



Retroalimentación constructiva es otro facilitador que permite mejorar la comunicación en las organizaciones. De acuerdo con Fernando Reimers²³ (2020), la retroalimentación efectiva debe ser específica, oportuna y enfocada en el desarrollo del receptor. Un líder que brinda comentarios específicos y orientados a la mejora, en lugar de críticas destructivas, fomenta un ambiente de aprendizaje.

Imagen generada con IA



Generación de confianza. – Es otro factor determinante para una comunicación efectiva, se consigue con un ambiente organizacional donde se fomente transparencia y respeto lo que facilita el intercambio de información y la resolución de conflictos.

Como menciona Edgar Morin²⁴ (1999), la confianza es el pilar de las relaciones humanas y permite que la comunicación fluya con naturalidad y eficacia.

Imagen generada con IA

Recuerda:

La comunicación en las organizaciones enfrenta diversas barreras, pero también, tal como hemos revisado, existen facilitadores que pueden mejorar su

²³ Fernando Reimers (n.1961) es un educador y académico peruano, profesor en la Universidad de Harvard, especializado en innovación educativa y desarrollo global. Ha trabajado en políticas públicas para mejorar equidad y calidad de la educación.

²⁴ Edgar Morin (n. 1921) es un filósofo y sociólogo francés, reconocido por su teoría del pensamiento complejo. Ha promovido una visión interdisciplinaria para comprender los fenómenos sociales, culturales y educativos en su totalidad.

efectividad. Reconocer las fallas, superar obstáculos y potenciar esos factores positivos que facilitan y mejoran los procesos comunicacionales requiere de habilidades y estrategias que promuevan su afianzamiento. En un mundo donde la información es clave para la toma de decisiones, las organizaciones que priorizan una comunicación efectiva logran mayor cohesión, se innovan y alcanzan éxito en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

ACTIVIDAD

Taller Práctico:

Barreras y Facilitadores de la Comunicación en Entornos Laborales

Objetivo: Identificar barreras en la comunicación organizacional y proponer estrategias para superarlas a través del análisis de casos prácticos.

Desarrollo del Taller

Análisis de Casos

Paso 1: Formación de equipos

- Estudiantes se dividen en 5 grupos. A cada grupo se le asigna un caso.

Paso 2: Análisis

- Cada grupo debe analizar su caso y responder:
 1. ¿Qué tipo de barrera está presente?
 2. ¿Cómo afecta a la comunicación de la organización?
 3. ¿Qué estrategias pueden implementarse para solucionarlo?

Casos de estudio:

Caso 1: Distorsión del mensaje

María es una supervisora en una empresa de logística. Envía instrucciones por WhatsApp a su equipo, pero algunos empleados interpretan el mensaje de forma diferente y se generan errores en las entregas a clientes.

Caso 2: Ruido en la comunicación

En una reunión de planificación, el gerente expone cambios en el proyecto, pero la oficina es ruidosa y muchos empleados no logran escuchar con claridad, lo que provoca confusión en la ejecución de las tareas asignadas.

Caso 3: Falta de retroalimentación

Pedro es diseñador gráfico en una agencia y envió una propuesta de campaña a su jefe. No recibe respuesta en varios días y cuando el cliente solicita

cambios urgentes, Pedro no sabe si son nuevos cambios o su propuesta fue aceptada.

 Caso 4: Falta de confianza

Los empleados de una empresa evitan dar su opinión en las reuniones porque temen represalias. Cuando surgen problemas en los procesos, nadie los reporta por miedo a ser castigado.

 Caso 5: Exceso de información (Infoxicación)

Ana recibe más de 50 correos al día con información de su empresa. Tiene dificultades para encontrar los mensajes realmente importantes y ha pasado por alto instrucciones de su supervisor directo, lo que ocasiona problemas.

Paso 3: Presentación de soluciones

- Cada equipo explica su caso y las soluciones propuestas.
- Se promueve la discusión sobre la viabilidad de las soluciones propuestas.

Paso 4: Cierre y reflexión

- Pregunta: *¿Cómo pueden aplicar estos aprendizajes en su futura vida laboral?*
- Recomendaciones sobre comunicación efectiva en entornos organizacionales.

Paso 5: Evaluación del Taller:

- Participación activa en el análisis de los casos.
- Propuestas de solución viables y aplicables.
- Reflexión final sobre importancia de la comunicación efectiva en ámbito laboral

Referencias

- Arellano, E. (2008). LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Razón y palabra*, 13(2).
- Arroba-Freire, M., Toapanta-Cunalata, D., & Toscano-Ramos, O. (2023). Factores que influyen en el modelo de comunicación estratégica y su impacto en el comportamiento del consumidor: caso de estudio MAGUSEVA. *Vivat Academia*, 47-64.
- Azuero-Rodríguez, Andrés R.; García-Solarte, Mónica and Garibello-Garcia, David. Prácticas de responsabilidad social empresarial dirigidas a los stakeholders en PYMEs del Valle del Cauca: literatura vs práctica. *Entramado* [online]. 2022, vol.18, n.2, e204. Epub Oct 10, 2022. ISSN 1900-3803.
- Barbero, J. M. (1998). De los medios a las mediaciones. *Convenio Andrés Bello*.
- Brumley, P., & Tobías, Y. (2021). La comunicación efectiva como herramienta para alcanzar la meta y los objetivos de la organización. <https://doi.org/10.62876/tc.vi43.5351>
- Burgos Pino, E. K., & Hernández, G. (2021). La moral del comunicar de Antonio Pasquali: Array. *Temas De Comunicación*, (43), 84–93. h
- Calderón Chango, C. M. (2022). Aportes para un modelo de comunicación estratégica digital en organizaciones religiosas (Master's thesis).
- Capriotti, P. A. U. L. (2021). Dirección estratégica de comunicación.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga Comunicación*, 4(8), 20-25.
- Costa, J. (2012). El DIRCOM hoy. Costa Punto Com Editor Barcelona
- Duran, P., Martínez, N. G. C., Rodríguez, V. M. M., & Quiroz, R. C. (2019). Comunicación Estratégica: Modelo de gestión comunicacional. *Anuario de Investigación de la Comunicación coneicc*, (XXVI), 70-80.
- García Canclini, N. (2021). Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad. Editorial Gedisa.

- Guerrero-Haro, e. S., Rios-Gaibor, c. G., Macías-García, f. A., & López-Jerez, M. I. (2025). Relación entre comunicación e identidad corporativa: un enfoque descriptivo desde la revisión de la literatura académica. *Journal of economic and social science research*, 5(1), 360–372.
<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/181>
- Gutiérrez-García, E., & Sadi, G. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina. *Revista de Comunicación*, 19(1), 125-148.
- Hernández Díaz, G. (2023). Mario Kaplún: La verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando. *Temas De Comunicación*, (47), 81–98. <https://doi.org/10.62876/tc.vi47.6415>
- Hernández Mendoza, S. L., & Duana , D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(18), 47-48.
<https://doi.org/10.29057/icea.v9i18.7125>
- Herrera Morillas, J. L. (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra clave*, 10(2), 127-127.
- Hurtado Palomino, Américo, Dante De la Gala Velásquez, Bernardo Ramon, Ccorisapra Quintana, Flor de Meliza, & Quispe Ambrocio, Abelardo David. (2021). Organizational culture and commitment: indirect effects of the employer brand experience. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. Epub 02 de agosto de 2021. Recuperado en 27 de marzo de 2025, de .
- León Martínez, F. M., Saladrigas Medina, H., & León Martínez, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232.
- López López, Edgar Alejandro, Rodríguez Cotilla, Montserrat, & Álvarez Aros, Érick Leobardo. (2022). La inclusión social: un proyecto de liderazgo desde las aulas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(24), e025. Epub 23 de mayo de 2022.<https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1163>

- López Romero, C. (2022). Intervención de la cultura organizacional de la Corporación Mixta para la Investigación y el Desarrollo (Corpoeducación) a través de la comunicación.
- Manzo, A. M. R. La comunicación estratégica basada en técnicas psicológicas: el medio que refleja la identidad e integración de una empresa. Tecnológico de Monterrey.
- Mario Kaplún (1998). Una pedagogía de la comunicación, Madrid, Ediciones de la Torre.
- Martín Barbero, J. (1991). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: Gustavo Gili.
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana: Eje: Abordajes críticos de la Escuela Latinoamericana: contribuciones y avances teórico-metodológicos. Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación, (141), 237-256.
- Mitchell, Agle y Wood (1997): Toward a Theory of Stake holder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. AcadManageRev, October22:4, pp. 853-886.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO. Editorial Nueva Visión.
- Navarro Díaz, Luis Ricardo. (2008). Aproximación a la comunicación social desde el paradigma crítico: una mirada a la comunicación afirmadora de la diferencia. Investigación y Desarrollo, 16(2), 326-345. Recuperado April 07, 2025, desde http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612008000200009&lng=en&tlng=es.
- Niño Morales, E. E. (2022). Autonomía, política y big data, aproximación teórica desde la perspectiva crítica de Noam Chomsky y Byung-Chul Han. Editorial Universidad de Pamplona, España.
- Osnaya F. (28 mayo 2010) Plan de Comunicación- Mapa de Públicos

- Pacheco Rodriguez, MG. (2022). Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/186119>
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.
- Piñuel-Raigada, J. L. (2023). Introducción / Introduction. Espejo De Monografías De Comunicación Social, (18), 11–19. <https://doi.org/10.52495/intro.emcs.18.mic7>
- Reimers, F. M. (2020). Educación global para mejorar el mundo: cómo impulsar la ciudadanía global desde la escuela (Vol. 42). Ediciones SM España.
- Rocha, C. A. (2021). El legado de Jesús Martín Barbero al Campo de la Comunicación Participativa y para el Cambio Social. Mediaciones, 17(27), 447-450.
- Rodrigo, M. (1995). Los modelos de la comunicación. Madrid: Tecnos.
- Rojas, J. A. C. (2024). Gestión del cambio en organizaciones públicas comunicación estratégica y mejores prácticas. Edición digital Santa Anita, Lima.
- Santillán Leiba, V. H. (2021). Aporte de las tres esferas del modelo DirCom de Joan Costa a la comunicación sobre el cambio climático.
- Speare, J. O. R., & Capurso, M. A. (2024). Liderazgo y comunicación. Liderazgo, 123.
- Sánchez Carrera, G. S., & Torres Sánchez, F. A. (2024). Creación de un Plan de Marketing de Empleador Enfocado en Cargos de Alta Rotación de una Entidad Bancaria (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Varón Rico, John Alexander, Gutierrez Portela, Fernando, Gallego Cossio, Laura, & Hernandez Aros, Ludivia. (2023). Propuesta de un modelo de Branding como estrategia de sostenibilidad empresarial para el sector cooperativo en Colombia. Revista Economía y Política, (38), 146-172. Epub 30 de julio de 2023.

Vera Zambrano, S., & Powers, M. (2019). La comunicación como una relación social. Reflexiones sobre la pertinencia de la sociología de Pierre Bourdieu en el campo actual de la comunicación. *Revista Iberoamericana De Comunicación*, (36), 119–146. Recuperado a partir de <https://ric.iberomex.mx/index.php/ric/article/view/25>

Vergara, G., & Handke, M. (2025). Comunicación del riesgo y respuesta pública. La exposición voluntaria ante marejadas en el borde costero del Gran Valparaíso, Chile. *Revista De Geografía Norte Grande*, (91). Recuperado a partir de

Vásquez-Rizo Freddy. (2020) La comunicación en la construcción del mundo social. Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente ISBN: 978-958-619-065-7

¿Qué es un cliente idóneo? (2022, 1 de agosto) Recuperado 28-3-2025.

CAPÍTULO 2

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

“La verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando. La principal condición del buen comunicador es saber escuchar.”

Mario Kaplún

Contenido

- Habilidades de comunicación efectiva
- Escucha activa y Empatía
- Liderazgo
- Vocerías Corporativas

Objetivo del capítulo

Desarrollar competencias para una comunicación interpersonal efectiva como herramientas para construcción de relaciones sólidas en entornos organizacionales.

Los seres humanos nos relacionamos entre sí. Intercambiamos información y generamos relaciones o momentos de encuentros con los demás. Esas relaciones deben ser de calidad y para ello una buena comunicación interpersonal es fundamental.

En este capítulo abordaremos algunas habilidades que fortalecen la comunicación personal e interpersonal, dentro y fuera de las organizaciones, esenciales para relaciones constructivas y climas laborales positivos. Se profundiza en la comunicación efectiva como eje transversal de las dinámicas laborales, destacando escucha activa y empatía para

comprender y conectar con los otros. Se explora el rol del liderazgo en la conducción de equipos y en generación de confianza, para la formación de portavoces corporativos que comuniquen de manera asertiva, ética y colaborativa.

Estos componentes favorecen el intercambio de ideas y potencian entornos laborales más cohesionados, inclusivos y productivos.



Habilidades de comunicación efectiva



Escucha activa y Empatía



Liderazgo



Vocerías Corporativas

Habilidades de comunicación efectiva

Reflexionemos:

¿Qué papel juega tu forma de comunicarte con los demás?

¿Un malentendido cambió alguna conversación importante en tu vida?

¿Cómo influye tu estado emocional en la forma en que hablas o escribes?

¿Comunicas más rápido con tus gestos que con tus palabras?

En esta parte, abordaremos características de habilidades que las personas debemos desarrollar para gestionar de manera efectiva procesos comunicacionales, tanto a nivel personal como organizacional y social.

En un contexto laboral, la comunicación efectiva es una competencia fundamental que influye en la colaboración, trabajo en equipo, liderazgo y

productividad. La capacidad de expresar ideas con claridad, escuchar y comprender a los demás, adaptar mensajes a diferentes públicos permite una interacción eficiente entre empleados, usuarios/audiencias y directivos. Una habilidad necesaria para que los seres humanos podamos comunicarnos de manera efectiva es desarrollar **inteligencia emocional**.

Goleman D²⁵ (2005) popularizó el concepto de inteligencia emocional y la define como esa capacidad para reconocer y entender nuestros propios sentimientos y los de los demás. Eso ayuda a motivarnos y a manejar las emociones con nosotros mismos y en relación con los otros.



Fuente Daniel Goleman, libro *Inteligencia Emocional* -Imagen generada por IA

Para Goleman la inteligencia emocional juega un papel clave en la comunicación, pues el manejo adecuado de emociones facilita el entendimiento de mensajes, la coordinación y la resolución de conflictos en equipos de trabajo. Sin comunicación clara y efectiva, pueden abundar malentendidos, existirá baja motivación y falta de alineación hacia objetivos corporativos.

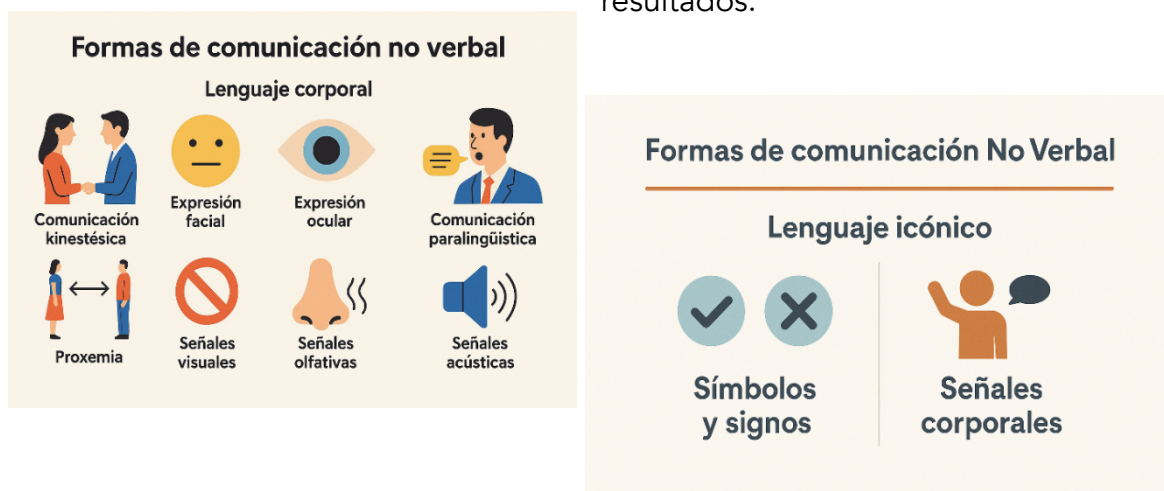
Otra habilidad para una comunicación efectiva es **claridad y precisión**. Si los mensajes son ambiguos o mal estructurados se puede generar confusión y

²⁵ Daniel Goleman (n. 1946) es un psicólogo, periodista y autor estadounidense, reconocido por popularizar el concepto de inteligencia emocional. Su obra ha influido en la educación, el liderazgo y el desarrollo personal a nivel mundial.

errores. En un entorno laboral donde las decisiones deben tomarse muchas veces de manera ágil, es fundamental que la información sea directa, precisa, concisa y bien organizada; priorizar uso de lenguaje adecuado, según el contexto y público receptor. Es determinante para evitar interpretaciones erróneas.

El **manejo de la comunicación no verbal** también es crucial en un ambiente laboral. Gestos, expresiones faciales, postura y tono de voz, complementan el lenguaje verbal y pueden reforzar o contradecir lo que se está diciendo. Según Miguel A. (1995) las personas utilizamos principalmente el lenguaje no verbal para expresar sentimientos, emociones, estados de ánimo. Nuestro vocabulario expresa ideas, contenidos, pero es la forma de decirlo, nuestros gestos, nuestro cuerpo en conjunto el que enfatiza o niega lo expresado.

Para Chaquea M. (2025), un alto porcentaje de la comunicación interpersonal se basa en señales no verbales. La comunicación no verbal no utiliza palabra y tiene dos formas: lenguaje corporal y el icónico. Todo se une para una comunicación eficaz que consigue la meta que se propone y logra el objetivo, obtiene resultados.



Fuente Humberto Mora Chaquea/
Imágenes generadas con IA

En entornos laborales, como reuniones de trabajo, situaciones de mediación o negociación directiva, la comunicación no verbal bien gestionada ayudará a transmitir seguridad, empatía, confianza y genera una imagen de profesionalismo.

Otra destreza que se debe fomentar para alcanzar una comunicación efectiva es la **capacidad de adaptación**. Esta habilidad es esencial para interactuar con diferentes tipos de personas en un entorno laboral. Cada interlocutor tiene su

La capacidad de adaptación

como una habilidad blanda necesaria en los seres humanos



Imagen generada por IA

propia forma de procesar la información, de actuar, de entender, por lo que es necesario ajustar el estilo comunicacional según contexto, necesidades del receptor y diferentes audiencias.

En un mundo globalizado y diverso, donde las interacciones multiculturales son cada vez más frecuentes, desarrollar habilidades de comunicación efectiva no solo mejoran el desempeño laboral, sino que también fortalecen la cohesión organizacional y la competitividad de organizaciones.

Actividad 1: *Role-playing* de escenarios laborales

- Estudiantes representarán situaciones comunicacionales con alto nivel de estrés (una crítica inesperada o un cambio abrupto en un proyecto).
- Cada grupo deberá aplicar las cinco dimensiones de la inteligencia emocional. Reflexionan sobre su capacidad de adaptación y gestión emocional.

Actividad 2: Diario reflexivo de emociones y adaptación

- Durante una semana, cada estudiante llevará un diario donde registrará cómo reacciona emocionalmente ante cambios o desafíos en su entorno.
- En clase, compartirán en pequeños grupos lo aprendido.
- Debatirán técnicas efectivas para mejorar su inteligencia emocional y flexibilidad ante los cambios.

Escucha activa y Empatía

Reflexionemos:

¿Cuándo alguien te habla, le prestas atención realmente?

¿Escuchan tus ideas en tu lugar de trabajo?

¿Adaptas tu estilo de comunicación según la persona o el contexto?

La **escucha activa** y la **empatía** son dos habilidades fundamentales en la comunicación interpersonal, especialmente en contextos organizacionales y sociales. La **escucha activa** implica prestar atención consciente y total a la persona que habla, no solo captando sus palabras, sino también su lenguaje no verbal y sus emociones, para comprenderlo de verdad. Rodríguez J. (2024) señala que el acto de escuchar implica la capacidad para entender diferentes tipos discursivos en distintas situaciones, identificando de este modo roles entre interlocutores e intenciones comunicativas.

Escuchar con atención facilita la comprensión del otro, de lo que intenta decirnos y fortalece relaciones interpersonales. Permite que el interlocutor se sienta valorado y comprendido. Esta habilidad debe aplicarse tanto en comunicación presencial como a través de las plataformas digitales de la organización, con buen manejo de redes sociales.



Imagen generada con IA

Los problemas no surgen siempre por falta de información, muchas veces sucede que no fue bien interpretado un mensaje, tanto en públicos internos o externo, o a través de redes sociales. La organización debe monitorear de manera permanente lo que está diciendo, consultando, su audiencia. Para Gómez F. (2023) escuchar activamente es, ante todo, demostrar con nuestras palabras, con nuestro comportamiento y con nuestra actitud que nos interesamos realmente en lo que nos están comunicando.

Por otra parte, la organización debe **validar y retroalimentar** lo que sus públicos expresan. Puede mostrar comprensión de mensajes de sus públicos, mediante asentimientos, reformulación de ideas o preguntas aclaratorias. Esto refuerza la confianza, evita confusiones y fomenta un ambiente de comunicación abierto, respetuoso y cordial.

La **empatía** es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, comprender sus



emociones y perspectivas. Daniel Goleman (1995), en su teoría sobre la inteligencia emocional destacó que la empatía es clave para el liderazgo y las relaciones interpersonales, pues permite responder de manera apropiada a las necesidades de otros.

Al respecto, Flórez-Madroño A. (2021) considera que la empatía es una de las Habilidades Sociales para la Vida (HSpV), que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) es un conjunto de competencias fundamentales que permiten afrontar exitosamente situaciones sociales de la vida cotidiana.

Este autor señala que esa capacidad de interacción permite a los individuos comprender y aceptar a los demás por muy diferentes que sean, incluso, en circunstancias adversas, la empatía permite apoyar a las personas que lo necesitan, ya que involucra el reconocimiento de emociones y sentimientos.

La combinación de escucha activa y empatía fortalece **relaciones interpersonales y confianza**, a nivel personal, social y organizacional. Son herramientas poderosas para mejorar la comunicación y las relaciones humanas. Aplicarlas crea ambientes más colaborativos, armoniosos y favorece la gestión de conflictos.

Cuando una persona se siente escuchada y comprendida, es más probable que establezca vínculos sólidos y saludables con quienes la rodean.

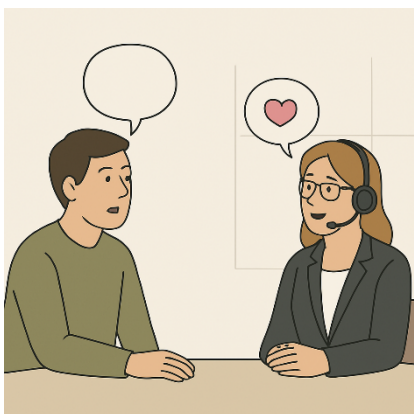


Imágenes generadas con IA

En un mundo donde la comunicación se ve afectada por la prisa y la distracción, cultivar estas habilidades es esencial para construir conexiones genuinas y mejorar la calidad de nuestras interacciones diarias, así como las relaciones entre compañeros y compañeras de trabajo, sin afectar la productividad laboral.

Sobre este tema, Goleman D. (2024) en uno de sus últimos libros, titulado **Óptimo: Rendimiento, empatía e inteligencia emocional**, plantea que, aunque la inteligencia cognitiva (IC) sea imprescindible, resulta insuficiente y se debe dar especial importancia a la inteligencia emocional (IE).

Como ejemplo veamos este par de situaciones:



En el servicio al cliente, una asesora realmente escucha las inquietudes del usuario y responde con empatía, eso genera una experiencia positiva que mejora reputación de la organización y la lealtad del usuario.



En contextos educativos, cuando docentes aplican estas habilidades, junto a sus conocimientos y experticias, pueden conectar mejor con sus estudiantes y ayudarlos a desarrollar un aprendizaje significativo más humano.

Imágenes generadas con IA

Actividad:

INTRACLASE: Se forma un círculo de diálogo donde cada estudiante comparte una experiencia reciente (académica o personal), mientras otro compañero escuchará activamente, sin interrumpir, y luego parafraseará lo escuchado. Se rotan roles para que todos y todas participen.

EXTRACLASE: Durante una semana, cada estudiante llevará un Diario de Escucha Empática, donde deberá registrar tres interacciones reales en las que aplicó la escucha activa y empatía.

Liderazgo

Reflexionemos:

¿Qué es tener liderazgo? Tú ¿influyes en los demás?

¿Te han dicho que quieren seguir tus pasos?

¿O tú quieres seguir los pasos de alguien?

¿Conoces a directivos o personas que sólo ordenan y nunca dan ejemplo?

El liderazgo es un proceso de influencia donde una persona motiva, guía e inspira a otros, de manera individual o en un grupo para lograr objetivos comunes. No significa ocupar posición de poder, sino el tener la capacidad para generar confianza, empatía y fomentar compromiso del equipo en su conjunto. Un buen líder o lideresa actúa con visión estratégica, integridad y fomenta la capacidad de adaptación ante cambios.

Sobre esto reflexiona Parra M. et al (2021) y sustenta que, en el trabajo decisivo de formular, implementar, revisar y actualizar estrategias, la disciplina del líder debe estar llena de pasión, habilidad y compromiso para asegurar la posibilidad de supervivencia y alcanzar el nivel de éxito organizacional. A partir de esta aseveración entendemos que un liderazgo efectivo debe establecer metas claras y priorizar tareas para alcanzarlas.

Según Vásquez D. (2024) a nivel global, la interpretación del liderazgo ha evolucionado significativamente, desde enfoques centrados en rasgos y estilos hasta teorías contemporáneas que enfatizan la adaptabilidad y la influencia. En Latinoamérica, el liderazgo ha sido moldeado por contextos históricos y sociales, a menudo orientándose hacia la movilización social en respuesta a desigualdades.

Vemos entonces que los diferentes estilos de liderazgo, además del contexto, dependen de las capacidades individuales y personales desarrolladas, para influir y guiar a un grupo hacia objetivos colectivos. Una de las clasificaciones más conocidas es la de Lewin y Lippitt (1939), quienes realizaron una investigación del comportamiento humano sobre diferentes grupos e

identificaron a los mismos según el poder de influencia: autoritario, democrático y *laissez faire*²⁶.

Varias investigaciones han desarrollado teoría en este aspecto. James MacGregor Burns ²⁷desarrolló una clasificación, posteriormente ampliada por Bernard M. Bass.²⁸Sus publicaciones se enfocaron en definir el liderazgo transformacional como aquel que genera cambios profundos y duraderos en la organización, a través de gestión compartida de una misma visión y dando inspiración para alcanzarla. Bass añadió la dimensión de las transacciones, como elemento fundamental en algunas entidades del área comercial.

Con base al criterio de varios autores, en este texto detallaremos, tres diferentes estilos de liderazgo:

- transformacional
- democrático
- autoritario



Imagen generada con IA

²⁶ El liderazgo *laissez-faire* es un estilo en el que el líder adopta una actitud pasiva, brindando mínima supervisión y permitiendo que los miembros del equipo tomen decisiones autónomas. Este enfoque podría fomentar creatividad, pero también generar desorganización si no existe un equipo suficientemente maduro y responsable.

²⁷ James MacGregor Burns (1918-2014) fue un historiador y politólogo estadounidense, conocido por desarrollar la teoría del liderazgo transformacional. Recibió el Premio Pulitzer y escribió temas de liderazgo político.

²⁸ Bernard M. Bass (1925-2007) fue un psicólogo organizacional estadounidense, expandió la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Burns. Fundó el Center for Leadership Studies y realizó estudios sobre liderazgo y comportamiento organizacional.

En función de lo anteriormente expuesto, Capuñay LMP (2024) sostiene que el **liderazgo transformacional** se concibe como un método donde el líder genera



en sus seguidores momentos para que estos tengan la capacidad de desarrollar procesos extras, es decir, que tengan la posibilidad de desenvolverse más allá de sus proyecciones como individuos y trabajadores. El líder ayuda a los demás a crecer y transformarse.

Este enfoque de liderazgo se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a su equipo, fomentando crecimiento personal y profesional individual. Sobre lo mismo Luzuriaga I. (2024) dice que el liderazgo transformacional ha sido considerado efectivo a

lo largo del tiempo, no solo por la capacidad intrínseca de impulsar procesos innovadores, sino también para generar cambios en las organizaciones en conjunto.

En este sentido, el papel que posee el líder para una entidad es la capacidad de comunicar de forma efectiva su visión de ella. Un interesante criterio emite Flores L. (2024) cuando menciona que este estilo de liderazgo motiva a sus seguidores a provocar cambio y desarrollo, fomentando un clima laboral sano, con ética, valores y principios que conducen a los colaboradores a seguir ejemplo, desarrollando su potencial y que se involucren con las metas organizacionales.

En cuanto al **liderazgo democrático o participativo**, Arturo LPF (2024) lo describe como uno de los estilos que se caracteriza porque las decisiones se toman de manera participativa. Este tipo de líderes apoyan al equipo para el cumplimiento de tareas y generan influencia para generar compromiso.

En una investigación realizada en contextos educativos, realizada por Benalcázar C. *et al* (2025) se concluye que ese estilo de liderazgo se determina por la participación activa de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo en ese tipo de instituciones.

Este estilo promueve participación de integrantes de un grupo, donde tienen voz y voto, con intervención activa en la toma de decisiones. Para varios autores y administradores, este liderazgo puede resultar lento en la toma de acciones urgentes, pues esperar el consenso para algunos aspectos puede retrasar ejecutorias inmediatas de la organización.

5 características del liderazgo democrático

- ✓ Participación activa
- ✓ Toma de decisiones conjunta
- ✓ Fomento de la creatividad
- ✓ Comunicación abierta
- ✓ Respeto a las opiniones



Imagen generada con IA

Sobre el **liderazgo autoritario**, Beltrán Llera y Bueno Álvarez, (1997) citados en Feu S. (2023) plantean que se caracteriza por el control excesivo y riguroso, donde prevalece la voluntad del superior, jerárquicamente hablando en una organización.

Revisados los distintos tipos, en el contexto organizacional un liderazgo efectivo requiere dominio y destrezas cognitivas (IC); y necesita, además varias habilidades blandas como inteligencia emocional (IE), escucha activa y empatía, revisadas en el apartado anterior. La combinación de éstas permite tomar decisiones acertadas, dirigir equipos, gestionar conflictos, fomentar buen clima laboral y potenciar el desarrollo personal y profesional de colaboradores. En este sentido, Torcatt (2021) menciona que el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y a la vez un potencial para una organización.

Un líder o lideresa contemporáneo no solo debe saber dirigir, sino que además acompañar, enseñar, ser ejemplo y aprender junto a su equipo. Esto genera un impacto significativo en la cultura corporativa y los resultados competitivos de la organización. El tipo de líder o líderes que existan en una organización influye directamente en su desarrollo, en el afianzamiento del clima organizacional, así como de una sólida cultura corporativa²⁹.

²⁹ La cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Es el cómo se trabaja, se comunica y se toman decisiones dentro de la empresa.

Precisamente sobre clima organizacional Olivera Y. (2021) sostiene que éste es uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral, donde se



presentan dificultades no solo en la estructura organizacional, sino también en factores emocionales de los trabajadores como adaptarse al cambio, a condiciones de trabajo y la comunicación empresarial.

Para Sánchez A. (2019) el clima organizacional³⁰ ha sido entendido como una estructura de factores que promueven confianza, compromiso, emprendimiento, innovación y satisfacción laboral.

Fuente Sánchez A. Imagen generada con IA

Con esta revisión, se concluye que la comunicación estratégica se afianza en un liderazgo basado en la búsqueda participativa y a la vez comprometida por brindar soluciones transformadoras a los diferentes desafíos que debe enfrentar una organización. La sinergia de varios tipos de liderazgo en una organización, significará un desarrollo óptimo de la misma.

³⁰ El clima organizacional es la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su ambiente laboral. Influye directamente en el rendimiento y la satisfacción de los empleados.



Imagen generada con IA

Actividad:

TALLER INTRACLASE: Misión Imposible, Lidera el Desafío

Objetivo: Identificar y aplicar de estilos de liderazgo y habilidades de comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Duración: 60 minutos

Modalidad: Presencial / Aula o espacio amplio

Instrucciones:

1. **Formación de equipos:** Grupos de 4 a 6 personas para la tarea. 1 grupo rotativo.
2. **Asignación de líderes:** Cada equipo elige un líder/lideresa. Se asigna estilo de liderazgo a representar (transformacional, democrático, autoritario, laissez-faire.).
3. **Reto colaborativo:** Los equipos cumplen una misión: construir una estructura que soporte el peso de un balón. Usan materiales limitados: papel, cinta adhesiva y sorbetes.
4. **Observación y registro:** Mientras trabajan, el grupo rotativo observa y registra el estilo de liderazgo, el nivel de participación, la toma de decisiones y el clima del equipo, durante la actividad.
5. **Presentación:** Cada equipo expone brevemente su estructura y reflexiona sobre el rol del líder y la dinámica del grupo.
6. **Debate final:** Se reflexiona en conjunto con preguntas:

- ¿Cómo influyó el liderazgo en el resultado?
- ¿Qué estilo funcionó mejor y por qué?
- ¿Qué habilidades son clave para liderar situaciones reales?

EXTRACLASE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Liderazgos que inspiran: Análisis de un caso real

Objetivo: Investigar sobre un caso real de liderazgo, identificando estilos y resultados.

Modalidad: Trabajo autónomo individual o en parejas

Duración sugerida: 1 semana

Instrucciones:

1. **Selección del Caso:** Cada estudiante (o pareja) seleccionará un líder reconocido (empresarial, político, social, deportivo, educativo, comunitario o cultural). Local con impacto comprobable.

2. **Investigación documental y/o entrevistas:**

- Recopilar información relevante del líder elegido: contexto, retos enfrentados, logros, estilo de liderazgo, decisiones clave.
- Se puede realizar una entrevista para información directa (virtual o presencial).

3. **Análisis reflexivo:** Con base a estilos de liderazgo estudiados en clase analizar:

- ¿Qué tipo de liderazgo aplica esta persona y por qué?
- ¿Qué valores y habilidades se evidencian en su forma de liderar?
- ¿Qué impacto tiene su liderazgo en los demás o en la organización que representa?
- ¿Qué aprendizaje personal tiene al conocer esta experiencia?

4. **Informe:** Una presentación que incluya imágenes, citas o fragmentos de entrevistas si aplica.

5. **Cierre:** Compartir hallazgos y experiencia para discutir puntos comunes, diferencias y aprendizajes sobre el liderazgo en la vida real.

Vocerías Corporativas

Reflexionemos:

¿Es importante un/a vocero para la organización?

¿Cuáles son habilidades clave que debe poseer?

Las vocerías corporativas cumplen una función estratégica para la comunicación de una organización. Consiste en elegir a una o varias personas para representar públicamente a la entidad. Estas personas sirven de puente entre la organización y sus públicos, transmitiendo mensajes clave con claridad. El vocero comunica hechos o decisiones, simboliza valores e identidad corporativa. Sus mensajes deben ser claros y coherentes, especialmente en eventos públicos, momentos de crisis o frente a los medios de comunicación.

Definir vocerías es importante porque se fortalece la institucionalidad y se profesionaliza la relación con el entorno. Es una actividad que, bien gestionada, da información de primera mano, evita contradicciones, reduce malentendidos, construye una imagen sólida y coherente de la organización, precisamente en tiempos actuales donde inmediatez y sobreinformación predominan. Una voz autorizada, entrenada y empática se convierte en un activo estratégico clave para reputación y gobernanza.

- Preparación técnica,
- alineación con discurso corporativo,
- capacidad de adaptarse a diferentes escenarios o audiencias,
- uso apropiado de lenguaje verbal y no verbal.

Son algunas de las características de vocería efectiva. Estas competencias humanas no se improvisan; requieren formación, entrenamiento, conocimiento profundo de la organización, dominio del contexto. Puede ser una o varias personas, quienes puedan responder con habilidad ante situaciones complejas en diferentes escenarios.

Al respecto, Velásquez A. (2024) menciona que los voceros modernos deben adaptar sus estrategias comunicacionales para gestionar interacciones en

tiempo real, abordar crisis digitales y conectarse con audiencias que valoran autenticidad y transparencia, especialmente los *millennials*³¹ y la generación Z³².

El autor también recomienda que las organizaciones deben incorporar -o formar de entre sus filas- a *influencers*³³ en temáticas afines a su actividad, por la particularidad innovadora de esta actividad digital, para amplificar mensajes clave.



Imagen generada con IA

Actividad:

Taller práctico de vocerías corporativas

- Estudiantes se dividen en grupos y simulan una rueda de prensa ante una situación de crisis institucional ficticia (filtración de datos o una mala práctica ambiental).

³¹ *Millennials*: Generación nacida entre 1981 y 1996, caracterizada por su adaptabilidad digital.

³² *Generación Z*: Personas nacidas entre 1997 y 2012, caracterizadas por su alta conexión digital.

³³ *Influencers*: Personas con alta presencia en redes sociales que impactan en las decisiones, opiniones o comportamientos de sus audiencias mediante contenido digital.

- El grupo designa un/a vocero, quien debe preparar un mensaje clave, practicar su intervención, dar declaración sobre el hecho y enfrentar preguntas difíciles por parte de compañeros, que harán rol de periodistas.
- La clase observa habilidades en manejo del discurso, comunicación verbal y no verbal y actitud ante preguntas de presión.
- Se realiza una retroalimentación grupal sobre el desempeño y la coherencia.

Referencias Bibliográficas

- Arrieta-López, M. (2022). Nuevos enfoques en derechos humanos, irenología y métodos de solución de conflictos. Editorial Universitaria de la Costa-Milton Arrieta-López.
- Arturo, L. P. F., & Karin, D. M. A. Relación entre el liderazgo democrático y la productividad de las empresas mineras con régimen general en la Región Lima en el 2023.
- Bertoldo, G., & Tagliavini, A. R. (2023). Nuevas herramientas para el diálogo, negociación colectiva y resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Benalcázar Balarezo, C. A., Zambrano Pintado, P. E., Torres Vega, A. G., Sarango Alejandro, M. G., Martínez Camacho, M. M., & Guerrero Saavedra, E. G. (2025). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en contextos diversos. *Revista InveCom*, 5(2).
- Capuñay, L. M. P., Santa María, A. L. P., Ramórez, J. N. G., Falla, J. V. H., & Salazar, P. O. M. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia*, 49(5), 292-299.
- Chaquea, H. M. (2025). *El poder de convencer: Habilidades para influir y persuadir*. Ecoe Ediciones.
- Feu, S., Blázquez Manzano, A. & Gutiérrez Caballero, J. M. (2023). Liderazgo autoritario y flexible en la planificación y toma de decisiones de entrenadores de fútbol en España. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 23(1), 234–247. <https://doi.org/10.6018/cpd.523681>
- Flores, L. M. V., Martínez, I. A. M., & Nava, V. X. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y administración*, 69(3), 324-347.
- Flórez-Madroñero, A. C., & Prado-Chapid, M. F. (2021). Habilidades sociales para la vida: empatía, relaciones interpersonales y comunicación asertiva en

adolescentes escolarizados. *Revista Investigium IRE ciencias sociales y humanas*, 12(2), 13-26.

Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *INNOVA Research Journal*, 9(3), 1-24.

Guerrero-Vega, R. N., & Flores-Montes, J. A. (2023). Relación de la mediación como método de solución de conflicto y la responsabilidad social de las empresas: un aporte a la construcción de paz y el desarrollo sostenible. *REVISTA VERITAS ET SCIENTIA - UPT*, 12(01). <https://doi.org/10.47796/ves.v12i01.779>

Goleman Daniel & Cary Chernis (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo*, Ediciones Kairós, Barcelona, España.

Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona-España.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). *Óptimo: Rendimiento, empatía e inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Gómez, F. J. G. (2023). Te oigo, pero también te escucho: la importancia de la escucha activa en la gestión de la atención al usuario en bibliotecas. *Desiderata*, (21), 144-148.

González García, A. *El liderazgo*. Editorial Universidad de León.

Granda, I. D. J. L. (2024). Liderazgo Transformacional del docente en la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Revista Estudios en Educación*, 7(13), 136-154.

Henríquez, I. L. (2015). Perfil del mediador. modelo interactivo integrador de mediación (miim). *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 491-500.

Jiménez Diez, O., Ojeda López, R. N., Mul Encalada, J., & López Canto, L. E. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH*

Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas, 11(21), 66 - 94. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277>

Luzuriaga Granda, I. (2024). Liderazgo Transformacional del docente en la responsabilidad social universitaria en Ecuador. *Revista Estudios En Educación*, 7(13), 136-154. Recuperado a partir de <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/398>

Manzanal, M. N. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 77-87.

Merino Trigueros, M. T. (2022). La mediación como recurso ante la resolución de conflictos. *Revista Cognosis*. ISSN 2588-0578, 7(4), 87-96. <https://doi.org/10.33936/cognosis.v7i4.3636>

Miguel Aguado, A., & Nevares Heredia, L. (1995). La comunicación no verbal. *Tabanque: revista pedagógica*, (10), 141-154.

Motta-Ramírez, G. A., Motta-Ramírez, G., Jarquin-Hernández, P. M., & Maza-de la Torre, G. (2023). La empatía, la comunicación efectiva y asertividad en la práctica médica actual. *Revista de sanidad militar*, 77(1).

Olis Barreto, I. M., Reyes, G. E., Martin Fiorino, V., y Villalobos-Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (4), 93-112.

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.

Orozco-Marín, P. S., Villavicencio-Aguilar, C. E., & Rojas-Preciado, W. J. (2024). Videojuegos y empatía. Del contenido violento a la actitud empática. *Psicogente*, 27(51), 1-27.

Parra, M. A., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217-227.

- Parrilla Castellanos, S., & Gómez y Patiño, M. La comunicación del líder en la empresa tecnológica en España.
- Quinapallo, X. P. L. (2022). La empatía en la educación virtual: una propuesta de aprendizaje significativo. *MENTOR revista de investigación educativa y deportiva*, 1(1), 55-65.
- Rodríguez Calderón, D. (2023). Resolución de conflictos laborales en Latinoamérica: el papel de los sindicatos en la mediación laboral. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 56(167), 221-249.
- Rodríguez, J. A. (2024). Escucha activa: una propuesta para el desarrollo de la comprensión oral. *Cuaderno De Pedagogía Universitaria*, 21(41), 93–101. <https://doi.org/10.29197/cpu.v21i41.555>
- Rosado, V. R. R. (2024). Relaciones integradas entre el liderazgo empresarial, motivación para el servicio público, empoderamiento psicológico, Justicia organizacional y comportamiento innovador (Doctoral dissertation, Universidad Ana G Méndez-Gurabo).
- Rodríguez-Domínguez, C., & Roustán, M. (2015). INCLUSIÓN/FOCALIZACIÓN DE MENORES EN MEDIACIÓN FAMILIAR: REVISIÓN DE ESTUDIOS Y PROPUESTAS FUTURAS.
- Sánchez-Sánchez, A., Juárez-Nájera, M., & García-Lirios, C. ESTRUCTURA FACTORIAL EXPLORATORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista Digital-Vol. 3. N 2. Julio 2019. ISSN N° 2469-0066.*, 16.
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Vázquez, D. A. V. (2024). El liderazgo. Una revisión con enfoque al profesionista contemporáneo mexicano. *Innovación y desarrollo tecnológico Revista Digital- México*.
- Velásquez Benavides, A., Vela Vincés, F., & Rodríguez-Hidalgo, C. (2024). Voceros y periodistas en la era digital. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 15(2), 143-157. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.452>

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación es inútil, a menos que haya primero una visión estratégica”.
John Naisbitt.

Contenido

- Identidad e Imagen Corporativa
- Reputación Corporativa
- Acciones de comunicación interna y externa
- Plan Estratégico de Comunicación: PEC
- Tendencias

Objetivo del capítulo

Aplicar fundamentos de la planificación estratégica en comunicación, para el diseño de planes, internos y externos que afiancen identidad e imagen, con monitoreo, evaluación y ajuste para mejora continua y consolidación de reputación perdurable y acorde a las nuevas tendencias.

La planificación estratégica³⁴ en comunicación es una herramienta fundamental para alcanzar objetivos organizacionales con eficacia y coherencia. Este capítulo aborda elementos clave que conforman la planificación, con revisión conceptual de identidad, imagen y reputación corporativa, comunicación interna y externa para el diseño de planes que orienten acciones comunicacionales. Se exploran mecanismos de monitoreo, evaluación y ajuste como recursos indispensables para garantizar pertinencia, factibilidad, impacto y mejora continua en los contextos organizacionales dinámicos y cambiantes, según tendencias del mundo actual.



Imagen generada con IA

Identidad e Imagen Corporativa

Reflexionemos:

¿Por qué importa que una organización construya una identidad sólida propia?

¿Qué riesgos enfrenta una organización cuando existe desconexión entre su identidad y la imagen que proyecta al público?

³⁴ La planificación estratégica es un proceso sistemático que define objetivos a largo plazo de una organización y las acciones necesarias para alcanzarlos. Permite anticipar cambios, optimizar recursos y guiar la toma de decisiones.



La **identidad corporativa** ha sido definida tradicionalmente como el conjunto de símbolos, valores y comportamientos que proyectan lo que es y lo que desea ser una organización. Este concepto ha evolucionado desde la visión funcionalista estructural hacia enfoques más complejos. Las teorías positivistas, que conciben la comunicación organizacional como un proceso lineal y neutral, han promovido durante décadas una comprensión simplista de la

identidad, centrada en coherencia visual (logos, colores, *slogan*) y la estandarización del discurso corporativo, desconociendo, muchas veces, el análisis de tensiones internas, contradicciones e influencia de los contextos.

Desde una perspectiva crítica y dialéctica, la identidad corporativa no debe considerarse un constructo estable apolítico. Esta corriente plantea que la identidad se forma y transforma en función de las relaciones de poder dentro y fuera de una organización y que está determinada por las condiciones materiales e históricas en las que opere. En este sentido, la identidad no es solo un reflejo de lo que se quiere mostrar, sino también de lo que *necesita mostrar* por exigencias del mercado, del sistema político o de los grupos de interés del contexto. El afán de una identidad aceptable puede significar, en ciertos casos, una forma de enmascarar desigualdades, conflictos estructurales y contradicciones entre el discurso corporativo y la práctica real.

Una interesante reflexión plantea Alonso L. (2023) cuando explica que la identidad corporativa se ha desarrollado con el concepto del *management*³⁵, como un proceso de manifestación del «*sí mismo*» empresarial, a partir de la unificación de imágenes que se generan al interior de la organización y se perciben en el exterior.

³⁵ *Management* es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y eficaz. Implica toma de decisiones estratégicas y coordinación de equipos.

El autor sostiene:

El concepto de *cultura de empresa* se ha venido utilizando, como un recurso discursivo que pretende unificar todos los nuevos universos simbólicos de los actores internos y externos implicados en la vida de las empresas-red bajo un valor (y un liderazgo) distintivo, positivo y retórico que trata de disolver, o al menos ocultar, los conflictos y busca la adhesión tanto de los agentes sociales tradicionales como de los *stakeholders* o grupos de interés a una especie de patriotismo de la firma, modelado a través de un relato establecido. (Alonso, 2023, p.7).

El profesional en comunicación, debe entender a la identidad corporativa desde una mirada crítica que implica reflexionar no solo lo que se comunica, sino *por qué se comunica y a quién beneficia* ese constructo simbólico. Las organizaciones no son entidades autónomas que definen su identidad de forma libre y voluntaria, sino que son actores inmersos en relaciones económicas, políticas, sociales y culturales, todo lo que condiciona sus formas de representación e intervención.

La identidad no es solo una herramienta estratégica. Es un campo de disputa ideológica donde se juegan emociones, sentidos, hegemonías y legitimidades en las organizaciones y sociedades. Al respecto hay definiciones emitidas por varios autores que responden al enfoque teórico y dinámicas propias del entorno empresarial. Tal como plantea Currás R. (2010) algunas conceptualizaciones consideran la identidad corporativa como el *ethos* de una empresa, el cómo se representa y manifiesta; mientras que otros teóricos se ciñen exclusivamente a las formas que tiene la organización de representarse a sí misma.

Ligado al concepto de identidad, como una dualidad, está el de **imagen corporativa**. Desde el enfoque positivista, es la percepción que los públicos tienen de una organización, puede gestionarse y medirse. Según esta visión, la imagen es resultado de acciones eficaces de comunicación, que apuntalan lo que la organización *dice, hace y aparenta*.

El desafío consiste en gestionar esa percepción con técnicas de relaciones públicas, psicología, mercadeo, diseño, branding, entre otras. La finalidad es moldear y controlar una imagen positiva, asumiendo que los públicos responden racionalmente a estímulos emitidos y que las organizaciones dominan ese proceso de construcción simbólica.

Al respecto Lavanda R. (2020) en una investigación sobre imagen corporativa en empresas peruanas sostiene que la imagen corporativa es elemento importante tanto dentro como fuera de las organizaciones y que para influir en la opinión que los consumidores tengan de ellas, aplican diversidad de estrategias para posicionarse en la mente de sus clientes.

Por su parte, el enfoque crítico cuestiona esa visión. La considera instrumental y simplista. Bajo esta premisa, la imagen corporativa no solo es construida con herramientas comunicacionales, sino que también intervienen relaciones de poder, tensiones internas y contradicciones sociales que atraviesan y permean a la organización.

Desde este enfoque, la imagen no es una superficie neutra ni una ilusión estética, sino una construcción ideológica que podría servir para ocultar desigualdades o prácticas éticamente cuestionables.

Se entiende que la imagen, no solo comunica, sino que también puede ser construida para silenciar y distorsionar. Por ello, es fundamental la ética del comunicador estratégico en esa construcción de imagen corporativa, cuya actividad profesional debe ser reflexiva y crítica, implicar el análisis y conocimiento real de las actividades de una organización. Es necesario, entender de manera consciente *por qué* y *para quién* se construye determinada imagen.



Imagen generada con IA

En esa formación de la imagen de una organización, los públicos no son receptores pasivos, son activos, capaces de resistir, reinterpretar o desenmascarar, en determinado momento, esas representaciones. Por tanto, la

gestión de este constructo³⁶ simbólico implica acciones coherentes. En definitiva, que concuerde *lo que se dice* con *lo que se hace* como organización.

Actividad

- Los estudiantes forman equipos.
- Analizan el sitio web y redes sociales de una organización local.
- Identifican elementos visuales, mensajes clave y tono comunicacional.
- Exponen si hay coherencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida.
- El grupo de estudiantes retroalimenta y docente evalúa mediante una rúbrica.

Reputación Corporativa

Reflexionemos:

¿Qué elementos crees que forman la reputación de una organización?

¿Cómo influye una buena o mala reputación corporativa en la toma de decisiones de públicos clave?

La reputación corporativa es un activo intangible³⁷ primordial que refleja la percepción que los distintos grupos de interés tienen sobre una organización, basada en sus acciones y comportamientos a lo largo del tiempo.

³⁶ Un constructo es una idea abstracta que trata de explicar fenómenos complejos que no se pueden observar directamente. Se utiliza en ciencias sociales para conceptualizar variables como la inteligencia, el liderazgo o la identidad.

³⁷ Intangible es aquello que no puede percibirse físicamente, ya que no tiene forma material. En el ámbito organizacional, se refiere a elementos como reputación, conocimiento o cultura.

Según un informe del Centro de Liderazgo y Reputación de España (2023), la reputación se construye sobre dimensiones como ética, calidad de productos o servicios, liderazgo e innovación, lo que influye directamente en confianza y respeto que una organización genera en su entorno.

Una gestión adecuada significa aplicar acciones que organicen el discurso con la práctica coherente y transparente. Como señala Brand T. (2023), resulta esencial monitorear la percepción pública y emitir respuestas proactivas a preocupaciones de los grupos de interés. Eso genera confianza. Además, el análisis con indicadores de desempeño reputacional para anticiparse a posibles riesgos y fortalecer posiciones en el mercado.

¿Por qué es importante?

Pues, porque con este intangible la organización crea ventajas competitivas sostenibles y perdurables.

Precisamente un estudio realizado en México por EGADE Business School y JeffreyGroup (2022) revela que el 62% de empresas de ese país consideran la reputación como una prioridad estratégica, porque permite fidelización de clientes y atracción de inversión. La investigación concluye que una reputación sólida no solo mejora la imagen pública, sino que también promueve la resiliencia organizacional frente a eventuales crisis y desafíos del entorno.

Actividad

Caso Práctico: El reto de mantener la reputación



Contexto: La empresa Ecoplus, dedicada a productos de limpieza ecológicos, ha construido una reputación sólida basada en la sostenibilidad y el compromiso ambiental. Durante años lideró campañas sobre reciclaje y uso responsable del agua. Sin embargo, recientemente, una investigación periodística reveló que uno de sus proveedores utiliza procesos contaminantes, lo que ha generado críticas en redes sociales y desconfianza por parte de los consumidores.

Actividad para estudiantes:

- Analicen el impacto de esta situación en la reputación de Ecoplus.
- Propongan acciones de comunicación para mitigar la crisis y recuperar la confianza.
- Reflexión: ¿Qué tan vulnerable es la reputación y cómo se protege?
- Estudiantes exponen y se realiza un conversatorio sobre las posibles soluciones

Acciones de Comunicación Interna y Externa

Reflexionemos:

¿La comunicación interna influye en el desempeño laboral?

¿Qué acciones de comunicación externa fortalecen la imagen?

¿Cómo se complementan comunicación interna y externa para los objetivos de una organización?

La comunicación como pilar fundamental en cualquier organización permite la coordinación de esfuerzos individuales para convertirlos en comunes, ayuda a una efectiva alineación de objetivos corporativos, fortalece lazos y relaciones de públicos, tanto dentro como fuera de cualquier entidad.

¿Cómo lograr una gestión efectiva de esos procesos comunicacionales?

Las organizaciones deben implementar acciones de **comunicación interna** dirigidas a colaboradores y acciones de **comunicación externa** enfocadas en públicos de interés como usuarios, clientes, proveedores, inversionistas, seguidores y todas sus audiencias. Esto permite la construcción de una identidad corporativa sólida que se traduce en mejor percepción de la organización en su entorno y afianza una sólida reputación.

Comunicación Interna

La comunicación interna es el conjunto de procesos que tienen como objetivo principal garantizar que los colaboradores estén bien informados, trabajen motivados, alineados con misión, visión y valores de su organización. Una planificación efectiva de comunicación interna consiste en crear canales adecuados, para transmisión de mensajes claros y promover la construcción de cultura participativa. Un ambiente de comunicación bidireccional, en constante retroalimentación permite que los colaboradores se sientan valorados y tengan la confianza de expresar ideas o preocupaciones.

En este aspecto, Canul J. et al (2023) reconoce que la comunicación interna influye en gran medida en el cumplimiento de objetivos organizacionales, la considera un elemento importante para el cumplimiento de objetivos,

generación de motivación, sentido de pertenencia e integración de todo el personal.

De manera general, planteamos que hay tres principios clave para la gestión de comunicación interna:

- **transparencia organizacional**
- **liderazgo comunicativo**
- **Innovación digital**

La **transparencia** de las organizaciones es fundamental porque así los públicos pueden conocer a detalle sus acciones. Al respecto Ortiz H. (2023) plantea que la transparencia debe entenderse como un deber ético de las organizaciones necesario para dar a conocer no sólo información detallada del uso de recursos económicos sino también para comunicar sobre acciones, decisiones y comportamiento diario. Sobre lo mismo, Clampitt J.A. (2022) dice que cuando los empleados tienen acceso a información relevante y actualizada, se genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.



Ejemplo: reuniones periódicas en diferentes departamentos permiten que colaboradores comprendan el rumbo de la empresa, expresen sus ideas y participen activamente en la toma de decisiones.

Otro aspecto muy importante es ejercer -por parte de quienes dirigen equipos- un verdadero **liderazgo comunicativo**, es decir promover una comunicación abierta y escucha activa. Enrique Sacanell en su libro *Conversaciones que transforman equipos*, publicado en el 2021, menciona que cuando las personas ejercen un buen liderazgo en un equipo, tanto a nivel formal o informal, también mejoran las conversaciones que se generan y la forma en que se desarrollan. Eso ayuda para que el equipo converse de lo que *realmente importa* para la organización.



Es decir, líderes o lideresas deben fomentar una comunicación empática y sincera. Son los que deben generar temas de conversación y motivar constantemente a sus equipos. Y eso consiste no solo informar recomendaciones corporativas, sino también prestar atención a sus colaboradores, responder a sus inquietudes, entenderlos, es decir ejercer un verdadero proceso comunicacional.

Es fundamental que la comunicación interna se **transforme e innove digitalmente**. El uso adecuado de herramientas y plataformas de gestión del conocimiento, con uso de TICs³⁸, además de los canales convencionales. Eso renueva y optimiza eficiencia para difusión de información valiosa que debe estar al alcance de todas y todos, lo que facilita la retroalimentación constante.

³⁸ Las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) son herramientas digitales que facilitan el acceso, procesamiento y transmisión de información. Su uso transforma la educación, el trabajo y la interacción social.

Pero y ¿qué herramientas son más efectivas?

Pues, para decidir las herramientas a implementar, hay que conocer el contexto, definir la intención del mensaje y clasificar con quién o quiénes va a comunicarse la organización. Existen varias acciones para gestión efectiva de los procesos comunicacionales internos, que provienen de diversos enfoques teóricos y de experiencias en el área. Como se ha dicho, todo lo que se implemente debe partir del conocimiento situacional de la organización y sus públicos. Y, como plantea Krohling (2016) **enfaticar la dimensión humana**, para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, en una sociedad globalizada cada vez más compleja, competitiva y con escenarios contradictorios lleno de incertezas.

La combinación de técnicas y herramientas, físicas o digitales, potencian su uso y facilitan la aplicación según los variados contextos. Sobre esto, Castro A. (2022) plantea, por ejemplo, que, los elementos visuales ayudan mucho en diferentes productos comunicacionales aplicados a lo interno y sostiene que la cultura visual puede contribuir a mejorar la comunicación interna, cuando existe coherencia entre los mensajes que se plasman en el *storytelling*³⁹ y los que se trasladan mediante el *storydoing*⁴⁰.

A continuación, revisemos algunas herramientas que se pueden adecuar, según la necesidad, la utilidad y los tipos de colaboradores:

³⁹ *Storytelling*, técnica de comunicar ideas/valores a través de relatos estructurados que conectan emocionalmente con la audiencia.

⁴⁰ *Storydoing*, estrategia que va más allá de contar historias, enfocándose en que las marcas vivan y actúen según sus relatos. Impulsa experiencias reales que generen conexión auténtica con el público.

10 HERRAMIENTAS PARA MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA

1. Plataformas de Comunicación Colaborativa: (Microsoft Teams, Google Chat, Slack, GitHub, Zoom, Dropbox, WorkSpace, Airtable, Monday, entre otras.)

Facilitan la comunicación entre colaboradores, en tiempo real. Optimiza el trabajo en equipo, el monitoreo de acciones en proyectos y reduce correos electrónicos innecesarios. Se pueden integrar varias aplicaciones entre sí.



2. Intranet Corporativa

Un portal interno es beneficioso. Los miembros tienen acceso a información relevante: noticias, eventos, documentos, procedimientos de la entidad. Fomenta la transparencia porque la información es de fácil acceso.

3. Boletines Internos

Se difunde eventos y acciones importantes, logros, reconocimientos. El personal se mantiene informado lo que refuerza la identidad corporativa. Pueden ser impresos o digitales.



4. Reuniones de Equipo y *One-on-One*



Reuniones periódicas en equipos y sesiones individuales son primordiales para consultas, instrucciones, resolución de dudas, seguimiento de objetivos y retroalimentación. Son interacciones permanentes que fortalecen la relación entre personal y líderes o lideresas.

5. Aplicaciones Móviles Corporativas

Las apps internas facilitan la comunicación, cuando hay colaboradores remotos o con alta movilidad, permiten envío-recepción de notificaciones, acceso a documentos y la interactividad constante desde cualquier lugar.

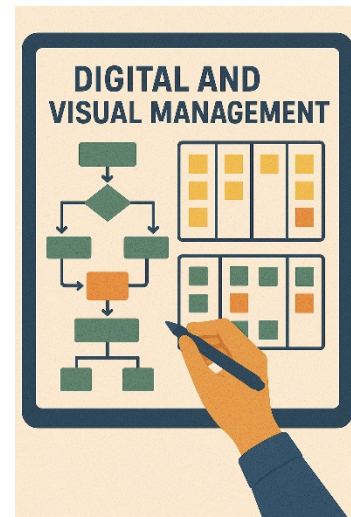


6. Encuestas y Formularios de Retroalimentación (Google Forms, Typeform, SurveyMonkey y otros.)

Encuestas aplicadas al personal para conocer sobre su satisfacción ayudan a identificar problemas y realizar mejoras. La retroalimentación es clave para toma de decisiones importantes y para mejoras en clima laboral.

7. Pizarras Digitales y de Gestión Visual (Trello, Miro, Asana y otras.)

Facilitan planificación y seguimiento de tareas, permitiendo al personal visualizar actividades y avances, proyectos y colaboración más coordinada. Fomentan organización y eficiencia colaborativa.

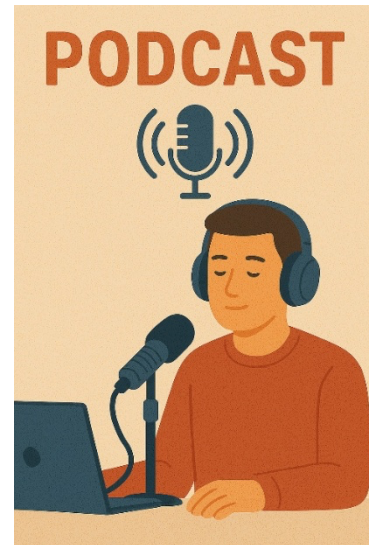


8. Foros de Debate Interno

Son espacios físicos o virtuales donde los empleados pueden compartir ideas, discutir temas relevantes y resolver dudas. Se fomenta la participación activa y el sentido de comunidad en la organización.

9. Videos y Podcasts Corporativos

La producción de contenido multimedia interno ayuda a transmitir mensajes de manera más dinámica y atractiva. Los videos institucionales, capacitaciones en formato audiovisual y podcasts internos mejoran el alcance y comprensión de la información. Son llamativos cuando se hacen con creatividad.



10. Reconocimiento y Gamificación (Programas de incentivos y premios)



Implementar programas de reconocimiento donde los empleados reciban elogios merecidos por desempeño, promueve motivación y compromiso. La gamificación⁴¹, mediante desafíos, puntos, niveles y recompensas, incentiva participación y sentido de pertenencia.

La gestión apropiada de estas herramientas optimiza la comunicación interna y contribuye a la cultura organizacional, fomenta compromiso entre colaboradores y mejora la productividad general de una organización.

⁴¹ La gamificación es el uso de dinámicas y elementos propios de los juegos en contextos como la educación o el trabajo. Su objetivo es motivar la participación, mejorar el compromiso y facilitar el cumplimiento de tareas.

Comunicación Externa

La comunicación externa, por su parte, tiene como finalidad la gestión de una buena imagen corporativa, que fortalezca la reputación y establezca relaciones sólidas con los diferentes *stakeholders*. Para Bosch M. (2021) este tipo de comunicación busca dar a conocer la organización, su identidad y sus valores, con el propósito, entre otros, de potenciar mayor valor de marca y tener mejor competitividad.

Un interesante criterio tiene Zevallos Y. (2022) cuando sostiene que las compañías actuales cuentan con nuevos canales en medios digitales o redes sociales y asumen el nuevo reto de una comunicación externa más efectiva, que lleva a consolidar los lazos entre consumidores y marcas; de esta manera, la relación se hace cada vez más humana, cercana y directa.

Al igual que la comunicación interna, la comunicación externa, tiene puntos clave para su adecuada gestión:

- branding corporativo
- situaciones de crisis
- experiencia del cliente

El *branding*⁴² corporativo es un proceso integral aplicado para que una organización defina, construya, proyecte y posicione su identidad a través de una marca en el contexto, alineando sus valores, misión, visión y personalidad con cada punto de contacto con las audiencias. No es sólo lo visual. Va más allá del diseño de un logotipo o un slogan. Implica el fomento de una percepción coherente y positiva que busca generar confianza, diferenciación y lealtad hacia una marca. A través del branding corporativo, las organizaciones buscan posicionarse de forma consistente, generando vínculos emocionales con sus públicos internos y externos.

Sobre esto, Viteri M. (2023) opina que alcanzar posicionamiento fuerte y favorable en la mente de los usuarios, indudablemente genera, mayor reconocimiento y diferenciación de una marca por sobre sus competidoras,

⁴² Branding es el proceso de construcción y gestión de una marca para posicionarla en la mente del público. Involucra elementos visuales, emocionales y estratégicos que definen su identidad y valor percibido.

representa mejor rentabilidad financiera y aumento de su valor en el mercado; además de la lealtad del cliente.

El *branding* emplea herramientas como marketing de contenidos, publicidad, relaciones públicas y redes sociales. En una investigación realizada sobre marcas de lujo y su presencia en internet, Moreno B. (2024) concluye que es fundamental combinar acciones *offline*⁴³ y *online*⁴⁴, considerando análisis previo para la transmisión adecuada de identidad de marca con uso de técnicas participativas vinculadas directamente con la idiosincrasia del contexto.

Es decir, cualquier acción comunicacional aplicada, digitalizada o no, requiere hacer participación activa con la comunidad. Una actividad que esté alejada de la identidad misma de la organización, sin revisar su entorno, por más creativa y bien ejecutada no dará los resultados esperados. Eso más bien provocar desconcierto o devenir en una crisis comunicacional.

Por ello, en las organizaciones es crucial dentro de la planificación prever las situaciones probables de **crisis**. Esto permitirá responder de manera efectiva y oportuna ante situaciones críticas que pueden afectar imagen y reputación. Caiche M. (2022), plantea que la comunicación sobre momentos críticos debe ser dirigida a todos de manera permanente, ser clara, oportuna y transparente, sin cometer exageraciones sobre los hechos. Se debe contar con un plan de crisis que gestione protocolos de comunicación claros, voceros institucionales preparados y respuestas en medios digitales y tradicionales.

Una estrategia de gestión de crisis bien planificada permite identificar posibles escenarios de situaciones difíciles, establecer respuesta comunicacional y capacitar a los diferentes equipos. La transparencia, honestidad y rapidez en gestión de crisis son fundamentales para mantener la confianza, evitar desinformación y minimizar el impacto negativo en el público.

Otro aspecto clave, que deben tomar en cuenta las organizaciones en su relación con públicos externos son las acciones que mejoren la **experiencia del cliente**. Garantizar que cada interacción sea coherente y satisfactoria. Comunicación personalizada, productos o servicios adecuados a las

⁴³ *Offline*: Cualquier actividad, medio o comunicación que se realiza sin conexión a internet: reuniones presenciales, notas de prensa o anuncios en radio y televisión.

⁴⁴ *Online*: Toda actividad, medio o interacción que ocurre a través de internet en tiempo real, como redes sociales, videollamadas o plataformas digitales.

necesidades y preferencias individuales; tener soportes multicanales que optimicen el diálogo; mecanismos para escuchar a los usuarios, permitirán hacer mejoras.

10 HERRAMIENTAS PARA COMUNICACIÓN EXTERNA

En un entorno digitalizado, la innovación es fundamental. La organización debe adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas de sus audiencias y contexto. Así como lo hicimos con la comunicación interna, revisemos algunas acciones comúnmente usadas:

1. Sitio Web Corporativo

Es la presentación formal de una organización en formato digital. Debe estar bien estructurado, con información clara sobre historia, áreas, productos o servicios, valores, contacto y secciones interactivas que faciliten diálogos.

2. Redes Sociales

Son plataformas para interactuar con audiencias, generar *engagement*⁴⁵ y fortalecer la imagen de marca. Permiten compartir contenido relevante, responder dudas y gestionar reputación *online*.



3. Email Marketing

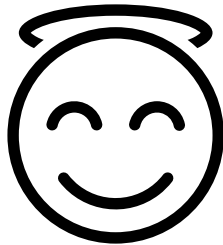
Facilita la comunicación con clientes a través de boletines (*newsletter*), promociones y actualizaciones de servicios o productos. Herramienta eficaz para fidelizar clientes y mantenerlos informados.



⁴⁵ Es el grado de conexión, interacción y compromiso que una audiencia mantiene con una marca o contenido. Se refleja a través de la participación activa.

4. **Chatbots y Atención automatizada al Cliente**

La organización puede implementar asistentes virtuales en página web y sus redes sociales. Permite responder consultas de forma inmediata, optimizando la experiencia del usuario con la comunicación directa y en tiempo real.



5. **Atención multicanal**

Establecer varias opciones de contacto con la organización: mesas de información, visitas puerta a puerta, correo electrónico, teléfono, chat en vivo, redes sociales, entre otras, garantiza comunicación fluida y accesible para los usuarios. Una atención rápida y eficiente mejora la experiencia del usuario y fortalece lealtad a la marca.

6. **Publicidad**

Para audiencias específicas con mensajes personalizados, tanto físicos como digitales. En plataformas digitales, la segmentación avanzada permite mejorar la comunicación con clientes potenciales y aumentar el impacto de las campañas específicas.

7. **Marketing de Contenidos**

Publicar contenido o hacer productos de valor para el público refuerza la imagen de la marca y genera confianza. El uso historias, narrativas atractivas, videos educativos y artículos especializados permiten conectar con la audiencia específica, de manera efectiva.

8. **Eventos Corporativos**

Conferencias, ferias, charlas, jornadas de puertas abiertas, campeonatos, ferias, *webinars*, entre otros eventos, fortalecen la relación con clientes y demás actores clave. Son espacios ideales para compartir conocimientos, presentar productos o servicios y generar interacción con público objetivo.



Imagen generada con IA

9. Boletines de Prensa, Ruedas y Conferencias de Prensa



Emitir boletines oficiales en medios de comunicación ayuda a posicionar a la entidad en su sector y gestionar reputación. La relación con periodistas y medios de comunicación permite establecer alianzas estratégicas y contribuye a la percepción pública.

10. Encuestas de Satisfacción

Sirven para conocer la opinión de los clientes sobre productos, servicios y calidad. La retroalimentación mejora la comunicación, porque acerca, muestra interés, permite mejorar, según las necesidades del mercado y el entorno. Pueden ser presenciales o virtuales.



Recordemos: El uso estratégico de estas acciones, combinándolas entre sí, de acuerdo a la necesidad y al tipo de audiencia, fortalece la comunicación de una organización con sus públicos externos. La finalidad es generar relaciones más sólidas con usuarios, clientes, proveedores y demás actores clave del entorno.

Actividad

1.- EVENTO CORPORATIVO:

Los estudiantes se dividen en grupo, planifican y ejecutan un evento corporativo: conferencia, lanzamiento de producto, aniversario, campeonato u otros.

- Definir objetivo del evento
- Identificar público objetivo
- Establecer presupuesto
- Crear el plan de acción (programa, logística, promoción y evaluación)

Antes de la ejecución, los estudiantes exponen su planificación para recibir las sugerencias.

Ejecutan el evento

Al final presentan los resultados y reciben retroalimentación.

2.- RUEDA DE PRENSA

Los estudiantes se dividen en grupo, planifican y ejecutan la rueda de prensa con una temática: nuevo producto o servicio, nuevo local, inauguración de obra, anuncio de fusión empresarial, entre otros.

- Redactar comunicado de prensa sobre el tema
- Preparar preguntas y respuestas
- Designación de roles (portavoz, moderador, periodistas)
- Retroalimentación

Plan Estratégico de Comunicación: PEC

Reflexionemos:

*¿Consideras clave que una organización cuente con un plan de comunicación?
¿Por qué?*

¿Qué consecuencias tendría una organización que no cuente con un plan de comunicación bien estructurado?

Un **plan de comunicación** es un documento estratégico que define las acciones, mensajes, canales y recursos necesarios para gestionar la comunicación de una organización, a nivel interno o externo. Su finalidad es que los mensajes clave sean transmitidos de manera efectiva a los públicos objetivo. Cuando existe un plan de comunicación sólido, la organización camina hacia sus objetivos, afianza identidad, mejora imagen de marca, fortalece relaciones con *stakeholders* y responde de manera proactiva al contexto.



Según Villamarín A. (2022) toda organización (pública o privada) debe contar, hoy con un Plan de Comunicación que establezca una hoja de ruta en tiempo, acción y lugar para determinar objetivos comunicacionales de la misma. Y hace énfasis en que el plan debe dirigir sus esfuerzos a todos los públicos, pues generalmente en instituciones públicas, se realizan acciones orientadas a lo externo, ignorando la importancia de los colaboradores internos, lo cual es un error.



El autor Joan Costa (2025) en su libro *DirCom, estrategia de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*, plantea que, al plan estratégico de comunicación, se lo debe considerar como una disposición de acciones o funciones fundamentales; es decir es un sistema de elementos comunicacionales que se construye o está hecho para un fin específico. El

comunicador estratégico debe tener claro, los objetivos de la organización, porque el documento de acciones comunicativas debe contribuir si o si, a ellos.

Un aspecto fundamental antes de empezar en el diseño de este documento, es que primero se debe conocer a la organización y su realidad. Esta acción inicial se ejecuta a través del diagnóstico situacional, que funciona como la *punta del ovillo*, para determinar el *tejido comunicacional* que vamos a implementar.

De acuerdo, a la revisión bibliográfica, y a la experiencia práctica, presentamos una estructura básica que se puede tomar como modelo para un Plan Estratégico de Comunicación:

Modelo estructura básica PEC

INTRODUCCIÓN

Breve descripción propósito del plan. Contextualización y necesidades comunicacionales.
Alcance y Resultados esperados.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Diagnóstico comunicacional interno y externo.
Identificación aspectos políticos, económicos, administrativos, FODA, PEST, 7S.
Matriz Árbol de Problemas y Árbol de Soluciones

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Objetivo General: qué se quiere lograr con el plan de comunicación.
Objetivos Específicos: alineados al objetivo general y a objetivos de la organización.
Metas medibles y alcanzables en un período determinado.

PÚBLICO OBJETIVO/AUDIENCIAS CLAVE

Identificación de grupos de interés (internos y externos).
Caracterización de cada audiencia según necesidades y expectativas.
Priorización de públicos según su nivel de influencia e interés en la organización.

MENSAJES CLAVE

Definición de mensajes para cada audiencia.
Adaptación tono y estilo según el público.
Consistencia y alineación con identidad y misión de la organización.

CANALES Y FORMATOS

Selección de canales, plataformas y formatos para cada mensaje y público
(digitales-tradicionales).

ACCIONES Y CRONOGRAMA

Descripción de actividades (productos) comunicacionales a implementar.
(Comunicación Interna y Externa) (Plan de crisis)
Responsables de cada acción dentro de la organización.
Calendario de ejecución con fechas y plazos.

PRESUPUESTO Y RECURSOS

Costos estimativos de las actividades.
Recursos humanos, tecnológicos y logísticos necesarios.

MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Indicadores de desempeño (KPI⁴⁶) para medir la efectividad del plan.
Métodos de seguimiento y monitoreo.
Equipo de monitoreo y evaluación.
Ajustes y mejoras.

Esta estructura permite el diseño de un plan estratégico de comunicación acorde a las necesidades de la organización, facilita su implementación y monitoreo permanente. Es medible y ajustable.

⁴⁶ **KPI (Key Performance Indicator):** Son indicadores clave de desempeño que permiten medir el progreso y la efectividad de una acción o estrategia frente a los objetivos previamente establecidos.

¿El mismo modelo sirve para comunicación interna y externa?

Sí. Esta estructura de plan de comunicación es versátil, combinada y aplicable tanto para diseñar acciones de comunicación interna como externa, con adaptaciones según el enfoque, la funcionalidad y finalidad de cada tipo de comunicación.

Diferencias básicas entre acciones de CI y CE

1. En acciones de comunicación interna:

- Se enfocan en mejorar la interacción entre el personal para fortalecer identidad y cultura organizacional.
- Los públicos clave son colaboradores, líderes y equipos de trabajo.
- Los mensajes clave se enfocan en motivación, alineación a la misión, cambios organizacionales, transparencia y promueven participación.

2. En acciones de comunicación externa:

- Se centran en fortalecer imagen corporativa y fortalecer relaciones con públicos externos.
- Los públicos clave son clientes, usuarios, inversionistas, otros *stakeholders*, medios de comunicación, entidades regulatorias y comunidad.
- Los mensajes clave se enfocan en reputación, promoción de productos/servicios, responsabilidad social corporativa y posicionamiento de marca.

Recuerda:

El plan estratégico de comunicación incluye acciones para públicos internos y externos, determinando objetivos, mensajes, canales, formatos y métricas de evaluación. Para su ejecución, se requiere un equipo de trabajo con profesionales de diferentes áreas comunicacionales. Una gestión integral refuerza tanto el compromiso interno como la proyección externa de la

organización y su posición de liderazgo en el contexto. El PEC debe ser incluyente, donde todos los miembros de la organización sean copartícipes, e incluso cocreadores, de las actividades diseñadas para la estrategia comunicacional.

Actividad

- Cada estudiante debe hacer investigación de campo y analizar una organización real donde exista un departamento de comunicación.
- Debe revisar el plan de comunicación y evaluar la estrategia de comunicación existente.
- Para ello realizará revisión documental y entrevistas en la organización.
- Presentar sus resultados y hacer una propuesta de mejora al plan revisado.



Imagen generada con IA

Monitoreo, Evaluación y Ajustes

Reflexionemos:

¿Cómo sabemos si el plan está funcionando?

¿Qué indicadores permiten medir el impacto de una acción comunicacional?

¿Y qué hacemos cuando los resultados no son los esperados?



El éxito de un plan estratégico de comunicación no solo depende de su redacción adecuada y ejecución según lo establecido en un cronograma. Las acciones deben estar sujetas al proceso continuo de monitoreo y evaluación para un potencial ajuste. Eso garantiza cumplimiento y efectividad. Cuando se hace seguimiento a las actividades se identifican fortalezas y acciones exitosas y también las que no van saliendo como se esperaba.

Imagen generada con IA

La medición constante de los resultados permite valorar avances e impactos. Se retroalimenta con la revisión de cada experiencia, lo que permite corregir errores y minimizar debilidades. Esto optimiza recursos y perfecciona la implementación de actividades para cumplir los objetivos comunicacionales propuestos. Para Campos J. (2024), la medición constante del progreso a través de métricas bien definidas y la adaptación de la estrategia según sea necesario es una de las prácticas clave en el desarrollo organizacional.

Sobre este aspecto Lay-De León y Acevedo (2022) mencionan que en planeación estratégica una vez definido el enfoque y los objetivos a alcanzar, se hace necesario contar con indicadores que ayuden a medir la gestión del proyecto y lograr el resultado. Para los autores, entre los beneficios de tener indicadores y medirlos constantemente están:

- Priorización de tareas para mejorar eficacia.
- Seguimiento constante a temas clave.
- Evaluaciones periódicas de desempeño en procesos y en equipos.
- Agilidad y facilidad en toma de decisiones.
- Capacidad de análisis de resultados para mejora continua.

Monitoreo

El monitoreo en los planes de comunicación consiste en el seguimiento continuo de actividades y herramientas implementadas. Tiene como objetivo detectar en tiempo real posibles problemas en la ejecución. Se pueden utilizar varias técnicas para evaluar las acciones de comunicación interna y externa.

Encuestas, diálogos, reuniones periódicas pueden servir para medir el impacto en colaboradores. A nivel externo, tanto para acciones *offline* u *online*, se aplican instrumentos para chequear alcance, impacto de mensajes. A nivel digital, se puede medir tráfico en sitios web y usar varios softwares para análisis y métricas de redes sociales.

Sobre este tópico, los diferentes enfoques de la planificación estratégica, plantean como un aspecto sumamente importante el monitoreo de las actividades. Esta fase debe ser asumida con liderazgo y con mucho compromiso por los responsables de cada actividad comunicacional, así como de todos los miembros de la organización.

Una participación activa y colaborativa, asumida con responsabilidad y seriedad hará que cada miembro de una entidad se empodere con una cultura de eficiencia. Esto permite alcanzar objetivos estratégicos y cumplir efectivamente la misión organizacional.

Al respecto Soto J. *et al* (2023) mencionan que el éxito en la implementación de cualquier sistema de planificación institucional, específicamente de la fase

monitoreo y seguimiento depende, fundamentalmente, del compromiso asumido y decidido de las máximas autoridades, que deben motivar cada instancia del proceso mediante la transparencia de información relevante sobre resultados obtenidos y mejoras requeridas. Esta información debe estar al alcance de todos y todas.

Evaluación

Implica un análisis más profundo y ordenado de los resultados obtenidos. Se debe comparar el desempeño real con los objetivos planteados en el plan. Identificar si se lograron los resultados esperados. Esta fase requiere el uso de indicadores que permitan valorar el desempeño. Por ejemplo, el nivel de *engagement* en redes sociales, la tasa de conversión en campañas de marketing o el nivel de satisfacción de los empleados en una campaña de comunicación interna.



La evaluación es componente fundamental de la planificación estratégica. Oliveira y Onofre (2017) citados en Panta E. (2023) sustentan que hacer una evaluación periódica y final de cualquier plan estratégico permite identificar aspectos sustanciales y obtener una perspectiva sobre el desarrollo de lo previamente planeado, para alcanzar eficiencia y eficacia.

Ajustes



Un plan de comunicación puede requerir ciertos ajustes a medida que avanza en su implementación. En esta fase se aplican cambios y mejoras en función de los resultados obtenidos en la evaluación.

La planificación no es una camisa de fuerza, es flexible y debe adecuarse a los cambios del entorno, a las necesidades de la audiencia, así

como de los avances tecnológicos. Es decir, el plan tiene la característica de adaptabilidad, de acuerdo a los resultados del monitoreo y evaluación.

HERRAMIENTAS ÚTILES

1. **Google Analytics:** Es una herramienta lanzada por la empresa Google en el 2005. Permite recopilar, medir y analizar el tráfico y comportamiento de usuarios en un sitio web. Útil para evaluar impacto de publicaciones digitales.



Fuente Glosario digital www.arimetrics.com

Imagen generada con IA



2. **Hootsuite (2008) y Sprout Social (2010):** Son herramientas digitales especializadas en la gestión de publicaciones y monitoreo de redes sociales. Proporciona datos clave como alcance, interacciones e incremento de audiencia.

Fuente www.sproutsocial.com Imagen generada con IA

3. **SurveyMonkey y Google Forms:** Son plataformas que sirven para crear encuestas en línea. Facilitan la recolección de feedback de empleados, clientes y *stakeholders*.





4. **SEMRush (2008) y Ahrefs (2010):** Son plataformas útiles para potenciar visibilidad digital de una organización. Permiten evaluar el rendimiento del contenido en línea, propios y de la competencia, para mejorar estrategias de posicionamiento en motores de búsqueda (SEO).

Fuente www.miralldigital.com Imagen generada con IA

5. Métricas de email marketing

(Mailchimp (2001), HubSpot (2006): Son plataformas que ayudan en el análisis de tasas de apertura, clics y conversiones en campañas de correo electrónico, ajustando estrategias para mejorar efectividad.



6. Indicadores de Comunicación Interna

(Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta): Son herramientas que facilitan el monitoreo de comunicación interna, midiendo participación y compromiso de los colaboradores a través de los distintos canales.

7. Benchmarking de Comunicación:

El *benchmarking*⁴⁷ es una técnica que permite comparar el desempeño de las acciones implementadas en el plan de comunicación de una organización con otras del mismo sector. Esto ayuda a ajustar estrategias y mejorar el impacto, siguiendo buenos ejemplos de la competencia.

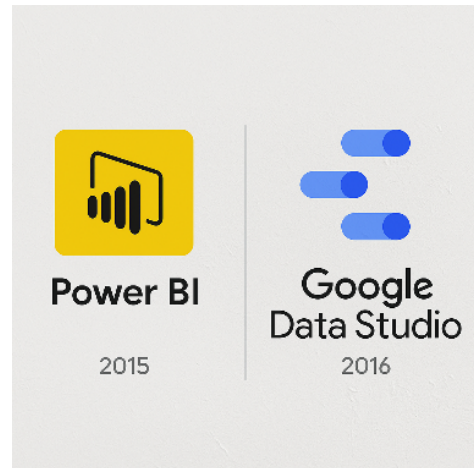
Matriz de Benchmarking			
	Organizació A	Organizació B	Organización C D
Aspecto 1			
Aspecto 2			
Aspecto 3			
Aspecto 4			



8. CRM (Customer Relationship Management): Herramientas digitales, como Salesforce o Zoho CRM permiten monitorear la interacción con clientes y ajustar estrategias de comunicación para mejorar la experiencia del usuario.

⁴⁷ *Benchmarking* es una herramienta de gestión que consiste en comparar procesos, productos o servicios de una organización con los de las mejores del sector, para identificar áreas de mejora. Fue desarrollado por Robert C. Camp en 1980 en la empresa Xerox.

9. **Tableros de Control y Reportes de Indicadores:** Herramientas como Power BI y Google Data Studio permiten visualizar y analizar métricas clave en tiempo real. Es un instrumento útil para la toma de decisiones basada en datos.



10. **Grupos focales (Focus Groups) y Entrevistas:** Estas técnicas complementan los datos cuantitativos con información cualitativa valiosa sobre la percepción de los públicos respecto a las acciones comunicacionales implementadas. Son herramientas que generan más cercanía y puede ayudar a generar un ambiente de cordialidad y empatía.



Imágenes generadas con IA

El monitoreo y la evaluación de un plan de comunicación no deben ejecutarse en la etapa final, es una práctica a realizar durante todo el proceso de ejecución. Así se fomenta la mejora continua, con los ajustes que sean necesarios. Las organizaciones deben mantenerse atentas a cualquier cambio: preferencias de audiencias, tendencias del mercado, innovaciones tecnológicas, situaciones ambientales, con esa información podrá adecuar las actividades comunicacionales a diferentes situaciones.

Como hemos visto, las herramientas digitales y técnicas de análisis optimizan la gestión de los procesos comunicacionales. El uso de estos instrumentos mejora la eficiencia, genera presencia efectiva, promueve confianza y fortalece la credibilidad de la organización ante sus públicos.

Actividad

- Los estudiantes escogerán una organización del contexto.
- Aplicarán dos técnicas de medición de efectividad.
- Analizan los resultados con matrices.
- Exponen resultados.
- Proponen ajustes de mejora a la acción comunicacional revisada.

Tendencias

Reflexionemos:

¿La automatización afecta el trabajo de equipos?

¿Qué plataformas digitales son tendencia en la gestión de la comunicación?

¿Cómo influye la IA en la productividad y el desarrollo organizacional?



La comunicación estratégica para las organizaciones evoluciona aceleradamente cada día, cada segundo. Son muchos los factores que intervienen, y uno de los principales está el avance tecnológico, que ocasiona cambios en hábitos de consumo informativo o la necesaria digitalización del diálogo con sus *stakeholders*.

Cuando una organización es innovadora y se adapta a las nuevas tendencias, mantiene conexión efectiva con sus audiencias y esto le da relevancia en su entorno. Se transforma permanentemente hacia modelos más dinámicos, interactivos y orientados a la personalización de los procesos comunicacionales. Claro está que debe cuidar la coherencia con su filosofía de trabajo, tomando en cuenta siempre a su talento humano, a sus necesidades, sus perspectivas y opiniones.

Algunas de las tendencias del mundo actual que una organización debe asumir las describiremos a continuación:



Comunicación Basada en Datos (Data-Driven Communication)

El uso de análisis de datos (*big data*⁴⁸) y observación predictiva permite a las organizaciones tomar decisiones informadas. Aplicar herramientas digitales para recopilar información sobre audiencias, tendencias y medir impacto de sus mensajes en tiempo real. Esto ayuda para segmentación de

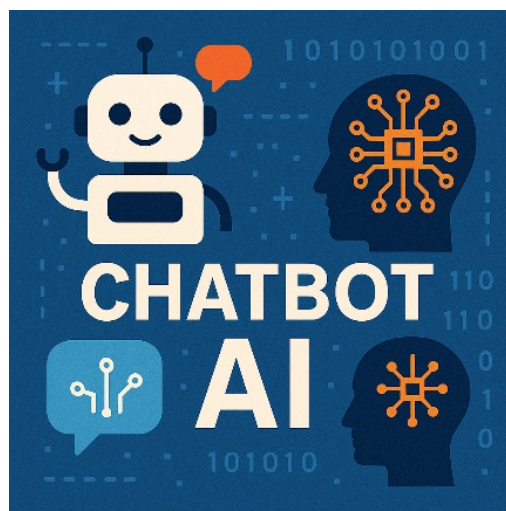
públicos y personalización de mensajes.

Para Valdiviezo C. (2021) el *big data* ha generado un alto valor para las áreas de comunicación empresariales ya que los datos son claves para conocer y analizar el mercado, identificar patrones de conducta, hacer seguimiento de clientes, elaborar mensajes y otros beneficios.

El uso de datos también plantea riesgos éticos. La privacidad y la manipulación de información tienen la posibilidad de sesgos en la recolección, en el análisis y podrían generar desigualdades en el acceso a los beneficios de la comunicación personalizada; por lo que en las organizaciones debería prevalecer la transparencia y aplicar mecanismos de anticipación para consentimiento informado.

Inteligencia Artificial y Automatización

La IA y la automatización han transformado la forma en que las organizaciones se comunican. Pueden emplear *chatbots* con inteligencia artificial, que ofrecen atención al cliente 24/7. Otras aplicaciones facilitan creación de contenido automatizado para diferentes canales, optimizando tiempo y recursos. Tal como plantea Yoza M. (2022) la IA en los dispositivos móviles mejora los procesadores permitiendo abrir



⁴⁸ Big Data es el manejo y análisis de grandes volúmenes de datos que son generados a gran velocidad y en múltiples formatos. Permite extraer información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

aplicaciones de manera veloz, también ofrece actividades multitarea que permite crear una experiencia fascinante para los usuarios a pesar de falta de conocimiento. Y eso debe aprovechar una empresa.

Aunque la automatización mejora la eficiencia, también se corre el riesgo de deshumanizar la comunicación organizacional. El uso excesivo de IA en atención al cliente puede limitar la empatía y el juicio humano en situaciones delicadas y que necesariamente deben ser tratadas por la mente humana, de acuerdo al contexto y los actores. La dependencia tecnológica pondría en vulnerabilidad la protección de datos; por lo que se requiere equilibrio entre innovación y responsabilidad social.

Comunicación Omnicanal

Los públicos actuales buscan comunicación fluida e integrada tanto para canales digitales y físicos. Ejecutar actividades *omnicanal*⁴⁹ permite interactuar con usuarios o clientes a través de canales *online* y *offline*. Las plataformas digitales ayudan a unificar información para garantizar mensajes en múltiples puntos de contacto.

Este tipo de comunicación busca coherencia, aunque enfrenta el reto de la saturación de información y pérdida de control en múltiples plataformas. Podría haber el riesgo de manipular a usuarios mediante estrategias persuasivas demasiado excesivas, por lo que éticamente, se debe garantizar consistencia para no invadir la privacidad del usuario.

Reputación y Transparencia Digital

En la era de la pantalla líquida, la transparencia y la gestión de la reputación son esenciales. Las organizaciones aplican acciones proactivas de comunicación para evitar crisis y conservar la confianza del público. Una respuesta ágil en redes sociales, la difusión de informes de sostenibilidad y las reseñas en plataformas digitales son prácticas clave.

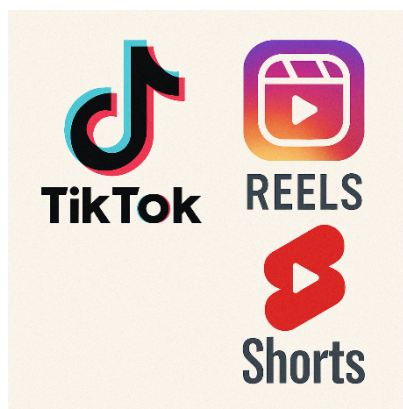
La transparencia digital fortalece la confianza. También puede convertirse en una práctica superficial si se limita tan solo en acciones de *marketing* reputacional.

⁴⁹ Estrategia de comunicación que integra todos los canales disponibles para ofrecer una experiencia coherente y fluida al usuario.

Existe el peligro de caer en el *greenwashing*⁵⁰ o *social washing*⁵¹, disfrazando deficiencias reales. Además, la inmediatez de redes sociales puede incentivar respuestas apresuradas sin verificación rigurosa. La ética exige coherencia entre discurso corporativo y acción.

Video Marketing y Contenido Efímero

Gestión efectiva de plataformas como TikTok, Instagram (Reels) y YouTube (Shorts) son ideales para el creciente consumo de videos cortos y dinámicos. El contenido efímero, pero de gran valor, es una excelente herramienta para transmitir mensajes de manera rápida y efectiva. Las historias de Instagram y Facebook generan interacción instantánea con los seguidores.



Para Altamirano V. (2021) uno de los cambios más significativos en el campo de la comunicación, es la forma de consumir contenido audiovisual en todo el mundo, lo que ha innovado en la forma de compartir contenidos a través de redes sociales para posicionar productos y servicios en la mente de audiencias.

Aunque los tipos de contenido efímero en plataformas digitales capturan atención de los públicos, podrían fomentar consumismo superficial y desinformación. La presión por la inmediatez, la viralidad puede desplazar la calidad informativa y ética. Las organizaciones deben equilibrar creatividad con responsabilidad comunicacional corporativa.

Comunicación Interna Digital y Experiencia de colaboradores

La comunicación interna digital debe implementarse con plataformas para un trabajo coordinado y fácil de monitorear. Se debe priorizar la experiencia de colaboradores, tomarlos en cuenta, eso hará que una organización fomente compromiso y motivación. Es inmediata y mejora los accesos en la era actual, pero también se corre el riesgo de excluir a empleados con menor acceso a plataformas o con escasa alfabetización digital.

⁵⁰ *Greenwashing* es una práctica que busca crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica, a través de engaños a sus audiencias.

⁵¹ *Socialwashing* es una práctica que hacen ciertas organizaciones para crear una imagen ilusoria de responsabilidad social.

También podría provocar sobrecarga de información a través de canales digitales lo que resulta en una *infoxicación*⁵² que desmotiva en lugar de motivar a los públicos internos, por lo que se recomienda el uso equitativo y el respeto a los colaboradores.

Marketing de Contenidos

El contenido de valor es una de las estrategias efectivas para conectar con las audiencias. El *storytelling* permite humanizar la comunicación, generando conexión emocional con los usuarios. Las organizaciones priorizan contenidos en formato de video, podcasts, redes sociales y artículos de blog, con mensajes importantes y empáticos.

Aunque esta tendencia conecta emocionalmente con las audiencias, podría caer en manipulación al disfrazar intereses comerciales como información imparcial. La saturación de mensajes disminuye la confianza del público, por lo que se recomienda que los contenidos garanticen veracidad y respeto cultural con autenticidad y responsabilidad.



Comunicación Inclusiva

Las organizaciones deben incorporar la inclusividad en su estrategia comunicacional. El uso de lenguaje neutro, representar la diversidad en campañas y adaptar mensajes accesibles para todos y todas. No basta redactar documentos o manifiestos; debe reflejarse en cada acto de la organización y sus miembros.

La comunicación inclusiva representa un avance, pero podría convertirse en gesto simbólico vacío si no se acompaña de cambios estructurales con políticas institucionales reales.

El riesgo sería difundir la diversidad como estrategia de marketing sin un verdadero compromiso empresarial. Hay que cuidar en que la accesibilidad sea

⁵² Infoxicación es la sobrecarga o exceso de información que dificulta procesar y profundizar en temas de interés.

real con procesos de formación al equipo humano, lo que a veces se omite. La coherencia institucional es clave en estos casos.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

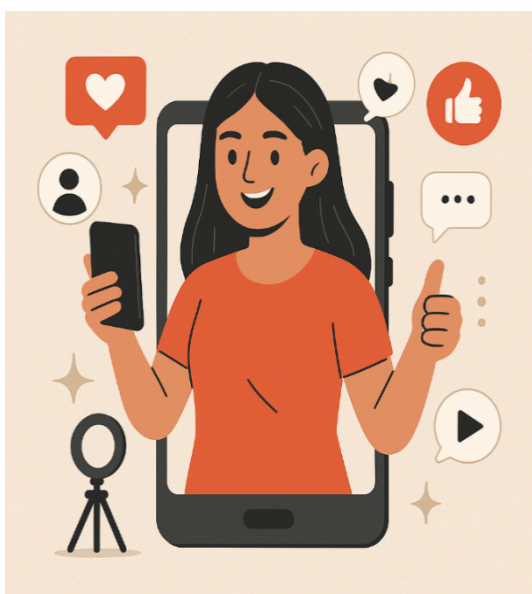
Los usuarios, las audiencias, valoran cada vez más las marcas con propósito social y medioambiental. La RSC es un elemento clave para fortalecer la reputación corporativa. Las organizaciones deben usar información con narrativas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) difundidos a nivel mundial para campañas de concienciación sobre su compromiso con la sociedad.



Según Torres E. (2022) los contenidos vinculados a responsabilidad social corporativa cada día están más presentes en cualquier estrategia comunicacional o publicitaria de las organizaciones.

Si bien la RSC fortalece reputación, puede ser usada como herramienta cosmética más que como compromiso real. Muchas acciones carecen de seguimiento o métricas de impacto verificables y se maximiza beneficios no reales, la responsabilidad social genuina no garantizará acciones sostenibles.

Influencers y Relaciones Públicas Digitales



Más allá de la promoción de productos, las organizaciones deben buscar colaboración con *microinfluencers* y expertos en diferentes áreas; esto genera credibilidad y confianza. La digitalización de las relaciones públicas, a través de plataformas especializadas, permite que una organización interactúe con periodistas y medios de comunicación.

Al respecto González C. (2025) plantea que los *microinfluencers* y creadores de contenido son determinantes en el panorama actual de la comunicación digital. Emergen como figuras claves bien

por su influencia a nivel social en cuanto a decisiones de compra, como a nivel corporativo en la construcción de marcas.

La colaboración con *influencers* aumenta alcance en el algoritmo de las redes sociales, pero plantea riesgos de credibilidad y dependencia de figuras externas que podría promover consumismo acrítico y generar conflictos de interés cuando no se transparenta los patrocinios. Además, puede ocurrir que esos personajes famosos en redes sociales carezcan de ética en comunicación masiva, por lo que la selección de quienes promocionen una marca, un nombre, un producto o servicio, debe ser realizado de manera responsable.

Actividad

- Cada estudiante escoge 5 organizaciones que tengan plataformas digitales.
- Mapea las publicaciones y caracteriza el uso de tendencias actuales. (por ejemplo, inteligencia artificial, automatización, realidad aumentada).
- Determina varias necesidades de uso de otras tendencias.
- Expone en clase.
- El grupo debate los resultados.

Referencias bibliográficas

- Albarracín, B. M., & Sánchez, T. B. (2024). Instagram como canal promocional de moda de lujo. Estudio de los desfiles como herramientas de comunicación. *Revista de Comunicación*, 23(2), 239-256.
- Alcocer, J. A. C., & Gamboa, G. E. L. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista panamericana de pedagogía*, (37), 54-71.
- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2023). De la disciplina al éxtasis: la evolución de la identidad corporativa en el discurso gerencial. *Papeles De Identidad. Contar La investigación De Frontera*, 2023(1), heredada 9.
- Altamirano, V., Puertas-Hidalgo, R., & Yaguache Quichimbo, J. (2021). Innovación en la comunicación estratégica. *Fonseca, Journal of Communication*, (22). <https://doi.org/10.14201/fjc-v22-26275>
- Astete Vásquez, L. M., & Finocchiaro Salas, F. (2022). Plan de comunicación externa para Repsol.
- Bazantes, C. C. M., Colcha, E. E. E. M., & Colcha, O. P. T. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 5(18), 122-137.
- Bosch, M. J., Riumalló, M., & Morgado, M. (2021). Comunicación corporativa: una herramienta estratégica. *Guía Práctica*, 19.
- Brand24. (2023). Gestión de la reputación corporativa: Qué es, importancia y estrategias. <https://brand24.com/blog/es/gestion-de-la-reputacion-corporativa/>
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. (2023). Gestión de la reputación. <https://www.corporateexcellence.org/reputacion>
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.

- Cárdenas-Valencia, L. E., & Aguilar-Vélez, B. D. (2018). Incidencia de la comunicación interna con los estudiantes del programa Ser Pilo Paga de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. *Revista CEA*, 4(8), 35-49. z
- Durán Bravo, P., Meléndez Rodríguez, V., & Cid Quiroz, R. (2021). La comunicación estratégica como articulador de los intangibles organizacionales. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, 10(20), 90 - 116. <https://doi.org/10.23913/ricsh.v10i20.253>
- Dávila, J. E. C., Yarasca, C. L. C., Saldívar, D. O., & Hernández, Y. C. U. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(105), 289-302.
- EGADE Business School & JeffreyGroup. (2022). La reputación como ventaja competitiva: Estudio de percepción corporativa en México. <https://www.solunion.mx/blog/cua-es-la-importancia-de-la-reputacion-corporativa/>
- Ferrari, C. (2024). Estudio de la comunicación externa del Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (SIB UNNOBA) en el año 2023.
- Garrido, F. J. (2015). Comunicación Estratégica Un puente significativo para la creación de valor empresarial. In *Journal of Business and Management*.
- González-Oñate, C., Fanjul-Peyró, C., & Camila Navarrete-Carli, V. (2025). El panorama actual de los micro influencers y creadores de contenidos como nueva estrategia digital: The current landscape of micro influencers and content creators as a new digital strategy. *Cuadernos Del Audiovisual I CAA*, (13). <https://doi.org/10.62269/cavcaa.38>
- Guerrero Maruri, F. (2024). Latin American organizational communication in constant evolution. *Rotura – Revista De Comunicação, Cultura E Artes*, 4(1), 156-169. <https://doi.org/10.34623/7rny-g363>
- Gutiérrez-García, E., & Sadi, G. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina. *Revista De Comunicación*, 19(1), 125–148.
- Gómez-Bayona, L., Orozco-Toro, J. A., Restrepo Londoño, E. Z., & Vélez Bernal, O. (2022). Análisis y desarrollo de la reputación corporativa en las

organizaciones modernas. Un acercamiento al estado del arte. *Ingeniería Industrial*, 42(42), 183-200.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n42.5864>

Herrera-Morillas, J. L. (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas. *Palabra Clave (La Plata)*, 10(2), e127.
<https://doi.org/10.24215/18539912e127>

Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., & Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 94-125.
<https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>

Krohling Kunsch, M. M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61.

Lavanda Reyes, F. A., Reyes Mejía, M. G., Ruiz Reyes, R. E., & Castillo Samanamud, L. A. (2022). La imagen corporativa a través de una estrategia de marketing social en las empresas peruanas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 4107-4121.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1788

Lay-De-León, R. N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300030&lng=es&tlng=es

León Martínez, F. M., Saladrigas Medina, H., & León Martínez, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232.
<https://doi.org/10.47606/acven/ph0218>

López Márquez, H., & Franco Quirama, E. J. (2022). Modelos de gestión del conocimiento aplicados al desarrollo organizacional en la ciudad de Medellín, como una oportunidad de mejora para el teletrabajo. *UNAD (Colombia)*.

- Martínez, A. C., Díaz-Morilla, P., & Ordóñez, C. P. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *Methaodos. revista de ciencias sociales*, 10(2), 379-392.
- Medina, R. (2022). Tipos de mantenimiento en las unidades de medición de producción de pozos petroleros. *Revista Enfoques*, 6(21), 37-49.
- Melero Navarro, M., & Conejo Fumanal, J. M. (s.f.). El liderazgo comunicativo en la mejora de la motivación.
- Mocha, M. B. P. (2022). Estrategias competitivas internacionales e identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 428-440.
- Moreno Albarracín, B., & Blanco Sánchez, T. (2024). Instagram como canal promocional de moda de lujo. Estudio de los desfiles como herramientas de comunicación. *Revista De Comunicación*, 23(2), 239–256. <https://doi.org/10.26441/RC23.2-2024-3583>
- Murillo, J. L. M., Ventura, K. I. S., Cañarte, M. G. M., & Pesantes, M. S. C. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*, 7(1), 728-743.
- Ortiz Rodríguez, H. (2021). Comunicación Integral y transparencia en las organizaciones del tercer sector. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 11(21), 05–26. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v11i21.692>
- Oxean Cross. (2024). IA en la comunicación interna: eficiencia y beneficios clave. Oxean Cross.
- Preciado-Hoyos, A., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159.
- Pérez, Y. M. P., Pérez, Y. M., Rodríguez, P. N., Cordero, J. L. N., & Velázquez, M. G. (2022). Estrategia de comunicación externa en los servicios hospitalarios. *Medisur*, 20(6), 1011-1017.
- Saavedra, Y., & Yacori, D. (2024). Estrategias de comunicación externa y participación ciudadana del Asentamiento Humano de un distrito de Chulucanas, 2024.

- Sacanell, E. (2021). Conversaciones que transforman equipos: Ideas y herramientas para mejorar tu equipo. Libros de Cabecera.
- Soto-González, J., Quispe-Flores, S., Palli-Salas, Á., & Rodríguez-Velásquez, V. (2023). Monitoreo y seguimiento del proyecto educativo institucional en Educación Superior: mejora continua. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 562-570.
- Sánchez Carrera, G. S., & Torres Sánchez, F. A. (2024). Creación de un Plan de Marketing de Empleador Enfocado en Cargos de Alta Rotación de una Entidad Bancaria (Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay).
- Tapia Huicochea, J. I. (2022). Macrodatos: almacenamiento y consulta de datos aplicados en las organizaciones. *Revista Ciencia administrativa*, (2).
- Torres Romay, E., & García Mirón, S. (2021). La comunicación estratégica y la responsabilidad social corporativa. Los mensajes publicitarios vinculados al cambio climático. *Pensar la Publicidad Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*.
- Valdiviezo-Abad, C., & Bonini, T. (2021). Uso de big data y data mining en los procesos de automatización de la comunicación de las organizaciones. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 8(190-212), 128-142. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/246>
- Villamarín, A. E. C., & Villamarín, A. A. C. (2024). Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de Comunicación de Instituciones Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*, 9(4), 878-906.
- Viteri, M. R. G., & Almeida, D. I. V. (2023). Branding corporativo como estrategia de posicionamiento empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8(9), 390-403.
- Zevallos Oscoco, Y., Collado Vargas, J. A., & Tito Huamani, P. L. (2022). La comunicación como estrategia de diferenciación competitiva. *Revista GEON*, 9(1), e-757. <https://doi.org/10.22579/23463910.757>

CAPÍTULO 4

COMUNICACIÓN DE CRISIS

“En tiempos de crisis, la gente busca significado. El significado es fuerza.”

Viktor E. Frankl

Contenido

- Conflicto y Crisis
- Métodos de Resolución de Conflictos
- Gestión de crisis en redes sociales
- Recuperación de la Imagen Pública: Casos

Objetivo del capítulo

Examinar fundamentos de conflicto y crisis en el contexto organizacional, revisando métodos de resolución de conflictos y estrategias efectivas para recuperación de la imagen pública, como capacidad de respuesta comunicacional ante situaciones adversas.

En el entorno contemporáneo, las crisis y los conflictos representan desafíos inevitables. Y, ¿pueden afectar la reputación, la estabilidad y la confianza pública en una organización? Pues sí. En este capítulo abordaremos fundamentos para reconocer estas situaciones conflictivas, así como su impacto comunicacional, para revisar métodos efectivos de resolución de conflictos aplicados en organizaciones. Además, se analizan estrategias de recuperación de la imagen pública mediante ejemplos de casos reales. Una gestión adecuada de la comunicación puede transformar una situación adversa en una oportunidad, fortalecer la credibilidad y el vínculo con públicos clave.

COMUNICACIÓN DE CRISIS

- **Conflicto y Crisis**
- **Métodos de Resolución de Conflictos**
- **Recuperación de la Imagen Pública: Casos**

Conflicto y Crisis

Reflexionemos:

¿Cómo reaccionas cuando hay conflicto en tu grupo de trabajo?

¿Tu forma de comunicar calma o enciende los conflictos?

¿Qué actitudes te ayudan a resolver un conflicto y no a empeorarlo?

¿Tu manera de comunicar mejora o complica los conflictos en el equipo?

Las organizaciones son grupos de personas que se reúnen para alcanzar objetivos comunes. Cada ser humano, como parte de ese conjunto, posee sus propias particularidades, conocimientos, sentimientos, percepciones, experiencias y debe coexistir con sus semejantes de manera armónica. O, así debería ser.

La realidad muestra que los conflictos en las organizaciones son inevitables y pueden surgir por diversas razones: opiniones diferentes, errores de comunicación, valores e intereses personales o estilos de liderazgo. Estas

situaciones pueden afectar negativamente la productividad, la moral y el ambiente de trabajo, que a su vez puede menoscabar la calidad del servicio o producto que ofrece la organización. Sin embargo, esos mismos conflictos pueden convertirse en oportunidades para asumir nuevos retos y establecer mejoras.

El **conflicto** es un fenómeno inseparable a la interacción humana. Se genera cuando dos o más partes perciben diferencias sobre sus valores, intereses o necesidades. Para Robbins y Judge (2021), el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado o está a punto de afectar negativamente algo que le importa. Esta definición destaca la dimensión perceptiva del conflicto, es decir, que no necesariamente debe haber una oposición real, sino que basta con que una de las partes la perciba así para que se genere tensión. Tratando de conceptualizar este fenómeno social, Guerrero N. (2023) sostiene que no hay una definición genérica para delimitar qué es el conflicto, debido a que es multidisciplinar, por lo que podría ser estudiado y analizado partiendo desde diversas ciencias, los sujetos que intervienen, la tipología, el origen que lo causa y la variedad respecto del entorno en el que ocurre.

Lejos de ser únicamente negativos, los conflictos pueden ser motores de cambio y mejora si se manejan de forma adecuada. Precisamente sobre esto, Fisher, Ury y Patton en su libro *Obtenga el Sí* (2005), enfatizan que los conflictos no siempre son negativos, sino que pueden ser oportunidades para mejorar la comunicación y llegar a soluciones innovadoras. De hecho, sobre este enfoque Quelas J. (2022) supone que, en un clima de conflicto, como en un cambio de directivos, por ejemplo, las empresas pueden hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a futuros administradores.

El mundo laboral es tan dinámico, que cada día existen situaciones que podrían derivarse en aspectos conflictivos para el normal ambiente de trabajo. Al respecto, Bertoldo G. sostiene que en todo conflicto generalmente cada parte asume posiciones que la llevan a condicionar sus pensamientos en una postura rígida, lo que habitualmente transforma la negociación en una especie de subasta económica que dificulta lograr acuerdos efectivos y sostenibles.

Entonces al tener claro que las situaciones conflictivas van a estar siempre presente en los contextos laborales, es necesario reconocerlas para entender esa dinámica y propiciar un manejo adecuado en procura de un buen ambiente

organizacional. Los conflictos se presentan como situaciones de desacuerdo o tensión entre individuos o grupos.

Es necesario reconocer los elementos clave como:

- las partes involucradas,
- el objeto (lo que está en disputa),
- la percepción del problema y
- la interacción entre los actores.

Estos componentes interactúan dentro de un contexto organizacional que puede agravar o facilitar su resolución. Y es allí donde se debe manejar una adecuada estrategia comunicacional para beneficio de la propia institución y de las partes involucradas.

Las características del conflicto organizacional incluyen su inevitabilidad, su capacidad de afectar la productividad y su doble naturaleza: puede generar tanto efectos *destructivos* como *constructivos*, dependiendo de cómo se gestione. Sin duda, un liderazgo efectivo, con acciones de comunicación clara y el fomento consciente de una cultura organizacional abierta son esenciales para canalizar cualquier conflicto hacia el crecimiento y la innovación.



Imagen generada con IA

Reconocer la existencia de un conflicto y poder determinar en qué etapa se encuentra es fundamental para las organizaciones. Así se puede gestionar de manera eficaz y oportuna las tensiones internas. Comprender cómo se originó la situación, cómo escaló, es decir aumentó a otros estamentos o se involucraron más personas, determinar si ya ha existido confrontación, permite a líderes y equipos intervenir de manera estratégica antes de que los desacuerdos afecten el clima laboral y proponer una posible la resolución y manejar de manera adecuada las relaciones interpersonales.

Este mapeo favorece el uso de herramientas adecuadas de buscando que no afecte en mayor grado la productividad y promoviendo una cultura organizacional orientada a la prevención, el diálogo y la mejora continua. El análisis del momento postcrisis es clave para aprender de la experiencia, es cuando se puede reforzar la reputación corporativa, porque se reparan daños y ajustan protocolos para prevenir o enfrentar otras futuras crisis de manera más efectiva. Es el momento adecuado para recuperar la confianza de los públicos.

Otro concepto importante que debemos analizar es el de **crisis**.

Una crisis podemos definirla como una situación de cambio abrupto que genera inestabilidad y requiere de una respuesta rápida para evitar daños mayores. Sobre esto Barreto I. (2021) sostiene que, aplicada al entorno empresarial, la crisis se refiere a un acontecimiento que puede ocasionar resultados negativos; sin embargo, hay empresas que, cuando realizan un buen manejo de la misma, logran convertirla en una oportunidad de mejora.

Una crisis es un evento o serie de eventos inesperados que amenazan la imagen, reputación o existencia de una organización. Una crisis en una organización puede tener amplio impacto en la percepción pública y en la continuidad operativa de la misma. Por su parte, Domínguez J. (2021) plantea que una crisis no solo implica un problema repentino, sino que también tiene implícito la capacidad de respuesta de la organización, que significa una necesaria gestión adecuada para mitigar efectos y convertirla en una oportunidad de aprendizaje y mejora.

Tanto los conflictos como las crisis en una organización requieren estrategias de comunicación efectivas para salir airoso con éxito. Con la revisión de la literatura y el análisis de varios casos empresariales, se puede determinar que los conflictos pueden resolverse mediante el diálogo, la mediación y la

negociación; mientras que las crisis demandan una gestión adecuada, con planes de comunicación bien estructurados para contener los daños y restaurar la confianza de los públicos afectados. Tal es así que, la preparación previa y la capacidad de adaptación son claves para que organizaciones y personas afronten estos desafíos de manera eficaz.

Y bien, entonces **¿cómo abordamos los conflictos?**

La combinación de escucha activa y empatía es muy útil en la **resolución de conflictos**. Muchas veces, los desacuerdos en el trabajo o en la vida cotidiana surgen por malentendidos o por la falta de disposición para comprender el punto de vista de la otra persona. Un mediador o mediadora que practica estas habilidades puede identificar las preocupaciones profundas en una discusión y eso ayuda a encontrar soluciones que beneficien a ambas partes.

Métodos de Resolución de Conflictos

Los conflictos en las organizaciones son inevitables debido a la diversidad de opiniones, intereses y expectativas entre empleados, directivos y otros grupos de interés. Sin embargo, la forma en que se gestionan determina si afectan negativamente la productividad o si se convierten en oportunidades de mejora. Existen diversos métodos de resolución de conflictos que permiten abordar las diferencias de manera estructurada y eficiente.

Según Thomas y Kilmann (2008), citados en Aquino-Canchari (2020) los enfoques para resolver conflictos pueden clasificarse en cinco estilos: evitación, acomodación, compromiso, competencia y colaboración, cada uno con aplicaciones distintas según la naturaleza del conflicto y la relación entre las partes.

Clasificación de estilos de Resolución de Conflictos según Thomas y Killmann



Competitivo



Colaborativo



Compromiso



Evitativo



Adaptativo

Fuente Thomas y Killmann-Imagen generada por IA

Sobre el surgimiento de los Métodos de Solución de Conflictos, Guerrero N. (2023) sostiene que su institucionalización en el ámbito global ha contribuido a que agentes como las empresas inmersas en los diferentes enfoques de la responsabilidad social, hagan uso de cualquier método para gestionar de manera efectiva situaciones dentro y fuera de las organizaciones.

La negociación

Es considerado uno de los métodos más efectivos de resolución de conflictos que busca llegar a un acuerdo aceptable para ambas partes mediante el diálogo y la identificación de intereses comunes. Fisher, Ury y Patton, citados en Manzanal M. (2022) plantean el reconocido Método Harvard que consiste en una negociación basada en principios



enfocada en los intereses en lugar de las posiciones, generar opciones de beneficio mutuo y utilizar criterios objetivos para tomar decisiones. Imagen generada por IA

Dichos autores escribieron, en 1996, el libro: *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. En este texto plantean el método de la negociación que se apoya en cuatro puntos básicos:



Fuente Fisher, Ury y Patton-Infografía generada con IA

En las organizaciones, la negociación se usa comúnmente en conflictos laborales, discusiones salariales y acuerdos contractuales, donde ambas partes deben encontrar soluciones equitativas sin afectar la relación a largo plazo. Precisamente sobre este aspecto, Bertoldo G. (2023) escribe que en los procesos de negociación colectiva, encontramos conflictos que muchas veces exceden los meros intereses de sus actores directos (sindicatos y agrupaciones de empresas), teniendo en cuenta en gran medida circunstancias que les son ajenas a su poder de decisión y que tienen que ver con avatares económicos, emergencias sociales, decisiones legislativas que modifican regímenes de trabajo y tantos otros factores de tipo más macro, pero que tienen directa incidencia en esa negociación.

La mediación

Otro método ampliamente utilizado es la **mediación**, y es cuando un tercero imparcial facilita la comunicación entre las partes en conflicto y ayuda a encontrar una solución consensuada. Este enfoque es útil cuando los involucrados no logran resolver el problema por sí mismos o cuando la relación entre ellos se ha deteriorado significativamente. Pero deben estar de acuerdo para participar de esta alternativa de solución.

Según Merino M. (2021) la mediación es una estrategia o un método actual que surge como alternativa a la vía jurisdiccional. Se puede considerar en sí una manera fundamental que permite aproximar a las partes de manera que lleguen a un acuerdo.

Por su parte para Rodríguez G. (2024), la mediación permite que las partes mantengan el control sobre la solución del conflicto, a diferencia del arbitraje o la imposición de decisiones por parte de la autoridad. En las organizaciones, este método se emplea en conflictos internos entre empleados, disputas entre departamentos o problemas con proveedores y clientes.

Sobre este mecanismo de resolución de conflictos, se han realizado múltiples investigaciones y publicaciones. Es una estrategia que se debe aplicar analizando previamente las características del asunto en disputa, el contexto, las particularidades de las partes involucradas. En este sentido, varios autores plantean varios tipos o modelos que revisaremos a continuación.

Tipos de mediación



A nivel de Latinoamérica, los profesores Miguel Montoya e Isabel Puerta (2021) realizaron en Colombia una investigación sobre los conflictos familiares y el proceso de la mediación como mecanismos de resolución en esos entornos. Y como uno de los hallazgos de su investigación plantearon, una clasificación respecto a cuáles son los tipos de mediación que generalmente se aplican o emplean en ese contexto.

Fuente Miguel Montoya&Isabel Puerta (2021)Imagen generada por IA

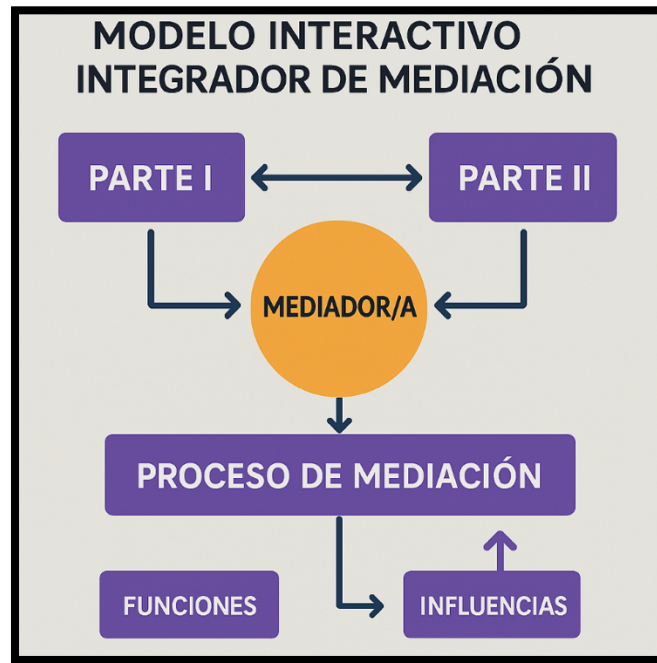
Por otro lado, los autores Carles Rodríguez y Marine Roustán en el 2015, después de una revisión teórica, plantearon una clasificación de seis tipos de mediación que puede ser gestionada en conflictos en empresas o situaciones familiares.



Rodríguez/Roustán (2015)-Imagen generada por IA

Ahora revisemos el *Modelo Interactivo Integrador de Mediación* (MIIM) cuya fundamentación teórica es la visión constructivista. Al respecto Henríquez et al (2015) sostiene que es un tipo de mediación donde se considera como elemento clave la participación activa del sujeto a la hora de interactuar consigo mismo y con el entorno en el que se desenvuelve.

Este autor plantea que es el *diálogo* generado en el proceso de mediación, el que ayuda a las partes a distinguir sus necesidades verdaderas. Veamos el siguiente gráfico:



Henríquez L. (2015)-Imagen generada por IA

Sobre esto Tigreros M. (2022) sostiene que la diversidad de modelos de mediación se debe en parte a que las circunstancias de unas organizaciones y otras divergen en muchos aspectos y se hace necesario encontrar diferentes modos de responder a las necesidades que cada situación plantee.

El arbitraje

Es otro método que se utiliza cuando las partes no pueden llegar a un acuerdo por sí mismas y necesitan que un tercero tome una decisión vinculante. A diferencia de la mediación, donde el facilitador solo ayuda a encontrar un consenso, en el arbitraje el árbitro escucha los argumentos de ambas partes y emite un fallo que debe ser acatado.

Este método es común en disputas laborales y conflictos contractuales dentro de las organizaciones, especialmente en casos donde se requiere una resolución rápida y definitiva. De acuerdo con Lewicki, Barry y Saunders (2010), citado en Siebert (2022) el arbitraje es una herramienta eficaz para reducir el tiempo y los costos de litigios prolongados, aunque puede limitar la autonomía de las partes.

La colaboración y el diálogo estructurado

Es un tipo de gestión de conflicto que busca transformar los conflictos en oportunidades para fortalecer las relaciones y mejorar los procesos organizacionales. Este enfoque se basa en la construcción de confianza, la comunicación abierta y el desarrollo de soluciones que beneficien a todos los involucrados y al clima laboral.

La mejor forma de resolver los conflictos o de gestionarlos de manera adecuada, es anticiparse a ellos. Determinar los puntos álgidos que podrían ocasionar momentos de tensión dentro y fuera de la organización. Se debe realizar un buen diagnóstico, el monitoreo permanente es indispensable, la evaluación constante de los pasos que está cumpliendo cada departamento y en todo su conjunto una entidad.

Sobre esto Vega A. et al (2022) sostienen que las organizaciones pueden enfrentar en algún momento situaciones imprevistas que pongan en riesgo su estabilidad económica, tecnológica o de personal y para hacer frente a estos escenarios, es necesario que cuenten con estrategias de gestión que ayuden a enfrentar cualquier crisis que estén viviendo en ese momento.

Las entidades con culturas organizacionales sólidas fomentan la resolución de conflictos mediante reuniones permanentes, comités de gestión de crisis - establecidos previamente- y conformados por personas preparadas para este tipo de procesos; así como aplicación de programas de perfeccionamiento de habilidades en comunicación y negociación a través de capacitación a todo el personal. Un ambiente que priorice la colaboración reducirá la recurrencia de conflictos y tendrá un entorno laboral armonioso, productivo y con mejor calidez humana.

Actividad Investigativa

Indaga bibliografía actualizada sobre gestión de crisis y resolución de conflictos en diversos tipos de organizaciones. Realiza una sistematización (matriz) lo leído. Exponer en clase.

Actividad Taller Práctico en aula

Simulacro de Crisis: Vocerías en Conflicto

Duración: 2 horas

CASOS (GRUPOS DE 5 ESTUDIANTES)

- Acusación de acoso laboral en una ONG juvenil.
- Fallo en un producto que pone en riesgo a los consumidores.
- Fuga de información confidencial en una institución educativa.
- Malentendido viral en redes sociales sobre una campaña pública.

ASIGNACIÓN DE ROLES

- Vocero oficial
- Analista de riesgo comunicacional
- Encargado de monitoreo de redes
- Asistente estratégico (back office)

DISEÑO DE ESTRATEGIA

Los equipos analizan el conflicto y diseñan **estrategia de respuesta** que incluya:

Diagnóstico del conflicto y actores involucrados

Objetivos comunicacionales

Mensajes clave

Canales y tono de comunicación

SIMULACIÓN

Cada vocero realiza una **rueda de prensa simulada** frente al resto del grupo (que actúa como periodistas críticos o *stakeholders*).

RETROALIMENTACIÓN

Docente y compañeros ofrecen **feedback** sobre el desempeño del vocero: claridad del mensaje, manejo de preguntas y coherencia estratégica.

Gestión de crisis en redes sociales

La sociedad digitalizada de hoy hace que la información se difunda rápidamente. Las redes sociales significan una ventana importante para las organizaciones. También son un desafío. Una publicación negativa hacia la marca, una mala respuesta o un conflicto de la organización mal manejado en redes sociales, pueden volverse virales en cuestión de segundos. Se convierte en una crisis y afecta la reputación organizacional.

Entre los errores más comunes que cometen las empresas en su gestión de redes sociales están: ignorar los comentarios negativos o responder de manera impulsiva, sin analizar la situación. Cuando un usuario expresa una queja o una crítica en plataformas como TikTok, Instagram, Twitter o Facebook, una respuesta tardía o poco empática puede empeorar la situación y ocasionar reacción negativa en cadena. Las organizaciones deben contar con protocolos de respuesta, que prioricen comunicación clara, respetuosa y orientada a la solución del problema.



Imagen generada por IA

Según Lozano C. (2022) las fases de las crisis determinan los temas a informar. El autor plantea que, en una fase inicial, hay que dar mensajes informativos explicativos sobre el problema, a medida que avanza la situación, comunicar medidas de solución, contenidos de apoyo, de cohesión y compromiso. Superada la crisis es recomendable comunicar las medidas correctivas

adoptadas y el aprendizaje, con mensajes para recuperar confianza y credibilidad.

Algunas acciones clave para enfrentar crisis en redes sociales son:

- Establecer comunicación de crisis dentro del Plan Estratégico de Comunicación de la organización.
- Usar herramientas digitales de monitoreo para detectar temas o situaciones potencialmente problemáticos en contra de la organización.
- Definir voceros/as oficiales bien entrenados y empáticos/as.
- Fomentar acciones comunicacionales proactivas para evitar desinformación.
- Asumir la responsabilidad, cuando se presenten situaciones críticas.
- Ofrecer soluciones a los inconvenientes de manera inmediata.
- Si la situación lo requiere, trasladar la conversación a canales privados para mayor control.
- Comunicar con transparencia.

Para Moreano C. (2024) las redes sociales han cambiado de forma radical el entorno digital de las organizaciones, pues en la actualidad no son solamente plataformas para enlazar familiares y amigos, sino que se han convertido herramienta fundamental para establecer óptimas relaciones con sus clientes, promover la expansión del negocio, e incrementar la percepción positiva de las marcas.

Precisamente, una crisis en redes sociales puede representar una amenaza para esa reputación. Pero también son una oportunidad. A partir de los problemas, una entidad puede mostrar su capacidad de respuesta y compromiso. Sin embargo, como ya se dijo anteriormente, la mejor forma de gestionar una crisis es *prevenirla*.

Y, ¿cómo se puede anticipar a una crisis?

Lo esencial, el monitoreo permanente. Conocer, y reconocer, los puntos débiles, medir impactos, evaluar avances de procesos, detectar problemas para, en determinado momento, transformar una situación negativa a positiva, o minimizar algún *ciberataque*. Aunque hay situaciones externas, que no se pueden prever, una organización debe planificar acciones preventivas,

correctivas y de recuperación de imagen pública, dentro de su plan estratégico comunicacional.

Enfaticemos en algunos pasos clave que se deben tomar en cuenta:

Prevenir a tiempo

Antes de que una crisis crezca, es fundamental detectarla lo antes posible. Algunas plataformas digitales permiten rastrear menciones de la marca, detectar comentarios negativos y analizar tendencias. El seguimiento constante de redes sociales puede anticipar situaciones para responder con rapidez antes de que se haga viral.

Evaluar el problema

No todas las crisis son iguales. Se debe indagar bien el problema y luego analizar el riesgo de impacto. Puede ser un caso aislado, que es manejable; o, puede desatar una serie de interacciones negativas en cadena. Hay que analizar quiénes son los involucrados (usuarios, medios digitales, *influencers* u otros) y el impacto que generen.

Responder con rapidez y claridad

Respuestas claras e inmediatas son esenciales. Un mensaje claro, debe ser emitido a tiempo y con tono empático será mejor recibido. Así se proyecta predisposición para encontrar soluciones. Evitar respuestas automatizadas o defensivas porque pueden empeorar la situación. Cuando se requiera, trasladar el diálogo a canales privados o directos para ayuda personalizada. El silencio no es una buena opción.

Corregir y contarle

Una vez evaluada la crisis y emitida una primera respuesta, es esencial actuar para brindar soluciones. Si es un error interno, la organización debe asumir la responsabilidad y anunciar medidas correctivas. Y, además, lo debe informar. Será una señal de transparencia y permite recuperar la confianza del público porque se muestra el compromiso de la entidad.

Aprender del error

La retroalimentación es esencial. Revisar cuál fue la causa y medir el impacto generado permite obtener aprendizaje valioso para lograr reajustes y mejoras en la estrategia comunicacional en redes sociales. Métricas de volumen de comentarios negativos, el impacto de la respuesta y el nivel de satisfacción sobre la solución, son datos clave. Eso permite actualizar protocolos de crisis con capacitaciones al equipo de comunicación ante futuras eventualidades.

Actividad 1: MAPEO Y ANÁLISIS

Analiza casos de figuras públicas o empresas que han enfrentado crisis en línea.

Elabora una matriz sobre tipo de crisis y la respuesta empleada.

Preguntas a responder:

- Qué generó la crisis
- Qué tipo de mensajes circularon en redes sociales
- Cómo reaccionó la empresa
- Qué opinó el público en RRSS
- Qué resultados se obtuvieron

Actividad 2: SIMULACIÓN DE CRISIS EN RRSS

Simulan que son el equipo de comunicación digital de la empresa.

Diseñan un protocolo de actuación en redes sociales para contener la crisis.

Redactan:

- Comunicado oficial (para publicar en redes)
- Respuestas modelo a comentarios negativos
- Acciones de escucha activa digital
- Mensajes postcrisis para recuperación de imagen

Presentan resultados.

Del Escándalo al Control: Recuperación de la Imagen Pública. Casos.

Reflexionemos:

¿Qué hacer para recuperar la confianza del público?

¿Es posible reconstruir una imagen pública sin ofrecer una disculpa oficial?

¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué rol juegan los medios y las redes sociales en el proceso?

La recuperación de la imagen pública de una organización tras una crisis es un proceso que va más allá de las soluciones y el control del daño inmediato. Si ha existido mucha exposición mediática, pérdida de credibilidad y presión social, pasar del escándalo al control comunicacional, no es inmediato. Una vez asumida y asimilada la responsabilidad, hay que gestionar mensajes orientados con transparencia y realizar acciones coherentes sostenidas en el tiempo. Se debe reconstruir la confianza de los públicos y cada situación deberá tener su propia solución.

En este apartado describiremos algunos casos de organizaciones que, tras enfrentar crisis reputacionales, aplicaron acciones y lograron reposicionarse ante la opinión pública. Aunque en varios casos la crisis no es ocasionada por fallas comunicacionales sino administrativas, es necesario el análisis porque en la estrategia de soluciones, la gestión comunicacional es fundamental para controlar problemas y recuperar confianza de audiencias. Son lecciones que vale la pena revisar.



CASO: Volkswagen: del Dieselgate a la movilidad eléctrica

Año 2015: La Agencia de Protección Ambiental de EEUU (EPA) acusó a Volkswagen de manipular las pruebas de emisión contaminantes en sus vehículos diésel. El informe decía que la empresa utilizó un software ilegal en sus motores para engañar en la medición y cumplir con estándares en pruebas,

pero cumplía parámetros para conducción. Este escándalo conocido como *Dieselpgate* afectó su reputación corporativa.

(RemoveGroupReputation, 2025)

Medidas adoptadas:

- Reconocimiento público del error y disculpas a usuarios.
- Cambio de liderazgo: altos directivos enfrentaron demandas legales.
- Retiro de vehículos del mercado. Compensaciones a clientes.
- La empresa lanzó vehículos eléctricos.
- El nuevo plan de comunicación se fundamentó en ética y transparencia.
- La empresa invirtió en campañas de sostenibilidad ambiental.
- Gestión de crisis con técnicas de control y monitoreo constante.



CASO: NIKE: el zapato roto que vimos todos

Año 2019: Durante un partido de basquetbol entre Universidad de Duke y Carolina del Norte, en Estados Unidos, la estrella Zion Williamson cayó estrepitosamente en la mitad del juego y su zapato deportivo se rompió. El vídeo se viralizó en redes sociales y los comentarios de ataque y burla hacia la marca deportiva en Twitter, se multiplicaron. Al otro día, las acciones de la compañía cayeron en 3%. (Chuez P. 2022)

La empresa explicó en su cuenta: *“Obviamente estamos preocupados y queremos desearle a Zion una pronta recuperación. La calidad y el rendimiento de nuestros productos son de suma importancia. Si bien esto es un hecho aislado, estamos trabajando para identificar el problema “.*

Medidas adoptadas:

- Nike mostró empatía con el deportista y preocupación por el suceso.
- Respondió con mensaje clave sobre la calidad de sus productos.
- Hicieron lo que dijeron: monitorearon a los usuarios del calzado sobre posibles desperfectos y lanzaron una campaña informativa sobre todos sus productos.
- Tomaron acciones inmediatas y dieron amplio seguimiento al caso.

- Informaron a las audiencias y clientes de cada paso.



CASO: Samsung-Galaxy Note 7: *el incendio llegó a las redes*

Año 2016: La crisis empezó por los casos de explosión del Galaxy Note 7. Las fotos, vídeos y comentarios inundaron las redes sociales. Los aparatos realmente tenían serias fallas. (García M. 2022)

Medidas adoptadas:

- Samsung retiró el producto del mercado. Entregó indemnizaciones.
- Realizó una investigación exhaustiva sobre el hecho.
- Reforzó controles de calidad para lanzamiento de nuevos modelos.
- Ejecutaron campañas informativas sobre calidad de sus otros productos.
- Samsung recuperó la confianza del consumidor con nuevos lanzamientos exitosos.



CASO: Dolce & Gabbana: *nuevo mercado con escándalo*

Año 2018: la marca incursionaba en el mercado chino y publicó un anuncio publicitario con mujer asiática intentando comer pasta y pizza con palillos, sin lograrlo. Esto fue visto como burla, publicidad racista e insultante. Enseguida hubo más de 120 millones de mensajes negativos en su cuenta de Twitter. D&G borró el vídeo, pero Stefano Gabbana reaccionó mal y escribió que no era su decisión llegar al mercado chino porque tampoco le gustaba ese país. Las críticas aumentaron. Aunque se alegó que su cuenta había sido hackeada, fue tarde ante la avalancha de reacciones negativas. (AvanceComunicacion,2020)

Medidas adoptadas:

- D&G pidió disculpas públicas con un vídeo en YouTube donde sus dueños hablaron también en mandarín.
- Ese vídeo tuvo buenos comentarios. Usaron el tema del respeto y tolerancia para otras campañas publicitarias. El problema fue superado de forma progresiva.



CASO: Nestlé: *salud y bienestar*

Año 2021: La empresa sufrió un problema de filtración a la prensa de un informe interno sobre la calidad nutricional de sus productos. Ese documento indicaba que el 60% de los productos de Nestlé no eran saludables. Twitter se inundó de mensajes negativos y fue un duro golpe reputacional.

Medidas adoptadas:

- La empresa respondió con sinceridad en un comunicado público.
- Difundió su compromiso público para mejorar la calidad nutricional de sus productos.
- Reforzó su estrategia de comunicación sobre salud y bienestar familiar



CASO: Domino's Pizza

Dos empleados de la cadena de pizza famosa de Estados Unidos tuvieron la mala idea de grabarse un vídeo mientras tenían elaboraban el pedido de un cliente y ejecutaron acciones poco higiénicas. En poco tiempo el vídeo se difundió por YouTube y en tiempo récord tuvo más de un millón de visualizaciones. Los comentarios negativos inundaron la plataforma. El suceso pasó de lo digital a los medios de comunicación tradicionales que pronto se hicieron eco de la noticia.

Medidas adoptadas:

- Crear cuenta de Twitter como canal de comunicación con las audiencias
- Dieron soporte y atención a los comentarios recibidos.
- Se publicó en YouTube un vídeo sobre su historia de tradición y explicando sobre el daño causado por dos empleados sin escrúpulos
- Publicaron datos estadísticos y cifras sobre sus medidas sanitarias. Anunciaban que fueron mentes dañinas las que hicieron ese vídeo.
- El local fue cerrado y los dos empleados fueron denunciados ante las autoridades correspondientes.
- En sus posteriores campañas se enfocaron en transparentar procesos de sanidad y elaboración de sus productos.

A manera de conclusión, podemos decir que, si la prevención no ha sido suficiente y la situación conflictiva se presenta, lo importante es gestionar de manera efectiva una crisis. La organización determinará un equipo para encargarse de este escenario. Como aprendizaje, los siguientes puntos serían una hoja de ruta clave:

- **Detectar causas y motivos.**
- **Respuesta rápida y aclaratoria sobre lo sucedido.**
- **Evaluar la situación y redactar alternativas de solución.**
- **Actuar inmediatamente: priorizar elementos vulnerables.**
- **Hacer seguimiento a las acciones de solución anunciadas.**
- **Reajustes: implementar cambios si así lo requiere la situación.**
- **Aprendizaje: orientar los errores para no cometerlos de nuevo.**

Una gestión de crisis adecuada, conducirá hacia la recuperación de una imagen pública ética y transparente. En estos casos se evidencia la necesaria aplicación de la comunicación estratégica como herramienta eficaz para el desarrollo y fortalecimiento organizacional, a nivel interno y externo.

Referencias bibliográficas

- AVANCECOMUNICACIÓN. (2020, diciembre 21). Grandes crisis de reputación online: ejemplos prácticos.
<https://www.avancecomunicacion.com/grandes-crisis-de-reputacion-online-ejemplos-practicos/>
- Alves, O. F. (2023). Comportamiento organizacional. Freitas Bastos Editorial.
- Aquino-Canchari, C. R., Quispe-Arrieta, R. D. C., & Huaman Castellón, K. M. (2020). COVID-19 y su relación con poblaciones vulnerables. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19.
- Barreto, I. M. O., Reyes, G. E., Fiorino, V. R. M., & Antúnez, J. V. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 93-112.
- Bertoldo, G., & Tagliavini, A. R. (2023). Nuevas herramientas para el diálogo, negociación colectiva y resolución de conflictos en el ámbito de las relaciones laborales. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Bolaños Cartujo, J. I., Arrogante Sánchez, B., Bolado Narganes, S., Colmenero Mir, D., Hidalgo Arroquia, J. J., Martín González, M., ... & Richart Bernardo, C. M. (2024). Agentes de mediación.
- Caiche-Vera, M. B., & García-González, V. M. (2022). Comunicación de crisis: Gestión de la comunicación organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 5(9), 63-80.
<https://www.reicomunicar.journalgestar.org/index.php/reicomunicar/articloe/view/54>
- Cardona Mejía, L., & Cardona Ramírez, S. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *Sport TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59–66.
<https://doi.org/10.6018/sportk.461671>
- Chuez Herrera, P. (2022, febrero 11). 10 lecciones de gestión de crisis reputacional para llevar a cabo durante las primeras 24 horas.
<https://drjenespanol.com/articulos/10-lecciones-de-gestion-de-crisis-reputacional-para-llevar-a-cabo-durante-las-primeras-24-horas/>

- Cornetero Sánchez, Y., Delgado Rojas, B., & Gómez Limaylla, S. (2018). Aplicación de estrategia de comunicación digital para la gestión de la imagen institucional de instituciones públicas: Estudio de caso del fan page de la PNP durante el período 2015–2017.
- Domínguez, J. B., Gaubeca Amurin, S. E., & Pereyra, J. M. (2023). En medio de la dificultad se esconde la oportunidad de cambiar.
- Duque Rengel, V., & Puertas-Hidalgo, R. (2024). La inteligencia artificial en la comunicación estratégica organizacional: Perspectiva de los futuros profesionales de la comunicación. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-19.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1999). *Obtenga el sí. Gestión 2000*.
- Guerrero-Haro, E. S., Rios-Gaibor, C. G., Macías-García, F. A., & López-Jerez, M. I. (2025). Relación entre comunicación e identidad corporativa: Un enfoque descriptivo desde la revisión de la literatura académica. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(1), 360–372.
<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/181>
- Haro, A. F. (2024). ¿Qué papel juegan las tecnologías emergentes en la gestión de crisis humanitarias? *Multidisciplinary Latin American Journal*, 2(2).
- Hernández Straub, A. (2003). Crisis en organizaciones: Revisión bibliográfica y estudio de caso.
- Judge, T., Robbins, S. P., & Sobral, F. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Leal, J. A. R., & Salazar, M. E. A. (2022). Estrés laboral y desempeño laboral en Avicarnes de Venezuela, CA. *Accounting and Management Research*, 1(1), 1-16.
- Lozano-Recalde, C. (2024). Seis años de investigaciones de crisis públicas en social media. Análisis sistemático de las principales aportaciones y guía de recomendaciones para estudios futuros.
- Manzanal, M. N. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: El método Harvard.
- Martínez, A. A., & Ponce, D. G. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Más Poder Local*, (46), 14-24.

- Merino Trigueros, M. T. (2022). La mediación como recurso ante la resolución de conflictos. *Revista Cognosis*, 7(4), 87–96.
<https://doi.org/10.33936/cognosis.v7i4.3636>
- Merino, M., Tornero-Aguilera, J. F., Rubio-Zarapuz, A., Villanueva-Tobaldo, C. V., Martín-Rodríguez, A., & Clemente-Suárez, V. J. (2024). Percepciones corporales y bienestar psicológico: Una revisión del impacto de las redes sociales y las mediciones físicas en la autoestima y la salud mental, con especial atención a la satisfacción con la imagen corporal y su relación con factores culturales y de género. *Healthcare*, 12(14), 1396.
- Montoya-Sánchez, M. Á., Salinas-Arango, N. A., & Puerta Lopera, I. (2021). Mediación transformadora: La vulnerabilidad como apertura a la transformación de las relaciones familiares. *Opinión Jurídica*, 20(42), 297-319.
- Moreano Guerra, C. B., Escobar Erazo, T. E., Haro Haro, E. R., & Villagomez Valencia, P. A. (2024). Redes sociales y su impacto en el entorno digital de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 831-857. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531
- PSICO-SMART. (2024). Impacto de la inteligencia artificial en la gestión de la comunicación interna. *Psico-Smart*.
- Proyecta Comunicaciones. (2024). Inteligencia artificial para la comunicación corporativa. *Proyecta Comunicaciones*.
- Quelas, J. S. (2022). El cambio organizacional a través de la transformación de la cultura en la empresa Toba [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba (Argentina)].
- Remove Group Reputation. (2025, febrero 11). El caso Volkswagen o Dieselgate: Escándalo. <https://www.removegroup.com/el-caso-volkswagen-o-dieselgate-escandalo/>
- Resiliencia empresarial: Estrategias tecnológicas y de innovación como respuesta a la COVID-19. (2025). *Comunicación Científica*.
- Rodríguez, G. L. M. (2024). Los conflictos desde la mediación. *Ciencia Jurídica y Sostenibilidad*, 2(10), 1-21.

- Rodríguez, J. M. C. (2024). Gestión de crisis mediante la utilización de IA. Cuadernos de Estrategia, (226), 161-188.
- Siebert, E. C., & Herbst, U. (2021). Nuevas perspectivas en el análisis de problemas: Preferencias unilaterales como fuente estratégica en negociaciones multitemáticas. Negotiation Journal, 37(4), 485-518.
- Slack. (2024). Inteligencia artificial en las empresas: Ventajas y desafíos. Slack.
- Sánchez Mejorada Fernández, M. C., Morales Guzmán, J. C., & Martínez Fisher, M. (2020). Conflictos socioambientales y estrategias de resistencia en la Ciudad de México. Carta Económica Regional, 32(125), 121-143.
- Sánchez, C. (2020, febrero 5). ¿Cómo citar una página web? Normas APA (7ª edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>
- Vega Arévalo, A. B. D. L., & Vázquez Luna, J. L. (2022). Gestión de crisis: Reto actual para RRPP desde la comunicación organizacional. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 26(2), 34-46.
- Yoza, M. M. B., Pin, G. S. C., Zambrano, S. M. Z., & Merino, M. J. M. (2022). Uso de la inteligencia artificial en los dispositivos móviles. UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 6(3), 87-97.

A manera de conclusiones

- **La comunicación estratégica como proceso planificado**

Este libro busca potenciar a la comunicación estratégica como un proceso planificado, que no surge de la espontaneidad, sino que parte del análisis del contexto, identificación de audiencias y definición de mensajes coherentes con la misión y visión de la organización. Es un instrumento que no es simple transmisión de información más bien se orienta a la construcción de vínculos sostenibles con públicos internos y externos.

- **La importancia de la dimensión interpersonal**

Se debe tomar en cuenta las competencias interpersonales de los miembros de una organización, como: escucha activa, empatía y liderazgo. Esas habilidades potencian la cohesión de equipos y fortalecen clima organizacional. Estas *soft skills* son indispensables para consolidar relaciones humanas sólidas, que respaldan la efectividad de planes y acciones comunicacionales.

- **Planificación y gestión de la reputación**

La planificación estratégica constituye la base para una gestión eficiente de identidad, imagen y reputación corporativa. Este texto demuestra que un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) bien estructurado, monitoreado y evaluado, garantiza la pertinencia y sostenibilidad de la organización frente a un entorno dinámico y competitivo.

- **La comunicación como herramienta en gestión de crisis**

Con los análisis de casos este texto evidencia que la comunicación estratégica, cuando se gestiona adecuadamente, transforma una crisis en oportunidad. La anticipación, la transparencia y la capacidad de respuesta permiten recuperar la

confianza de los públicos. La comunicación no solo mitiga riesgos, es un recurso que fortalece credibilidad y resiliencia organizacional.

Comunicación para las Organizaciones muestra que la esencia de la comunicación estratégica radica en la coherencia. Aquello que la organización es, lo que hace y lo que proyecta deben integrarse en un mismo relato institucional. Solo cuando el discurso se corresponde con la acción y ambos reflejan auténticamente la identidad corporativa, la organización logra credibilidad y sostenibilidad.

En un mundo saturado de mensajes, la mayor fortaleza de una entidad no está en decir mucho, ni apresurarse por hacerlo; sino en vivir con integridad aquello que comunica.

Es así como se estaría cumpliendo la coherencia entre ***el ser, hacer y parecer***, premisa fundamental para una comunicación estratégica efectiva en las organizaciones.



Karina Benítez-Luzuriaga es una académica ecuatoriana. Docente de la Universidad Técnica de Machala-UTMACH en la Facultad de Ciencias Sociales. Es Doctora en Ciencias Sociales, Magíster en Comunicación Organizacional y Licenciada en Comunicación Social; además tiene estudios en Consultoría y Marketing Político, Educación, Medio Ambiente, Inteligencia Artificial y Equidad de Género. Coordina el grupo de investigación universitario ComunicaXión. Tiene experiencia laboral en comunicación organizacional a nivel público y privado. Dicta las cátedras de Comunicación Estratégica, Comunicación Institucional y Lenguaje. Ejerce el periodismo en medios digitales; es creadora de contenidos para redes sociales, sobre comunicación asertiva y lenguaje.

ISBN: 978-9942-53-084-4



Compás
capacitación e investigación