dircom
Asociación de Directivos de Comunicación

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Horizontes estratégicos ante los retos de la inteligencia artificial y la gobernanza

Coordinado por Carmen Quiles

CUE
C:OV

Comunicación Corporativa

Horizontes estratégicos ante los retos de la inteligencia artificial y la gobernanza

Comunicación Corporativa. Horizontes estratégicos ante los retos de la inteligencia artificial y la gobernanza

Primera edición: 2026

ISBN: 978-84-09-88573-2

© de la coordinación editorial:
Carmen Quiles Soler

© de los textos:
VV AA

© de esta edición:
Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Madrid

Comunicación Corporativa Horizontes estratégicos ante los retos de la inteligencia artificial y la gobernanza © 2026 por Carmen Quiles-Soler, coord. tiene licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-SinDerivadas 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Impreso en España - Printed in Spain

Contents

PRÓLOGO 05

BLOQUE 1

FUNDAMENTOS, LIDERAZGO Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS. 06

1. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ANTE LA DESINFORMACIÓN EN ENTORNOS VUCA Y BANI: VUELTA A LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN REPUTACIONAL 07
Aitor Ugarte Iturrizaga. Universidades Carlos III de Madrid y Rey Juan Carlos
Nekane Orella Peinado. Universidad Carlos III de Madrid

2. DESAFÍOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN 14
Ana Almansa-Martínez. Universidad de Málaga
Antonio Castillo Esparcia. Universidad de Málaga

3. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: LA PYME COMO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN 23
Ángel Losada Vázquez. Universidad Pontificia de Salamanca

4. RECONFIGURACIÓN DE LOS SENTIDOS Y LAS PRÁCTICAS DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS CORPORATIVOS 32
Adrián Arroyo. Universidad Nacional de Lomas de Zamora
María Luz Canella Tsuji. Universidad Nacional de Lomas de Zamora

BLOQUE 2

REPUTACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DE PERSONAS 42

5. DESINFORMACIÓN Y REPUTACIÓN 43
Palma Peña-Jiménez. Universidad Rey Juan Carlos

6. LA GESTIÓN DE ISSUES DESDE LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL. EL CASO DE LA CERÁMICA EUROPEA 51
Raquel Capellas Sánchez. Weber Shandwick

7. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUES, MEDICIÓN Y TENDENCIAS EN LA LITERATURA ACADÉMICA Y PROFESIONAL 60
Susana Miquel-Segarra. Universitat Jaume I
Anna Ll. Francés-Renau. Universitat Jaume I

8. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA: DESAFÍOS PARA CONECTAR CON LAS PERSONAS 70
Joan Cuenca-Fontbona. FCRI Blanquerna - Universidad Ramon Llull

9. CULTURA Y COMUNICACIÓN: CLAVES PARA ATRAER Y COMPROMETER AL NUEVO TALENTO 78
Marta Chamorro Zayas. Prodigioso Volcán

10. *EMPLOYER BRANDING*: PALANCA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA 87
Sonia Ruiz Moreno. PrideCom

BLOQUE 3

INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIA 98

11. RETOS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ERA POSDIGITAL 99
Cristóbal Fernández Muñoz. Universidad Complutense de Madrid

12. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA CONSTRUCCIÓN VISUAL DE MARCAS HOTELERAS DE LUJO 106
Nélida Dávila Espuela. Universidad Complutense de Madrid
Laura Gómez Cuesta. Universidad Europea de Madrid
Bienvenida Araceli Parres Serrano. Universidad de Alcalá

BLOQUE 4

COMUNICACIÓN Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO 118

13. LA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA 119
Emma Torres-Romay. Universidad de Vigo

14. ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA: COMPETENCIAS, PRINCIPIOS ÉTICOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL 128
Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez. Universidad Anáhuac México
Rogelio Del Prado Flores. Universidad Anáhuac México

15. LA COLABORACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA EN COMUNICACIÓN: RETOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA 138
Carmen Marta Lazo. Universidad de Zaragoza

16. DISEÑO DE UN MODELO OPERATIVO DE ESCUCHA MULTISTAKEHOLDER: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA 146
Santiago Fernández-Gubieda, PhD. Chief Reputation Officer. Universidad de Navarra

17. ESCUCHA Y ESTRATEGIA: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA 25/30 159
Ignacio de Lorenzo. Universidad de Navarra
Rocío del Prado. Universidad de Navarra
Patricia Sáinz de Robredo. Universidad de Navarra

18. LA IMPORTANCIA DE CÓMO NOS CONTAMOS: LA CREACIÓN DE UNA NUEVA NARRATIVA PARA LA UNIVERSIDAD 171
José Carlos Losada Díaz. Universidad de Murcia

Dircom agradece la colaboración en esta edición a las siguientes universidades:

Universidad Anáhuac México

Universidad Carlos III

Universidad Complutense de Madrid

Universidad de Alcalá

Universidad de Alicante

Universidad de Murcia

Universidad de Navarra

Universidad de Vigo

Universidad de Zaragoza

Universidad Europea de Madrid

Universidad Jaume I

Universidad de Málaga

Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Universidad Pontificia de Salamanca

Universitat Ramon Llull

Universidad Rey Juan Carlos

Tambien quiere agradecer la colaboración de las siguientes consultoras

PrideCom

Prodigioso Volcán

Weber Shandwick

PRÓLOGO

Vivimos un momento decisivo para la comunicación corporativa. La aceleración tecnológica, la irrupción de la inteligencia artificial, la creciente complejidad de los entornos de decisión y la demanda social de una gobernanza más transparente y responsable están redefiniendo el papel de las organizaciones y el de quienes gestionamos sus relaciones con los diferentes grupos de interés.

En un momento de transformación sin precedentes, bajo el título "Comunicación Corporativa: horizontes estratégicos ante los retos de la IA y la Gobernanza", nace una obra que constituye una aportación especialmente valiosa para comprender los desafíos y oportunidades que marcarán el futuro de nuestra profesión. No es solo una declaración de intenciones, sino una hoja de ruta para quienes navegamos en diversos entornos que definen nuestra realidad actual.

Esta obra coral es fruto del I Congreso Internacional: Comunicación Corporativa, Universidad y Empresa: retos conjuntos 2025-2030 (CUECOM), celebrado en Madrid, en el mes de junio de 2025.

El libro reúne una destacada pluralidad de voces procedentes tanto del ámbito académico como del profesional, ofreciendo una visión rigurosa, actual y multidisciplinar de las cuestiones que hoy ocupan la agenda estratégica de la dirección de comunicación.

A lo largo de sus capítulos, el lector encontrará un diálogo fluido y riguroso, cargado de reflexiones sobre algunos de los grandes temas que están configurando la evolución de la comunicación corporativa: la gestión de la reputación en entornos caracterizados por la desinformación y la incertidumbre; los nuevos modelos de liderazgo y dirección; la comunicación interna como motor de compromiso y transformación; la atracción y fidelización del talento; la innovación tecnológica y el impacto de la inteligencia artificial; así como los retos de la escucha activa, la participación y la gobernanza en instituciones y organizaciones cada vez más complejas.

Uno de los principales méritos de este libro es su capacidad para integrar perspectivas complementarias. Frente a visiones simplificadoras que presentan la tecnología como una solución universal o, por el contrario, como una amenaza inevitable, los autores proponen una mirada equilibrada que sitúa a las personas, la ética y el propósito organizacional en el centro de la estrategia. La inteligencia artificial aparece aquí no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta cuyo valor dependerá de la capacidad de las organizaciones para gobernarla con responsabilidad, transparencia y visión a largo plazo.

Desde DIRCOM llevamos años defendiendo que la comunicación ha dejado de ser una función de apoyo para convertirse en una capacidad estratégica esencial para la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones.

Hoy más que nunca, los profesionales de la comunicación estamos llamados a participar en la toma de decisiones, a anticipar riesgos, a construir confianza y a contribuir a una gobernanza que responda a las expectativas de una sociedad cada vez más exigente y conectada.

Invitamos a profesionales, docentes, investigadores, estudiantes y todas aquellas personas que, de un modo u otro, se sienten atraídas, a sumergirse en estos capítulos. En ellos hallarán la inteligencia contextual necesaria para liderar con propósito y elevar la función de la comunicación a la mesa donde se toman las grandes decisiones

Estoy convencida de que esta obra será una referencia de gran utilidad, tanto para profesionales como para investigadores, docentes y estudiantes. Sus páginas invitan a reflexionar, a cuestionar certezas y, sobre todo, a imaginar nuevos horizontes para una comunicación corporativa más estratégica, humana y transformadora.

Paz Uruñuela de la Rica
Directora de Contenidos y Formación de DIRCOM

1

FUNDAMENTOS, LIDERAZGO Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ANTE LA DESINFORMACIÓN EN ENTORNOS VUCA Y BANI: VUELTA A LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN REPUTACIONAL.

Corporate Communication in the face of disinformation in VUCA and BANI environments: back to foundational principles of reputation management.

Aitor Ugarte Iturrizaga. *Universidades Carlos III de Madrid y Rey Juan Carlos*
Nekane Orella Peinado. *Universidad Carlos III de Madrid*

RESUMEN:
En entornos VUCA y BANI, la desinformación representa un riesgo creciente para las organizaciones. Este texto analiza las tensiones que genera la desinformación en la Comunicación Corporativa y propone una respuesta estratégica basada en la ética profesional, el fortalecimiento de la reputación institucional y la recuperación de los fundamentos del derecho a la información. Como propuesta innovadora, se introduce la figura del verificador corporativo, un perfil profesional clave para afrontar este desafío desde una mirada humanista, transversal y estratégica.

PALABRAS CLAVE:
Desinformación, comunicación corporativa, reputación, ética, VUCA, BANI

ABSTRACT:
In VUCA and BANI environments, disinformation poses a growing risk to organizations. This text examines the tensions it creates within Corporate Communication and proposes a strategic response grounded in professional ethics, institutional reputation building, and a return to the fundamental principles of the right to information. As an innovative contribution, it introduces the role of the corporate verifier – a key professional profile to address this challenge from a humanistic, cross-disciplinary, and stregic perspective.

KEYWORDS:
Disinformation, corporate communication, reputation, ethics, VUCA, BANI.

1. LA DESINFORMACIÓN EN ENTORNOS VUCA Y BANI

El ecosistema de producción, propagación y consumo de desinformación ha aumentado notablemente y se ha sistematizado con la Sociedad Red. Para bien, lo que Manuel Castells (2009) denominó "autocomunicación de masas" ha permitido democratizar la difusión de mensajes, antes limitada a unos pocos y siempre mediada, y ahora convertida en gratuita, instantánea y con alcance tendencialmente global gracias a las redes sociales y otras plataformas. Para mal, el acceso desintermediado a audiencias masivas también ha intensificado graves problemas como la polarización social, los liderazgos populistas y las fake news. Manipular la opinión pública ahora es más barato, discreto y potencialmente más eficaz que nunca.

Desde el rechazo de interpretaciones que sostienen que jamás antes se ha vivido un periodo tan caótico en la historia, es un hecho que en nuestra época confluyen la mayor cantidad de seres humanos en el planeta y la mayor capacidad tecnológica para poner en sus manos herramientas omnipresentes para interactuar entre ellos a nivel global, lo que transforma los hábitos de consumo informativo. La posibilidad de generar, compartir y consumir información de manera inmediata caracteriza nuestra época. Simultáneamente, nadamos en una sobreabundancia infoxicadora que apenas pasa por filtros humanos. La información pública ya no se depura prioritariamente en el gatekeeping periodístico, sino que se canaliza a través de algoritmos que la personalizan según los gustos, sesgos e historial digital del prosumidor. Da lo mismo que sea información verdadera o falsa. Si acaso los fact-checkers, esa nueva forma de periodistas a posteriori, ya la analizarán y emitirán su veredicto.

Tenemos nuevas maneras de informarnos. Consultar algo en Google se está quedando anticuado; ahora acudimos a una inteligencia artificial generativa o deslizamos nuestro dedo por la pantalla del teléfono móvil dispuestos a informarnos o entretenernos con lo que la red social o plataforma de turno nos muestre. El orden intrínseco a las portadas o a las escaletas audiovisuales se sustituye por "me ha salido en" [ponga aquí la red social que use habitualmente], sin apenas fijarnos en quién está detrás de esa información: si es un medio de comunicación solvente, un pseudomedio, un influencer serio, un activista alborotador, una empresa, una ONG, un perfil anónimo, publicidad o se trataba de un mensaje que no daba la posibilidad de averiguar la fuente. Esta pauta de consumo de información en redes sociales resulta ya mayoritaria entre los menores de 35 años y cada vez más frecuente entre audiencias de mayor edad.

La tecnología y la nueva cultura mediática quizá no estén determinando, pero sí favoreciendo un hábitat vulnerable para la información veraz (Ugarte Iturrizaga, 2024); estructuralmente propicio para los "desórdenes informativos", como los denominan Wardle y Derakhshan (2017). Estos autores distinguen entre misinformation, malinformation y disinformation, en función de cómo se entrecruzan los conceptos de falsedad del contenido y la finalidad de hacer daño. Los grandes decisores corporativos son muy conscientes del riesgo de estos desórdenes. La desinformación (disinformation) y la información errónea involuntaria (misinformation) son el primer riesgo global a medio plazo, según los 900 expertos consultados para The Global Risk Report 2025 del Foro Económico Mundial. A largo plazo son el quinto, solo superadas por amenazas medioambientales como los eventos climáticos extremos, el colapso de los ecosistemas, cambios críticos en la Tierra y la escasez de recursos naturales.

La geografía de las fake news corporativas está tan extendida como los riesgos ambientales, aunque hay investigaciones que han conseguido triangular sus principales focos emisores. Siguiendo a Darendeli, Sun y Tay (2024), las fake news corporativas se definen como información falsa negativa difundida sobre una empresa y posteriormente desmentida por una fuente creíble. Según estos autores, las noticias de este tipo que afectan a empresas estadounidenses en X (ex Twitter) tienen su origen más frecuente en África y Oriente Medio, y apuntan preferentemente a compañías que operan en entornos de información incierta e industrias estratégicas. Su objetivo principal es dañar reputaciones.

En tanto que existen bandas organizadas para desinformarnos a nivel global, el presente -no digamos el futuro- se nos presenta muchas veces como una selva por desbrozar. Así, los análisis del entorno han derivado en magnos desafíos, cuyas primeras fases intentan describir la realidad para, posteriormente y con suerte, intervenir sobre ella. VUCA y BANI se han convertido en dos acrónimos de referencia para tipificar el contexto en que las organizaciones desarrollan sus análisis y concretan sus estrategias, también las de comunicación.

1. VUCA. Es un concepto acuñado por el Ejército de EEUU en los años 90 del siglo pasado para designar un mundo caracterizado por la Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity. Del ámbito militar trascendió a la empresa y las escuelas de negocios para caracterizar entornos en los que se producen cambios a gran velocidad, en los que los problemas son complejos y las interpretaciones diversas.

2. BANI. Jamais Cascio (2020) ha propuesto analizar los acontecimientos a la luz del entorno BANI (Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible). Mientras que VUCA describe una realidad compleja pero comprensible, BANI resalta la dificultad de prever qué va a pasar, lo que entraña consecuencias racionales, pero también emocionales. No en vano la preocupación por la salud mental -ansiedad, depresión, suicidio- es una de las señas distintivas de nuestro tiempo, más incluso desde la pandemia de COVID19.

Funcionar en estos entornos, como ya previeron Pérez y Massoni (2009), presupone aceptar que la única constante es el cambio y que vivimos rodeados de bits que, en demasiadas ocasiones, se nos presentan en forma de ruido, incertidumbre, caos y desinformación. En paralelo, los avances tecnológicos profundizan las transformaciones, hoy ligadas a la inteligencia artificial, mañana veremos a qué.

Dado que nos enfrentamos a una confusión comparable a la del camarote de los hermanos Marx (escena cinematográfica de referencia para boomers y generación X), parece justificado plantearse como objetivo encontrar certezas que nos permitan trabajar la Comunicación Corporativa en entornos VUCA y BANI. Todo ello sin olvidarnos de atender a unos *stakeholders* que comparten con nosotros perplejidades y que, ante ellas, han reaccionado con una mayor desconfianza en el periodismo, la política y otras instituciones clásicas de la esfera pública.

2. LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA ANTE LA DESINFORMACIÓN

No es casualidad que el European Communication Monitor 2024-25 (Zerfass et al, 2024) propusiera las tensiones como marco teórico de su investigación. Tensiones entendidas como contradicciones, dualidades y paradojas en la toma de decisiones, que nos abocan a elegir entre objetivos que se presentan como excluyentes (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016). Aunque el ECM 2024-25 no se enfocó en investigar la desinformación, sus hallazgos -obtenidos a través de entrevistas en profundidad a 30 dircoms de algunas de las empresas más relevantes de Europa- ofrecen interesantes enseñanzas sobre el ejercicio actual de una Comunicación Corporativa tensionada por riesgos geopolíticos, inteligencia artificial y necesidades de aprendizaje de los directivos.

Atendiendo el marco inspirador del ECM 2024-25, proponemos analizar y avanzar en el conocimiento de las tensiones que genera la desinformación en el ámbito de la Comunicación Corporativa. Partimos de una evidencia: las contradicciones, dualidades y paradojas asociadas a la información engañosa provocan un aumento de los riesgos corporativos y aproximan eventuales crisis que afectan a la reputación de las empresas.

Los riesgos y crisis reputacionales generados por la desinformación pueden asomar por dos vías:

1. La organización es quien desinforma (y se descubren sus manipulaciones).

2. Agentes externos (o internos) buscan generar un estado de opinión que deteriore la imagen de la organización y predisponer a *stakeholders* clave en su contra.

2.1 LA EMPRESA COMO SUJETO DESINFORMADOR

Hay muchos antecedentes históricos de organizaciones que han emitido desinformación en ámbitos políticos, financieros, medioambientales, regulatorios, entre otros. De hecho, la desinformación promovida o tolerada por ciertas corporaciones jugó un papel clave en la gestación y agravamiento de la Gran Recesión iniciada en 2008. Para que llegara a producirse la crisis de las hipotecas subprime, hubo corporaciones que deliberadamente ocultaron el riesgo real que asumían, agencias de calificación que dulcificaron las evaluaciones crediticias para dar sensación de seguridad, compañías que escondieron su exposición real a activos tóxicos y otros agentes que públicamente difundieron narrativas de falsa estabilidad, no solo desde Lehman Brothers (Lewis, 2010). Con el fin de prevenir crisis análogas, las tensiones desinformativas que indujeron la Gran Recesión fueron contestadas con la puesta en marcha de sistemas de rendición de cuentas mejorados, mayor regulación y el afianzamiento de las políticas corporativas de compliance, gobernanza, ética y transparencia vinculadas a RSC / ESG e, idealmente, transversales y obligatorias para la organización.

A pesar de estas medidas, la propia naturaleza de nuestra labor, que vela por informar, construir reputación y generar confianza desde el legítimo interés de una organización concreta, debe mantenernos alerta. A veces, sobre todo cuando VUCA y BANI aprietan, resulta complicado trazar la línea roja que separa la honestidad del exceso de celo. No es lo mismo orientar la comunicación hacia aquellas cuestiones que más nos gustan de nuestra empresa que empezar a contar sobre ella hechos alternativos, eufemismo puesto de moda por la primera Administración Trump y que alude a falsedades presentadas como hechos verificables.

El abanico de tentaciones no se queda ahí. En su revisión de las investigaciones sobre Dark Public Relations y Black Public Relations, Rodríguez Fernández (2023) apunta a la censura corporativa y el astroturfing como otras variantes de malas praxis en nuestro sector. La censura corporativa se refiere a la intervención de empresas para restringir o suprimir información que pueda perjudicar su imagen o la de sus socios comerciales. Puede consistir en la eliminación de contenido crítico, la imposición de restricciones a la libertad de expresión dentro de la propia organización o la retirada de publicidad u otros ingresos en medios de comunicación que dependen de esa financiación. El astroturfing debe entenderse como una simulación de apoyo generalizado a una medida (o una ley, una agenda, una empresa, un producto, etc.) que, al ser descubierta, erosiona gravemente la credibilidad corporativa. Detrás de este supuesto respaldo espontáneo hay un esfuerzo inducido y coordinado de promover por medios digitales esa supuesta voluntad popular.

Ante este tipo de tensiones entre la verdad que más nos gusta y los alt-facts cabe adoptar una posición pasiva o tomar partida por la verdad. En este sentido, el Código Ético de Dircom (2024) insta a sus socios a "contribuir con rigor a la lucha contra la desinformación y las fake news, no sólo siendo un ejemplo de transmisión de información veraz y contrastada, sino también de control y denuncia de malas prácticas". La pregunta inmediata es quién decide lo que es una mala práctica. En el siempre interesante y polémico debate entre la regulación externa y la autorregulación en las profesiones relacionadas con la información, la creación de comisiones deontológicas podría aportar soluciones, bien desde un papel consultivo o bien con un rol disciplinario. Sin embargo, en entornos VUCA y BANI, intrínsecamente relativistas, y con la desinformación como objeto en cuestión, no parece fácil que algún organismo pueda investirse de la suficiente auctoritas para que sus propuestas o dictámenes éticos no sean tachados, precisamente, de erróneos, inexactos, engañosos o sesgados.

En cualquier caso, la respuesta activa ante la desinformación, basada en consideraciones deontológicas, alinea la búsqueda de certezas con una vuelta a los fundamentos de la profesión. Un back to basics que nos retrotrae al mismo derecho a la información. Conviene recordar que el deber de veracidad alcanza a las tres facultades de este derecho: investigar, difundir y recibir información, y obliga a todas y cada una de las personas que decidan libremente ejercerlo. Lo no veraz, queda fuera del amparo del derecho a la información. La Constitución Española, en su artículo 20.1, es explícita al reconocer y proteger el derecho a comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión. Información veraz, solo esa.

A contrario sensu, debe entenderse que quien desinforma está fuera de la Constitución. Una paradoja más, una tensión más, si reparamos en cuántos manipuladores se amparan en la defensa de libertades protegidas por las Cartas Magnas para legitimar sus prácticas.

2.2 LA EMPRESA COMO OBJETO DE DESINFORMACIÓN

Los datos del Digital News Report 2025 a nivel mundial indican que las plataformas y las redes sociales son las fuentes principales de noticias para la población entre 18 y 44 años (Newman et al., 2025). La dependencia informativa de plataformas y redes sociales es mayor según se reduce la edad: 44% en la franja de 18 a 24 años, 38% entre 25 y 34 años y 30% entre 35 y 44 años.

En España se reproduce el fenómeno, con porcentajes prácticamente iguales. Eso sí, a partir de los 45 años, la televisión se sitúa como fuente mayoritaria de noticias, con un claro dominio en los grupos de 45-54 y 55 años o más (Sierra et al., 2025). Aunque es cierto que algunos medios tradicionales han logrado buenas cifras de audiencia en redes sociales, debemos asumir que muchas de las principales referencias de los menores de 45 años a la hora de informarse no son periodistas.

Esta nueva forma de consumir información tiene profundas consecuencias en la Comunicación Corporativa. Si antes el riesgo corporativo podía provenir de una noticia de portada en un medio del que se presuponía que había hecho su trabajo: verificación, contraste de fuentes y contextualización; ahora cualquiera con un teléfono móvil y un perfil en redes sociales puede convertirse en el germen de una crisis, independientemente de que lo difundido sea verdadero o falso. En realidad, ante una denuncia veraz en redes sociales, los dircom pueden adoptar una estrategia análoga a la tradicional. ¿Pero qué hacer ante acusaciones falsas y viralizadas?

Lo primero que debemos saber es que tenemos muy poco tiempo de actuación. Aún menos que antes. Una investigación ya clásica publicada en la revista Science demostró que la mentira en redes sociales se propaga más lejos, más rápido y más ampliamente que la verdad (Vosoughi et al., 2018). Es cierto que esta investigación se realizó solo en Twitter y que los datos para el análisis corresponden al periodo 2006-2017, pero hasta el momento sus conclusiones no han sido desmentidas.

Lo siguiente que debemos recordar que es que el ser humano no es primera ni principalmente racional, sino emocional, sobre todo cuando actúa rápidamente (Kahneman, 2012). Si en la investigación de Vosoughi et al. (2018) se apuntaba que las reacciones emocionales de los receptores podrían ser responsables de que lo falso llegará antes y a más gente, recientemente se ha sabido que la indignación es la principal emoción que provoca la propagación. McLoughlin et al. (2024) han hallado que los usuarios de las redes sociales se sienten impulsados a compartir el contenido que les provoca indignación y lo repostean sin comprobar su veracidad. En una sugerencia de alto valor para la Comunicación Corporativa, estos autores señalan que las respuestas a las fake news centradas únicamente en contraatacar con información precisa pueden resultar ineficaces, ya que los indignados usuarios más propensos a compartir falsedades, con su reposteo, logran sentirse mejor: se reafirman en sus posturas morales o su lealtad a grupos políticos. Así pues, combatir la desinformación pasa, también, por crear vínculos emocionales con quienes menos nos aprecian o más enfadados están con nosotros.

Quizá haya que grabar a fuego que en el terreno de la urgencia y de la empatía se juega el futuro de la reputación de las organizaciones ante la desinformación en entornos VUCA y BANI.

Muchas empresas tienen bien resuelto en el plano táctico cómo responder a la tensión que produce la cada vez más acelerada urgencia. Han habilitado procedimientos, herramientas y personal para participar en la escucha activa en redes sociales y monitorizar en tiempo real la información que se difunde sobre sus marcas, sectores, productos o directivos. Esta práctica preventiva se completa con protocolos de acción predefinidos ante los diferentes riesgos que puedan surgir, con especial atención a períodos de alta concentración desinformativa y a redes sociales distintivamente tolerantes ante la manipulación. Sin embargo, estas respuestas pueden quedarse cortas si no se sustentan en una estrategia comunicativa coherente y sostenida.

Contrariamente a la creencia popular, los bots aceleran la difusión de noticias verdaderas y falsas al mismo ritmo (Vosoughi et al., 2018). En consecuencia, las noticias falsas se difunden más que las verdaderas por causa de los humanos viralizadores que, al contrario que los bots, duermen, se alimentan y tienen sentimientos. Es decir, hay posibilidades de que sean sensibles a un trabajo estratégico sostenido de generarles confianza en nuestra empresa y que empaticen con ella hasta el punto de que les resulte emocionalmente complicado compartir información que le haga daño. En una

nueva vuelta a los fundamentos, back to basics, la construcción continuada de reputación y confianza es la mejor arma estratégica ante la posibilidad de que nuestra empresa sea objeto de tensiones desinformativas en redes sociales.

En sus investigaciones sobre comunicación de crisis, Timothy Coombs (2007) ha demostrado que la buena reputación previa y la ausencia de crisis anteriores atemperan la amenaza de una empresa a la hora de enfrentarse al escrutinio de la opinión pública en momentos delicados. Es más fácil que nuestra organización pueda ser percibida públicamente como víctima de la desinformación si su reputación se construye día a día con tesón, profesionalidad y empatía hacia sus públicos objetivos digitales. La presencia en plataformas y redes sociales se ha vuelto obligada para las empresas, más allá de la promoción comercial y del aprovechamiento de un canal de venta. La construcción y monitorización de la imagen digital es clave con vistas a impulsar la empatía y prevenir que se viralicen ataques con información falsa o engañosa.

3. PROPUESTA DE UN NUEVO PERFIL PROFESIONAL: EL VERIFICADOR CORPORATIVO

En la búsqueda de certezas y soluciones ante la desinformación en entornos VUCA y BANI, creemos interesante que las organizaciones medianas y grandes valoren la posibilidad de incorporar a sus departamentos de Comunicación una nueva figura que denominamos verificador corporativo.

Según lo explicado en este texto, el verificador corporativo no es solo un fact-checker. En efecto, técnicamente es imprescindible que tenga conocimientos para monitorizar la información que afecta a la empresa, discernir lo engañoso o sesgado de lo veraz, y proponer datos y contexto que contrarresten y hagan evidente la desinformación. Sin embargo, su capacidad principal debería ser entender las tensiones de la época, atender el entorno, ser consciente de la misión de su empresa en la sociedad y esforzarse día a día por ponerse en el lugar del desinformador y del viralizador: comprender sus motivaciones e indignación para trabajar sobre ellas a medio y largo plazo, además de frenar el bulo a corto.

Entre sus funciones operativas, el verificador corporativo monitorizaría permanente narrativas, medios, redes y comunidades para identificar bulos emergentes antes de su eventual viralización; detectaría marcos interpretativos hostiles hacia la organización y analizaría la actividad de actores potencialmente desinformadores recurrentes, sean competidores con pocos escrúpulos, influencers, bots, activistas o pseudomedios. De esta forma, más allá de chequear datos aislados, esta nueva figura interpretaría climas emocionales, identificaría malestares sociales y estudiaría por qué determinados relatos contrarios a nuestra organización son verosímiles para ciertos públicos.

Estamos proponiendo un perfil senior, generalista y humanista. Alguien formado en Información y Comunicación, pero también en Ética, Psicología, Historia, Sociología y Empresa. O, al menos, que sepa acceder a estos conocimientos mediante su capacidad de conectar saberes, relacionarse con expertos y acudir a fuentes fidedignas. Un estratega que sepa habitar fronteras (Ugarte Iturrizaga, 2009) y tenga interiorizado que la única constante es el cambio y que su trabajo, por su propia naturaleza, rebosará de contradicciones, dualidades y paradojas. Su propia naturaleza le asignaría una dependencia híbrida dentro del organigrama, dentro del departamento de Comunicación y Asuntos Corporativos, pero con conexión transversal con compliance, sostenibilidad, riesgos, ciberseguridad y recursos humanos. Se podrían formar, bajo su coordinación, comités internos interdepartamentales de análisis y actuación ante la desinformación.

Así definido, al verificador corporativo no es posible sustituirle con inteligencia artificial. Formarle supone un reto para los actuales planes de estudio universitarios, al que solo se podrá responder con una vuelta a los fundamentos.

REFERENCIAS

Cascio, J. (29 de abril de 2020). *Facing the age of chaos*, Medium. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial.

Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Darendeli, A., Sun, A. & Tay, W.P. (2024). The geography of corporate fake news. *PLoS ONE*, 19(4), e0301364. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301364

Dircom. (2024). *Código Ético de Dircom*. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2024/03/Codigo_Etico_Dircom_.pdf

Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate

Lewis, M. (2010). *The Big Short: Inside the Doomsday Machine.* W. W. Norton & Company

Newman, N. et al. (2025). *Digital News Report 2025.* Reuters Institute. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025

McLoughlin, K. L. et al. (2024). Misinformation exploits outrage to spread online. *Science,* 386 (6725), 991-996. https://doi.org/10.1126/science.adl2829

Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Ariel Comunicación.

Putnam, L.L., Fairhurst, G.T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals,* 10(1), 65-171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Rodríguez Fernández, L. (2023). Desinformación y relaciones públicas. Aproximación a los términos Black PR y Dark PR. *ICONO 14,* 21(1). https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1920

Sierra, A. et al. (2025). *Digital News Report España 2025.* Universidad de Navarra. https://www.unav.edu/web/digital-news-report

Ugarte Iturrizaga, A. (2009). El habitante de la frontera: rasgos y rol del estratega de comunicación en las organizaciones. *Redmarka,* 1(3), 105-117. https://doi.org/10.17979/redma.2009.01.03.4693

Ugarte Iturrizaga, A. (2024). Los medios de comunicación como determinantes sociales de la salud: información veraz y vulnerabilidad. En H. Aznar Gómez y R.F. Rodríguez Borges (Coords.), V*ulnerabilidad y comunicación social. Fragilidad humana en la esfera pública,* 157-170. Tecnos.

Vosoughi, S. et al. (2018). The spread of true and false news online. *Science,* 359 (6380), 1146-1151. https://doi.org/10.1126/science.aap9559

Wardle, Claire; y Derakhshan, Hossein. (2017). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Council of Europe report DGI (2017)09.* Consejo de Europa. https://edoc.coe.int/en/media/7495-information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-research-and-policy-making.html

Zerfass, A. et al. (2024). *European Communication Monitor 2024-25. Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence, and managerial learning.* EUPRERA. https://www.communicationmonitor.eu/2024/11/23/ecm-european-communication-monitor-2024/

CAPÍTULO 2

DESAFÍOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

Challenges of communication management.

Ana Almansa-Martínez. *Universidad de Málaga*
Antonio Castillo Esparcia. *Universidad de Málaga*

RESUMEN:
La dirección de comunicación ha adquirido una gran relevancia tanto en el ámbito académico y de la investigación como en el profesional. En la llamada sociedad del conocimiento la comunicación deviene en elemento fundamental. La diversidad de públicos que tiene una organización condiciona el trabajo del departamento de comunicación, ya que se deben satisfacer todas sus necesidades. La ampliación de funciones del comunicador y la implementación de nuevos medios, como es el caso de las redes sociales, han permitido que sector siga creciendo. Del mismo modo, la Inteligencia Artificial ha planteado una nueva realidad en el ejercicio de la profesión.

PALABRAS CLAVE:
Dirección de comunicación, TIC, relaciones públicas, estrategia, desafíos.

ABSTRACT:
Communication management has become highly relevant in both academic and research circles, as well as in the professional sphere. In the so-called knowledge society, communication has become a fundamental element. The diversity of an organization's audiences conditions the work of the communications department, as all their needs must be met. The expansion of the organizational communicator's functions and the implementation of new media, such as social networks, have allowed the sector to continue growing. Similarly, artificial intelligence has brought about a new reality in the practice of the profession.

KEYWORDS:
Communication management, ICT, public relations, strategy, challenges.

1. INTRODUCCIÓN

El papel de la comunicación en la dirección y gestión de las organizaciones ha adquirido un peso específico en el que, cada vez más, se sienta sobre el principal órgano de dirección de toda empresa (Fernández del Moral, 1996; Fernández del Moral, 2004; Costa, 2005). Las relaciones públicas son, posiblemente, la disciplina de la comunicación menos conocida. En múltiples ocasiones se recurre a eufemismos para hacer referencia a esta disciplina y profesión, quizá por el desconocimiento de la trayectoria teórica, investigadora y profesional. Public Relations en el mundo anglosajón, traducidas al español como Relaciones Públicas, hacen referencia a toda la comunicación que cualquier tipo de organización lleva a cabo para relacionarse con sus públicos y conseguir que estos tengan la mejor imagen posible de la organización (Institute for Public Relations, 2020). Quizá la forma más efectiva de definir las relaciones públicas sea "relaciones con los públicos" (Castillo-Esparcia, 2010).

Lo primero que se ha de plantear es que toda dirección de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen de una institución, organización, administración, empresa, etc. Así, comunicación interna o externa, comunicaciones con los medios, etc., serán términos afines a esta dirección.

El órgano desde el que se gestionan las relaciones públicas es la dirección de comunicación, departamentos de comunicación, gabinetes de comunicación… Como puede observarse, se trata de un departamento que adquiere nombres muy variados, tal como señaló Almansa-Martínez (2011) o cómo han venido reflejándolo los informes del Estado de la Comunicación en España (Dircom, 2010, 2015, 2018) y el Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (Almansa-Martínez, Castillero-Ostio & Serna-Ortega, 2025)

Las diferentes denominaciones existentes evidencia, lógicamente, la falta de unidad conceptual y pone de manifiesto, en gran medida, la falta de delimitación funcional. Evidentemente, no es lo mismo un departamento de relaciones con los medios que una dirección de comunicación, pero sí que en la práctica se les confunde y se les llama de una u otra forma. O sea, aunque estrictamente no son lo mismo, en el mercado laboral es frecuente la confusión terminológica.

Es verdad que puede haber diferencias funcionales entre unos y otros, pero que están motivadas, precisamente, por la ausencia de un modelo, lo que permite que se autodenominen como gabinetes (o términos similares) estructuras que apenas si se ocupan de algunas funciones básicas de comunicación. A eso nos referíamos cuando hablábamos de falta de delimitación funcional, a que no se han establecido cuáles deben ser las funciones básicas de una dirección de comunicación para que se le pueda denominar así.

Hay que insistir en que la dirección de comunicación es una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos. Y esto solo se puede conseguir si se gestiona la comunicación de una manera global.

Es una estructura organizada porque tiene establecidas unas formas de actuación y de relación. Es muy importante su dependencia de la alta dirección para poder realizar su trabajo de forma adecuada, para tener acceso directo a los órganos de decisión (forma parte de estos órganos de decisión).

Además, desde la dirección de comunicación se han de coordinar todas las acciones de comunicación para que haya coherencia entre unas y otras. Resulta imprescindible la unidad porque, de lo contrario, se crearía confusión (al lanzarse mensajes dispersos). Todo ello para transmitir una buena imagen a todos los públicos, tanto a los internos como a los externos. La única manera de conseguir el reconocimiento de estos, es manteniendo una comunicación fluida y acorde con cada uno de los públicos. Desde las organizaciones se ha asumido que el vector estratégico de la comunicación desempeña un peso relevante, no solo para gestionar, sino también para proponer los mejores mecanismos institucionales, para modular la actuación organizativa acompasada a la evolución social y de los públicos. Así, la investigación desempeña un rol esencial en cómo evolucionar y de qué manera relacionarse mejor con los públicos. De ahí, la estrecha vinculación entre dirección de comunicación y relaciones públicas (Castillo-Esparcía & Almansa-Martínez, 2004).

2. METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es presentar la evolución de las direcciones de comunicación y los retos de la profesión en la actualidad. Para ello, se ha realizado revisión bibliográfica. Aunque se han consultado fuentes de referencia internacionales y nacionales, especialmente se han tenido en cuenta los resultados del Proyecto de Investigación OBGACOM (Observatorio de los gabinetes de comunicación -P18-RT-3243- Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía, Fondos FEDER, 2020-2022) y algunas de las publicaciones derivadas de él (Almansa-Martínez, Castillero-Ostio & Serna-Ortega, 2025; Almansa-Martínez, Castillero-Ostio & Castillo-Esparcia, 2024; Almansa-Martínez & Fernández-Souto, 2020). Asimismo, se han analizado los estudios El estado de la comunicación en España, realizados por la Asociación de Directivos de Comunicación -Dircom- (2010, 2015, 2018, 2022, 2025).

3. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Ha sido esta ampliación de funciones la que ha marcado la evolución de la dirección de comunicación. Así se ha pasado de aquellos gabinetes de prensa, cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación, a los actuales, en los que la comunicación se contempla de forma global, bastante más próximos a las relaciones públicas. Aquellos gabinetes de prensa se encargaban únicamente de enviar información a los medios. Hoy, la dirección de comunicación asume funciones mucho más variadas y amplias, de visión estratégica de la comunicación, contemplándose muchos más públicos y no únicamente los medios de comunicación. Comunicación interna, relaciones con el entorno, etc. se han consolidado como formas de comunicación básicas en la gestión de cualquier organización (Gutiérrez-García, 2010; Castillo-Esparcia, 2006).

Algo que, además, se ha consolidado a partir de la irrupción de nuevas herramientas de comunicación que permiten a las organizaciones contactar directamente con sus públicos, sin necesidad de los mediadores tradicionales (medios de comunicación tradicionales).

2.1 FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

El director de comunicación será siempre el coordinador del trabajo desarrollado por la dirección de comunicación y deberá velar porque todos los mensajes emitidos (internos y externos) sean coherentes, no haya contradicciones.

De forma resumida, se puede hablar de una serie de funciones básicas. Comenzamos por la función normativa, que hace referencia a que el director de comunicación ha de coordinar todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad. Avenencia y coordinación para que esta unidad sea posible.

La función de portavoz consiste en que el director de comunicación es interlocutor con los distintos públicos (Costa, 2025).

La función servicio se refiere a estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad, para coordinar las estrategias y políticas comunicativas. El director de comunicación debe establecer canales de comunicación entre todos los departamentos, de manera que la comunicación fluya dentro de la institución (Martín, 1995; De Julián Latorre, 2024).

La función observatorio también es determinante. El director de relaciones públicas tiene que ser el encargado de detectar en los públicos la imagen de la organización y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados. Es decir, tiene que observar la imagen que se está creando de la institución. En el marco de esta función está el desarrollo de auditorías de imagen o auditorías de comunicación. A esta función se le llama función observatorio o función prospectiva.

La función cultural está relacionada con la cultura organizacional. Hay que introducir y revisar los valores de la institución, orientando las actividades internas y externas, para integrarlos a la imagen de la organización (Castro-Martínez, Díaz-Morilla & Pérez-Ordoñez, 2022). Es evidente la necesidad de que los directores de comunicación actúen en el territorio transfronterizo entre organización y su entorno exterior, y que sean ellos los encargados de la modificación de las pautas corporativas a medida que vayan cambiando las necesidades sociales. Las organizaciones no son entes aislados, sino que están en continuo contacto con su entorno y las organizaciones deben evolucionar junto a la sociedad. A esta función cultural también se le denomina función formativa, haciendo hincapié en la responsabilidad del director de comunicación en el fomento de la formación en la cultura de la organización.

De lo anterior, se puede deducir que el director de comunicación es un cargo directivo (como tal, tiene que participar en la toma de decisiones de la organización), que debe estar en contacto permanente con la alta dirección y con todos los departamentos, que tiene acceso a toda la información y es el intermediario entre la directiva y los públicos de la organización (Castillo-Esparcia, 2004). Para ello, deberá llevar a cabo planificaciones a corto, medio y largo plazo, programas de comunicación y control de la opinión pública, mantener acciones concretas: relación directa con la cúpula directiva, ser intermediario entre la dirección y los públicos internos y externos), asesorar a la dirección en materia de comunicación y llevar a cabo estrategias de comunicación a nivel interno y externo (medios de comunicación y públicos externos en general (Del Toro-Acosta, et al. 2022; Costa, 2025).

Sin embargo, sigue habiendo lagunas en las funciones y no todas son asumidas por los responsables de comunicación (Fernández-Souto, Puentes-Rivera y Vázquez-Gestal, 2019). Mientras algunas funciones están generalizadas y muy bien implementadas en los departamentos de comunicación, otras parecen no preocupar, tal como reflejan los estudios realizados al respecto. Es el caso del Estado de la comunicación en España. (Dircom, 2010, 2015, 2018) y el Observatorio de los Gabinetes de Comunicación en Andalucía (Almansa-Martínez, Castillero-Ostio & Serna-Ortega, 2025; Almansa-Martínez, Castillero-Ostio & Castillo-Esparcia, 2024).

4. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y TIC

Destaca, esos sí, el papel primordial que ha adquirido la comunicación digital, cómo los directores de comunicación han tenido que evolucionar y aprender a gestionar en esta nueva realidad digital, caracterizada por el crecimiento de los canales de información y la bidireccionalidad.

Hoy se ha acabado con la estructura clásica de la comunicación de emisor-medio-receptor, siendo el receptor también emisor (prosumidor). La bidireccionalidad e interactividad es más posible que nunca gracias a los medios surgidos en internet. La escucha de los públicos, tan importante en Relaciones Públicas, es actualmente más real que nunca. Y los profesionales de la comunicación han tenido y tienen que adaptarse a esta realidad para poder aprovechar todo el potencial que estas nuevas herramientas les ofrecen en su trabajo.

Pero, atención, la buena gestión es saber elegir la herramienta más adecuada en cada caso, ya sea una nueva o tradicional herramienta. A la hora de seleccionar las herramientas a utilizar debe tenerse en cuenta lo siguiente:

a) Se trata de un proceso creativo, que requiere estar abiertos a nuevos enfoques.

b) Las técnicas utilizadas deben ajustarse a los objetivos específicos, aunque una técnica puede servir para alcanzar diversos objetivos o diversas técnicas pueden ser necesarias para alcanzar un único objetivo.

c) La técnica y el medio deben elegirse en relación con el público al que se quiera dirigir.

d) La lógica ha de imperar a la hora de seleccionar la técnica y el medio.

Sin ningún lugar a dudas, las tecnologías han aportado rapidez y comodidad en la gestión de la comunicación., con apenas un click. Entre las ventajas que aportan las TIC a la comunicación está la posibilidad de interactividad. Si la diferencia entre comunicación e información es que en la primera hay respuesta, las TIC hacen posible la verdadera comunicación. Otros de sus puntos fuertes son la rapidez de transmisión y la superación de la barrera espacio-temporal.

El lenguaje de internet es un lenguaje multimedia e integra diferentes recursos y soportes, lo que hace que el producto final sea más atractivo.

No menos importante es la gran capacidad de almacenamiento de la que hoy se disfruta. En pequeños espacios se puede guardar gran cantidad de documentos e incluso no hace falta ningún espacio físico, ya que podrá estar en la nube.

Y como ventaja del uso de las TIC está también la reducción de costes. La inversión que se necesita para gestionar la comunicación es mínima, especialmente en lo que se refiere a los recursos materiales.

Pero como casi todo en la vida, también hay una cruz. Y en este caso la cruz es la superficialidad o falta de análisis tan frecuente en la red. Relacionado con todo lo anterior, la baja credibilidad es otro problema. El fenómeno de la desinformación, de las fake news, del que tato se habla en los últimos tiempos, tiene mucho que ver con esta nueva realidad, en la que la información circula por la red, sin saberse en muchas ocasiones de dónde viene y que puede dañar a la organización.

El bombardeo informativo al que se somete a la ciudadanía también es otro inconveniente.

Precisamente, una de las técnicas de ocultación de información ha sido el bombardeo informativo.

La cara y la cruz de una moneda. Pero si hubiera que hacer balance, está claro que pesa mucho más lo positivo que lo negativo. La gestión de la comunicación se ha visto modificada en todos los sectores. Desde las relaciones con los medios de comunicación, cada vez más digitales, hasta las campañas electorales, con mayor presencia en la red. Difusión de la causa de las organizaciones sociales, recaudación de fondos o fundraising, gestión de comunicación en crisis, son acciones que se han visto beneficiadas con las TIC.

Centrándonos en la comunicación en crisis, cuando se produce, la organización se transforma en el punto de mira de todo el mundo. Ha de actuar con rapidez, con contundencia y debe establecer un punto de información permanente, para mantener debidamente informados a los públicos afectados. Ese punto de información permanente puede ser digital, a través de la web o de redes sociales. En España, un caso de crisis bien gestionada en redes sociales fue la de los atentados de Barcelona, habiendo conseguido premios la community manager de los Mossos de Esquadra por su trabajo al frente de las redes sociales en esos momentos críticos.

Pero si en algo han venido las tecnologías a hacer más complejo el trabajo, ha sido en el seguimiento de todo aquello que se dice de la organización. La imagen de la institución también se va a crear en la red, por lo que resulta imprescindible que se esté atento, en todo momento, a lo que se dice en lugares en los que se suele hablar del sector en el que enmarca la organización.

Y en este panorama tecnológico, en los últimos años hemos visto cómo surgía y se implementaba en la sociedad la Inteligencia Artificial. Inteligencia Artificial o Inteligencias Artificiales, que han creado nuevas posibilidades para el comunicador. Aunque existe debate al respecto, la IA cada vez realiza labores de carácter técnico con mayor facilidad, lo que puede ser un apoyo para las direcciones de comunicación. De momento, la inteligencia humana sigue siendo necesaria para la visión estratégica en la comunicación. Pero ya se plantea la repercusión laboral que puede tener el hecho de que se le pueda encargar a la IA la ejecución de labores técnicas. Sin duda, va a ser un reto para la profesión en los próximos años (Romero et al., 2024; Canelón, 2026).

5. RETOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

El proceso de consolidación de las direcciones de comunicación comienza en la última década del siglo pasado, hace un cuarto de siglo. Pero, el proceso no ha concluido aún, ya que hay importantes retos pendientes. En este tiempo, se ha vivido una notable evolución, pero sigue habiendo problemas endémicos (Moreno, Tench & Okay, 2017; Rodríguez-Fernández & Vázquez-Sande, 2019)

Uno de los principales retos es la ausencia de pautas de funcionamiento. No están delimitadas las funciones que se deberían considerar mínimas para definir lo que es realmente la dirección de comunicación. Es decir, existen organizaciones que tiene un gabinete que únicamente se relaciona con la prensa, otro que se ocupa de la prensa y de redes sociales, etc. No hay pautas fijas, sino que cada cual lleva a cabo las tareas que considera oportunas, dejando abandonadas en muchos casos funciones que son propias de la dirección de relaciones públicas.

Relacionado con lo anterior está la confusión terminológica, tanto a la hora de mencionar el propio departamento de comunicación como a algunas de las más habituales herramientas. Es el caso, por ejemplo, de la confusión entre dossier de prensa y resumen de prensa (press clipping) o entre comunicado de prensa y nota de prensa o entre conferencia de prensa y rueda de prensa. Como si no existiera una terminología propia, parece que se puede rebautizar al particular antojo de cada uno todo lo vinculado al sector.

El intrusismo o falta de profesionalización es otro de los problemas. Es cierto que cada vez están mejor formados los profesionales de este sector y que los dircom continúan mejorando su formación, pero también es cierto que actualmente se sigue contratando a personas para trabajar en comunicación sin formación específica

Destaca las tres cuartas partes de los directores de comunicación cuenten con estudios de posgrado, según Dircom (2018), cifra que se mantiene desde entonces, tal como recoge Dircom (2022) y Dircom (2025). Sin duda, en una sociedad cambiante como en la que vivimos, los profesionales de la dirección de comunicación necesitan una formación permanente, tal como señalan Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020) y Almansa-Martínez (2015).

A pesar de que las facultades que ofrecen estudios de comunicación en las diferentes disciplinas existen en España desde hace medio siglo, aún hoy siguen saliendo ofertas de empleo para departamentos de comunicación que no piden formación en comunicación. La contratación "digital" (a dedo), se sigue produciendo y en estos casos no son criterios profesionales, de capacitación y de formación los que se tienen en cuenta. En el caso de las instituciones, especialmente las instituciones locales y provinciales, este problema se agrava aún más. Los dirigentes políticos al frente de las instituciones suelen contratar a personas afines para que lleven la gestión de la comunicación como cargos de confianza. El uso (y abuso) de los cargos de confianza y asesores han protagonizado más de un escándalo en este país, pero su contratación sigue siendo práctica habitual y ni la clase política ni gran parte de los profesionales lo ven como un problema, sino que lo justifican alegando que el dirigente político debe sentirse cómodo con el comunicador y que por ello tiene que ser un cargo de confianza.

De estas malas prácticas es interesante destacar dos aspectos. Por un lado, es muy malo para la profesión que quien esté al frente de la comunicación sea cargo de confianza. Y, por otro lado, el cese que se produce tras el cambio político en la institución (o simplemente cambio de persona, aunque continúe el mismo partido gobernando), especialmente en las locales y provinciales, recuerda las cesantías de otra época.

También es grave la propia situación laboral. Este es un sector en el que hay grandes diferencias entre unos y otros profesionales. Mientras hay directores de comunicación con óptimas condiciones laborales, en la mayoría de los casos estas condiciones no son tan buenas. De esta manera, existen trabajos mal remunerados para la responsabilidad que conllevan, horarios imposibles, etc. Y estas malas condiciones se están extendiendo cada vez más. Muestras de esta disparidad las relata El estado de la comunicación en España (Dircom 2025).

Coincidiendo con el endurecimiento de las condiciones laborales se ha producido un mayor reconocimiento de la figura del dircom en las organizaciones, tal como reflejan las últimas ediciones de El estado de la comunicación en España y Cabrera-Cabrera y Almansa-Martínez (2016).

Por otro lado, la coordinación es imprescindible en comunicación. La coordinación en comunicación supone tener en cuenta todas las áreas que participan en el proceso comunicativo. En este sentido, prensa, comunicación interna, protocolo, redes sociales, todas las áreas deben estar coordinadas, mostrarse como partes de un todo.

Pero, por desgracia, esto no es siempre así. En más ocasiones de las deseadas, la comunicación se gestiona desde diferentes departamentos de la misma organización, pudiendo estar cada uno hasta en edificios diferentes. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones tienen un departamento de prensa, un equipo de asesores de presidencia, un departamento de protocolo y a veces otro de personal, que se ocupa de comunicación interna.

En España está muy generalizado en las diferentes el departamento denominado comunicación (muchas veces, prensa) no esté relacionado con el de protocolo. Grave error, y que la coordinación entre comunicación y protocolo potencia la imagen positiva. Además, el protocolo se ha convertido en la actualidad en una herramienta estratégica de comunicación en las relaciones tanto con públicos internos como externos. El protocolo forma parte de la estrategia comunicativa de las organizaciones en general y tiene que estar planificado, organizado, gestionado y evaluado como cualquier otra área de la comunicación.

El protocolo ya no se entiende como una sencilla técnica para sentar a los invitados en una mesa o para colocar unas banderas, sino que hoy es uno de los ejes fundamentales en la planificación y ejecución de las acciones de comunicación interna y externa. Porque los actos comunican, porque configuran la percepción de los públicos, etc., el protocolo se erige en una herramienta estratégica en la comunicación y debe ser coordinada bajo el paraguas de la misma estrategia comunicativa.

6. CONCLUSIONES

La dirección de comunicación es un sector en auge que cada vez adquiere más importancia en todo tipo de organizaciones y su adaptación a las nuevas necesidades y a las nuevas oportunidades tecnológicas está siendo relevante (Asociación Directivos de Comunicación, 2018, 2022, 2025). Sin embargo, la profesión sigue teniendo retos para los próximos años. Como destacan Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020), los desafíos de las direcciones de comunicación son la necesidad de formación constante (para adecuarse a los nuevos escenarios, por ejemplo, los creados por la IA), la apuesta por la especialización, la visión estratégica de la gestión, la implementación de procesos de evaluación y de programas de calidad, la transparencia, así como la inclusión y la igualdad.

REFERENCIAS

Aguilar Rascón, O. C. (2023). El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: un análisis sistémico. *Contaduría y administración,* 68(3).

Almansa-Martínez, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación.* Comunicación Social.

Almansa-Martínez, A., & Fernández-Souto, A.-B. (2020). Professional Public Relations (PR) trends and challenges. *Profesional de la información,* 29(3). https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.03

Almansa-Martínez, A., Castillero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista De Comunicación,* 23(1), 17–32. https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356

Almansa-Martínez, A., Castillero-Ostio, E., & Serna-Ortega, A. (2025). Las direcciones de comunicación en Andalucía: una visión desde la práctica profesional. *Palabra Clave,* 28(s1), e28s14. https://doi.org/10.5294/pacla.2025.28.s1.4

Almansa-Martínez, A. (2015). Formación de profesionales estratégicos. *Anuario de la Comunicación 2015.* Dircom.

Asociación Directivos de Comunicación (2018). *El estado de la comunicación en España 2018.* Dircom.

Asociación Directivos de Comunicación (2022). *El estado de la comunicación en España 2022.* Dircom.

Asociación Directivos de Comunicación (2010). *El estado de la comunicación en España 2010.* Dircom.

Asociación Directivos de Comunicación (2015). *El estado de la comunicación en España 2015.* Dircom.

Asociación Directivos de Comunicación (2025). *El estado de la comunicación en España 2025.* Dircom.

Cabrera-Cabrera, M., & Almansa-Martínez, A. (2016). El director de relaciones públicas en las grandes empresas españolas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas,* 6(11). http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-11-2016-07-113-134

Canelón, A. (2026). La IA en la comunicación organizacional: una visión integral sobre herramientas, ética y liderazgo del Dircom. *Revista Comunicación: estudios venezolanos de comunicación,* 213, 65-71.

Castillo Esparcia, A. (2004). Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación. *Zer,* 9(17).

Castillo-Esparcia, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura,* 34, 193-208.

Castillo-Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas.* IIRP.

Castillo-Esparcia, A., & Almansa- Martínez, A. A. (2004). Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación,* 2(4), 47-62.

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Pérez-Ordoñez, C. (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.

Costa, J. (Ed.). (2025). *DirCom, estratega de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación.* Universitat de Valencia.

De Julián Latorre, P. (2024). La incorporación del departamento de comunicación a los colegios concertados. La figura e importancia del dircom. *European Public & Social Innovation Review,* 9, 1-20.

Del Toro-Acosta, A., Alcaide-Pulido, P., Lozano-Delmar, J., Muñiz-Velásquez, J. A., & Tapia Frade, A. (2022). El perfil del profesional de las relaciones públicas en España: situación y tendencias del sector. *Cuadernos.info,* 53, 295-317.

Fernández del Moral, J. (1996). La dirección de comunicación en las empresas como nuevo paradigma. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación,* 46, 11-11.

Fernández del Moral, J. (2004). La comunicación aplicada a las organizaciones de las Ciencias de la Información. En C*omunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 35-54). EUNSA.

Fernández-Souto, A.B., Puentes-Rivera, I., & Vázquez-Gestal, M. (2019), Gestión de la comunicación en las competiciones deportivas regulares: Futbol sala, voleibol, baloncesto y balonmano en España. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación,* 36.

Gutiérrez-García, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial: ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave,* 13(1), 147-160.

Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Chasqui. Revista Latinoamericana De Comunicación,* 91. https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i91.1562

Institute for Public Relations (2020). *The top 14 public relations insights of 2019.* https://bit.ly/35aNeWC

Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación.* Universidad de Salamanca.

Moreno, A., Tench, R., & Okay, A. (2017). Re-fuelling the talent tank. A qualitative study of key deficiencies, future needs, and life-long learning needs of communication management professionals in Europe. *Communication & Society,* 30(3).

Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional de la información,* 28(5), e280501.https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01

Romero, A. E. M., de Pirela, N. J. G., Valarezo, S. L. G., & Espinoza, M. A. A. (2024). Nuevas Habilidades del Dircom: Uso de la Inteligencia Artificial en la Estrategia Comunicacional de PYMES en la Provincia del Guayas, Ecuador. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar,* 8(5).

CAPÍTULO 3

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: LA PYME COMO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

Communication & Leadership: SMEs as innovative ecosystems.

Ángel Losada Vázquez. *Universidad Pontificia de Salamanca*

RESUMEN:
Este capítulo describe el papel de la comunicación en el desempeño del liderazgo que resulta necesario para convertir las estructuras organizativas de las pymes, propias de la era industrial, en ecosistemas de aprendizaje capaces de impulsar la innovación continua y el cambio social. En el primer congreso CUECOM se han presentado los resultados de un proyecto de investigación que ha permitido establecer el marco conceptual en el que se sustenta el modelo de intervención diseñado para convertir la escucha activa y la narrativa estratégica en los ejes de la gestión estratégica del conocimiento. El marco conceptual ha sido elaborado partir de la literatura científica, el estudio de buenas prácticas y la opinión de expertos sobre la naturaleza relacional y cultural del liderazgo a la hora de promover la innovación y el dinamismo organizativo. El análisis empírico, en el que han participado 100 primeros ejecutivos de pymes españolas, ha servido para contrastar tanto la pertinencia del marco como la operatividad del modelo de intervención en el desarrollo de proyectos investigación-acción. Los resultados evidencian la brecha entre la autopercepción de los líderes empresariales, que se reconocen como líderes transformadores, y su influencia real en la madurez de los sistemas de comunicación necesarios para reforzar las capacidades de aprendizaje e innovación de las pymes.

PALABRAS CLAVE:
Aprendizaje organizativo, propósito, liderazgo, sistemas adaptativos complejos, cultura corporativa.

ABSTRACT:
This chapter focuses on the role of communication in leadership performance that is necessary to transform SMEs industrial-age organizational structures into learning ecosystems that drive continuous innovation and social change. It presents main outcomes of a research project designed to build a conceptual framework that points out the foundations of an intervention model aimed to promote communication as part of the organic development of the company and to become active listening and narrative the axes of for strategic knowledge management. The conceptual framework has been developed based on the scientific literature, the study of good practices and the opinion of experts on the relational and cultural nature of leadership when it comes to promoting innovation and organizational dynamism. The empirical analysis, in which 100 top executives of Spanish SMEs have participated, has made it possible to contrast both the relevance of the framework and the operability of the intervention model in the development of research-action projects. The results show the gap between the self-perception of business leaders, who recognize themselves as transformative leaders, and their real influence on the maturity of their organizations' communication systems to enhance learning and innovation capabilities.

KEYWORDS:
Organizational learning, purpose, leadership, complex adaptative systems, corporate culture.

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta, por un lado, los fundamentos teóricos de este nuevo rol del liderazgo como factor clave del dinamismo empresarial y de la función de la comunicación en su desempeño. Por otro, propone un plan de trabajo para diseñar procesos de intervención que liberen el potencial transformador de la comunicación en las pymes mediante proyectos investigación-acción.

2. COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMADOR: INTERÉS, INTENCIONALIDAD Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 INTERÉS

Si es cierto que la clase directiva ha asumido la necesidad de transformar el modelo de organización, también lo es que en muchos casos ese interés solo se concreta en intervenciones limitadas al despliegue tecnológico, una miopía que define también a muchas de las líneas de trabajo en las que se avanza la consultoría en comunicación estratégica.

La Economía del Conocimiento exige un tipo de liderazgo capaz de impulsar el cambio y el dinamismo organizativo desde un enfoque centrado en el talento. Por eso queremos profundizar en la relación entre la comunicación corporativa, el liderazgo transformador y la influencia del propósito corporativo en la cultura de la empresa como resultado del impulso del aprendizaje organizativo.

2.2 INTENCIONALIDAD

En este contexto, entendemos que el principal reto de la comunicación corporativa es, contribuir al desempeño de un nuevo tipo de liderazgo, que permita evolucionar hacia organizaciones conscientes de que su propio desarrollo está ligado al de su entorno local y global.

Se trata de ayudar a los directivos de empresa a adoptar una nueva perspectiva en la gestión estratégica y en el gobierno de las organizaciones para entenderlas como sistemas únicos y complejos que son capaces de evolucionar conforme lo hace su propia razón de ser; una perspectiva que centra el liderazgo en el talento y la comunicación en la gestión del conocimiento (Krogh et al., 1994):

El conocimiento organizativo permite a los miembros de la empresa entender su naturaleza diferencial a partir de la observación de los objetos y situaciones que forman parte de la organización o que son externos. Esta diferenciación se produce gracias al desarrollo de conversaciones autorreferenciales (p. 59).

De hecho, está sólidamente fundamentada a nivel teórico y existen sobradas evidencias empíricas que demuestran que el comportamiento organizativo, entendido como el conjunto de procesos de creación de significado, motivación y acción, es el resultado de la interacción entre la influencia del entorno, los marcos cognitivos del líder y las decisiones que toma sobre el modelo gerencial.

Por eso, el método que hemos desarrollado permite intervenir en la conducta colectiva de la empresa mediante la realización de un conjunto de actividades de aprendizaje experiencial en el propio entorno de trabajo.

2.3 ALCANCE

El modelo de intervención que proponemos tiene una doble utilidad: primero, facilita a los directivos conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión cultural que necesita para canalizar el conocimiento tácito de la organización hacia su propia dinámica evolutiva y que se realiza sobre el propio dinamismo de los marcos mentales.

En segundo lugar, actúa sobre el propio comportamiento de la organización al conectar el pensamiento con la acción y el diseño organizativo con el aprendizaje.

El principal papel de los directivos en este nuevo paradigma es precisamente el de reforzar y dinamizar las capacidades que permiten modificar los procesos y las rutinas de los que depende la supervivencia de la organización de manera ágil y continua.

Estas capacidades no son, por tanto, esquemas rígidos y repetitivos sino conjuntos dinámicos de competencias colectivas que facilitan la innovación al identificar oportunidades y aprovecharlas transformando los recursos tanto tangibles como intangibles.

La relación entre comunicación y liderazgo para reforzar el aprendizaje organizativo y las capacidades diferenciales de la organización no solo contribuye a la ventaja competitiva de la empresa, que es el resultado de la acción colectiva organizada, sino también al cambio y el desarrollo social.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Tanto el marco conceptual como el modelo de intervención que presentamos resultan de un diseño de investigación secuencial realizado entre 2019 y 2024 e iniciado con un estudio exploratorio que nos permitió identificar las variables operativas para estudiar la relación entre liderazgo y aprendizaje organizativo.

El estudio exploratorio comienza con un proceso inductivo mediante el que recogemos y analizamos información procedente de la literatura científica, del análisis de informes de tendencias, el análisis de los casos de estudio publicados sobre el proceso de transformación organizativa de Cepsa, Grupo SM y El Bulli, así como de un panel formado por 22 de expertos, tanto profesionales como académicos del ámbito gerencial y de la comunicación corporativa.

A continuación, se realiza un estudio de caso para analizar el comportamiento de las variables estudiadas en el contexto concreto de una tienda de Leroy Merlin, Grupo Adeo. El estudio de caso ha sido seleccionado por su idoneidad para entender la conexión entre el aprendizaje organizativo, la comunicación y la gestión del propósito organizativo. Se realizó un análisis documental, focus group con empleados y entrevistas en profundidad con el equipo directivo.

La investigación continuó con un análisis empírico para estudiar la relación entre los factores del liderazgo y las dimensiones del aprendizaje.

El modelo del liderazgo multifactorial (Bass & Avolio, 1997) es la herramienta de análisis que hemos utilizado para identificar la percepción de los directivos sobre el tipo de influencia que ejercen como líderes. Mientras, el modelo de Marsick y Watkins (Yang et al., 2004) ha servido para conocer la valoración que los directivos sobre la madurez del sistema de aprendizaje organizativo de su organización.

En concreto, aplicamos el Multifactorial Leadership Questionnaire, MLQ validado para el contexto español para conocer los factores del liderazgo dominantes en las pymes españolas y el Dimensions of the Learning Organization Questionaire, DLOQ, también validado en español.

El cuestionario ML mide 7 factores de liderazgo (4 referidos a Liderazgo Transformador, 2 al Liderazgo Transaccional y 1 al Liderazgo "Dejar Hacer". Por su parte, el cuestionario DLO mide 7 dimensiones del aprendizaje organizacional, que se agrupan en 4 niveles; 2 en el nivel individual, 1 en el nivel de equipos, 2 en el nivel de la organización en su conjunto y 2 en el nivel global, el que relaciona a la empresa con su 153 entorno. En la investigación, basada en un diseño mixto, han participado 104 directivos de pymes españolas de diferentes sectores y con sede social repartida a lo largo de 25 provincias de 11 Comunidades Autónomas, que han sido seleccionados de forma aleatoria por el procedimiento de bola de nieve.

Comenzamos por observar las relaciones entre los factores de liderazgo, agrupados por estilos, y los niveles de aprendizaje organizativo mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Para profundizar en el entendimiento de las relaciones de las dimensiones del aprendizaje organizativo con los estilos de liderazgo, se realiza una Regresión lineal. El análisis de regresión lineal concluye que ni el liderazgo transaccional ni del Laizzez-Fair predicen el aprendizaje organizativo en ninguna de las dimensiones.

La última fase del diseño de investigación ha consistido en un cuestionario autoadministrado en el que se combinan escalas que permiten entender cómo cada uno de los 22 directivos jerarquizan diferentes acciones que relacionan comunicación, liderazgo e innovación.

Los participantes fueron seleccionados a partir de sus respuestas en el estudio empírico precedente y respondieron a preguntas abiertas diseñadas para discriminar en qué grado su estilo de liderazgo está orientado al aprendizaje, a la tarea, a la persona o a la personalidad del líder y, por tanto, cuál es el punto de partida con respecto a la madurez y la capacidad transformadora del sistema de comunicación.

4. RESULTADOS

De manera general, los resultados de la investigación evidencian una clara disonancia entre la influencia transformadora auto percibida por los líderes empresariales y su propio reconocimiento de las dimensiones del aprendizaje organizativo que se construyen mediante procesos de comunicación y gestión del conocimiento.

Desde el punto de vista teórico, podemos decir, en primer lugar, que los resultados confirman en parte los de investigaciones previas que ponían en duda la influencia directa del liderazgo transformador en el aprendizaje organizativo institucionalizado, el que se corresponde con el conjunto de la organización. Por otro lado, confirman claramente los resultados previos de investigaciones que afirmaban la influencia del liderazgo transformador en el aprendizaje en los niveles individual y de equipo.

Los resultados también confirman que la influencia del liderazgo transformador requiere del desarrollo de sistemas de interacción para la gestión del conocimiento y la creación de una visión común, como apuntaban resultados provisionales de nuestro estudio exploratorio (Losada-Vázquez, 2019; Losada-Vazquez, 2022) y otras investigaciones previas en el contexto español, que destacan la relevancia de los flujos de aprendizaje tanto para el rendimiento financiero como para el no financiero de la empresa (Prieto & Revilla, 2006).

Desde el punto de vista práctico, el conocimiento del paradigma dominante en la alta dirección de las pymes españolas confirma la necesidad de intervención para promover la transformación del liderazgo y su habilitación para la gestión de sistemas adaptativos complejos. Analizadas a la luz de las investigaciones recientes, estas limitaciones evidencian la necesidad de centrar el liderazgo en el desarrollo de procesos de interacción capaces de dar sentido al cambio a partir de la generación de confianza, el refuerzo de la colaboración de los equipos y la apertura al entorno.

Los líderes empresariales que han participado en el estudio se reconocen a sí mismos como líderes transformadores y existe una correlación entre los 4 factores del liderazgo transformador y las dimensiones del aprendizaje organizativo, aunque esa relación es significativamente menor (o casi no significativa) en lo que se refiere a dos de las tres dimensiones del aprendizaje en el nivel de los equipos; las que se refieren a los "sistemas para absorber y compartir información" y a la "visión colectiva".

La influencia más relevante del liderazgo es la del factor de la consideración individual en el diálogo y la indagación, por un lado, y en la colaboración de equipos, por otro.

A pesar de la relevancia de esta dimensión individual del aprendizaje, es significativo que no se identifique la influencia del estímulo intelectual, ni el empoderamiento hacia una visión compartida ni la existencia de sistemas para la gestión del conocimiento.

Resulta, además, especialmente relevante que su influencia en la generación de confianza no está relacionada con la colaboración en la gestión del conocimiento (sistemas de gestión) sino que se limita a la dimensión social (mejorar el clima laboral).

5. MODELO DE INTERVENCIÓN A PARTIR DE MARCO TEÓRICO

5.1 MARCO CONCEPTUAL

Se sintetiza en 5 proposiciones teóricas que a su vez inspiran el modelo de intervención que proponemos y que se centra en la capacidad transformadora de la comunicación:

Proposición 1: Solo una organización centrada en el aprendizaje y abierta al entorno garantiza la motivación intrínseca (compromiso) y el alineamiento necesario para generar capacidades colectivas dinámicas que impulsen la innovación continua.

Proposición 2: La capacidad expresiva del trabajo, imprescindible para el desarrollo y la dignidad personal, requiere del máximo nivel de consideración individual de cada persona por parte de la empresa, que es, además, un factor determinante para la generación del aprendizaje a nivel organizativo y global.

Proposición 3: De esta consideración individual y del compromiso de la empresa con su entorno surge el dinamismo organizativo, estimulado por la confianza que genera el sentido de contribución, que requiere autonomía y habilitación para actuar según los principios y el propósito corporativo.

Proposición 4: El cambio continuo es resultado de la colaboración para absorber, crear conocimiento y aplicarlo a la acción a partir de una visión común que orienta las formas de interacción hacia el propósito y se convierte en una voluntad colectiva con capacidad generativa.

Proposición 5: El dinamismo del sistema organizativo es un proceso autorregulado que se impulsa a partir del reconocimiento colectivo, autoconsciencia, de las capacidades distintivas de la empresa con relación al dinamismo del entorno.

A partir de estas proposiciones, el marco teórico que hemos elaborado se construye sobre 5 conceptos:

Liderazgo transformador

El liderazgo transformador consiste en promover conversaciones que generan comunidades de líderes a partir de la influencia modeladora del ejemplo y relaciones basadas en la transparencia y su capacidad para generar confianza (Di Maria, 2008).

Propósito

Desde este enfoque, se entiende la cultura innovadora como una forma de relación entre las personas y la estructura organizativa para evolucionar a partir de un propósito:

En la organización con base en el aprendizaje la gente está alineada alrededor de una visión común que les permite sentir e interpretar en el mismo sentido el cambio que ocurre en su entorno. Esta visión compartida les permite generar conocimiento y usarlo en la creación de productos y servicios innovadores que satisfacen las necesidades del cliente (Birdthistle, 2004, p. 33)

Cultura

La relevancia estratégica de la cultura y su relación con el liderazgo es conocida y asumida tanto a nivel teórico como en la práctica gerencial. No se trata de una relación lineal, sino del resultado de un conjunto de interacciones que, a su vez, están condicionadas por los marcos mentales dominantes y, consecuentemente, por los procesos de creación de sentido (Cederlund, 2015).

Aprendizaje Organizativo

Corresponde a la clase directiva integrar la gestión del conocimiento como parte del propio proceso evolutivo de la empresa:

El enfoque específico hacia la gestión y la distribución el conocimiento tácito refuerza la personalización de las estrategias en las que la creatividad y la socialización son la base de las estrategias de gestión del conocimiento. En este sentido, las actividades gerenciales esenciales se hacen sobre la base de una cultura corporativa basada en el diálogo que impulsa el desarrollo de los equipos como parte del proceso de desarrollo organizativo (Skovvang Christensen & Kaasgaard Bang, 2003, p.127).

La evolución de la empresa hasta convertirse en una organización con base en el aprendizaje se inicia en el nivel individual y se desarrolla a través de toda la organización hasta convertirla en un equipo (Bratianu et al., 2020, p. 167).

Comunicación

El aprendizaje organizativo define la nueva función directiva, que consiste en promover nuevos procesos de comunicación capaces de pasar del discurso sobre la "cultura innovadora" a una conducta innovadora que resulta de la capacidad transformadora del "pensamiento" para la distribución del rol del liderazgo:

Si la comunicación es el flujo vital del liderazgo colectivo, la red sobre la que se constituyen los equipos es la arteria por la que fluye. Tanto la red colectiva como la propia red del líder desempeñan un importante rol en el desarrollo del liderazgo distribuido. Por eso un correcto desarrollo de la red a nivel social resulta clave para que emerja el liderazgo colectivo ya que su distribución depende de la consciencia sobre su existencia (Friedrich et al., 2016, p. 315).

Una de las principales consecuencias de este creciente interés por el aprendizaje organizativo y su relación con el comportamiento organizativo es la necesidad de reenfocar la forma de entender el rol de la comunicación a nivel corporativo y su relevancia en los procesos de gestión del conocimiento (Gregory & Willis, 2022).

En este mismo sentido, y en contra de lo que pudiera apuntar una consideración superficial de las implicaciones que para el desempeño del liderazgo tiene la digitalización, comenzamos a contar con estudios cuyos resultados ponen de manifiesto la necesidad de reforzar las habilidades sociales para liderar en la era digital (Larson & DeChurch, 2020).

Liderar consiste, de este modo, en impulsar procesos de escucha y alineamiento estratégico (narrativa que genera conversaciones transformadoras) que incrementen tanto la autonomía como el compromiso de los "trabajadores del conocimiento".

5.2 MODELO DE INTERVENCIÓN

Sin embargo, los resultados del estudio nos confirman que los actuales marcos mentales sobre el liderazgo constituyen un factor limitante de su propia influencia transformadora para crear una inteligencia colectiva generativa.

Por eso, el conocimiento y las herramientas metodológicas para desarrollar esta nueva función directiva solo pueden surgir de procesos de intervención en el propio contexto organizativo (Birdthistle & Garavan, 2013):

Se recomienda la creación de una estructura organizativa adaptativa que facilite el cambio y que incluya: un equipo de asesoría externa; la habilitación de los directivos que no pertenecen a la propiedad; el desarrollo de una cultura de

la innovación a partir de la definición de indicadores que permitan hacer un seguimiento continuo de la evolución de la empresa tanto en cuanto a sus resultados económicos como en cuanto al desarrollo de las capacidades, asegurando un presupuesto adecuado para el desarrollo de actividades de aprendizaje (p. 433)

Se trata de ayudar a los primeros ejecutivos de las empresas a entender en su propio contexto organizativo cómo la supervivencia de su empresa depende de su capacidad para convertir sus diferentes recursos y capacidades colectivas en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Dentro de este marco, la principal contribución de la comunicación corporativa se materializa al impulsar un tipo de liderazgo capaz de reforzar y actualizar capacidades colectivas que surgen de entornos organizativos abiertos, confiables y colaborativos que resultan de la consciencia de un propósito que trasciende a sus propios objetivos, de la autonomía y la rendición de cuentas.

El modelo de trabajo está estructurado en tres fases sucesivas: El primer paso es abrir la organización para reforzar la consciencia de la empresa sobre el momento en que se encuentra con relación a su desarrollo orgánico, lo que consiste en un proceso de comprensión de la realidad diferencial que es empresa en su entorno y en el contexto de su proceso evolutivo (apertura, colaboración y confianza).

El segundo consiste en el diseño de una organización humanocrática, centrada en los principios sobre los que se diseña una estructura dinámica a partir de la dimensión cognitiva del conocimiento tácito (gobernanza por un propósito).

El tercer paso del modelo de intervención se completa cuando el funcionamiento y la evolución de la organización están centradas en un proceso de interacción (comunicación) que genera cambio e innovación continuos a partir de la gestión del conocimiento.

6. CONCLUSIONES

Muchos de los proyectos de intervención diseñados para la transformación empresarial olvidan la relevancia de la dimensión cultural y simbólica para la gestión del cambio.

El dinamismo de la cultura que hace posible el desarrollo orgánico requiere un sistema de comunicación capaz de crear confianza, un factor imprescindible a la hora de crear una visión para el cambio, y capaz de impulsar la gestión estratégica del conocimiento en un proceso de relación dialéctica con el entorno.

El sistema de comunicación debe cumplir con 10 exigencias ineludibles:

1. Crear espacios de relación y confianza que faciliten la anticipación y gestión proactiva de las tensiones internas.

2. Promover la autonomía y la rendición de cuentas reconociendo las buenas prácticas y apoyando los procesos de mejora continua e innovación.

3. Acompañamiento y apoyo para el desarrollo de un liderazgo colectivo que dé valor estratégico a la función de representación institucional y a todas las actividades orientadas a reforzar el valor orgánico de la marca.

4. Facilitar de forma continua y sistematizada un conocimiento claro sobre la diversidad y el dinamismo del contexto.

5. Creación de una nueva narrativa adaptada a los actuales retos estratégicos y a la segmentación de públicos.

6. Diseñar sistemas, canales y medios de comunicación a nivel interno, así como gestión de contenidos y soluciones tecnológicas ágiles para la gestión y la integración de datos.

7. Analizar y evaluar el desempeño de los recursos materiales y humanos dedicados al aprendizaje y a la mejora de procesos con relación a la propuesta de valor y al impacto económico en el marco de la planificación estratégica.

8. Diseñar y actualizar de forma continua un modelo de gestión de riesgos que facilite la anticipación y el establecimiento de alianzas.

9. Absorber y aplicar conocimiento en la zona de valor para crear un valor añadido en la estrategia de servicio.

10. Promover la unidad de acción y compromiso con el dinamismo y la transparencia.

REFERENCIAS

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for Multifacotro Leadership Questionnaire. In *Menlo Park,* CA: Mind Garden.

Birdthistle, N. (2004). *Small family businesses as learning organisations: an Irish study. PQDT* - UK y Ireland.

Birdthistle, N., & Garavan, T. N. (2013). *Family firms as learning organizations. In Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context.* https://doi.org/10.4337/9781781004906.00022

Bratianu, C., Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2020). Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. *Management and Marketing,* 15(2). https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0010

Cederlund, C. (2015). Managing meaning in complex business networks. *Industrial Marketing Management,* 48. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.010

Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *Leadership Quarterly,* 27(2). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004

Gregory, A., & Willis, P. (2022). Strategic Public Relations Leadership. *In Strategic Public Relations Leadership.* https://doi.org/10.4324/9781003185253

Krogh, G. Von, Roos, J., & Slocum, K. (1994). An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal,* 15(2 S). https://doi.org/10.1002/smj.4250151005

Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly,* 31(1). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377

Losada-Vázquez, Á. (2019). Rol e influencia del liderazgo en la transformación de la empresa hacia una "organización inteligente": bases para el diseño de estudios de caso - Dialnet. *Trabajo,* 37(0). https://doi.org/10.33776/TRABAJO.V37I0.4613

Losada-Vázquez, Á. (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement. *Sustainability (Switzerland),* 14(3). https://doi.org/10.3390/su14031301

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources,* 5(2). https://doi.org/10.1177/1523422303005002002

Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: Empirical evidence from Spain. *Management Learning,* 37(4), 499-522. https://doi.org/10.1177/1350507606070222

Skovvang Christensen, K., y Kaasgaard Bang, H. (2003). Knowledge management in a project-oriented organization: Three perspectives. *Journal of Knowledge Management,* 7(3). https://doi.org/10.1108/13673270310485686

Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly,* 15, 31-55. https://doi.org/10.1002/hrdq.1086.

CAPÍTULO 4.

RECONFIGURACIÓN DE LOS SENTIDOS Y LAS PRÁCTICAS DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS CORPORATIVOS

Reshaping the meanings and practices of Corporate Public Affairs.

Adrián Arroyo. *Universidad Nacional de Lomas de Zamora*
María Luz Canella Tsuji. *Universidad Nacional de Lomas de Zamora*

RESUMEN:
La reconfiguración de los Asuntos Públicos Corporativos (APC) se debe a que el enfoque tradicional, solo político-gubernamental, es limitado. Los APC son una función directiva que interpreta el entorno no comercial y gestiona la respuesta de la compañía, adaptándose a las expectativas del público. En el siglo XXI, los APC responden a demandas de sustentabilidad, transparencia y diversidad. Su gestión ampliada incluye: Relaciones con el Gobierno y Lobby, Relaciones con la Comunidad (clave para la licencia social para operar), Relaciones Institucionales, Diplomacia Corporativa e Inteligencia Contextual. Esta visión es vital para el desempeño de las empresas ante la alta exposición pública.

PALABRAS CLAVE:
Asuntos públicos corporativos, reconfiguración, lobby, licencia social para operar.

ABSTRACT:
The reshaping of Corporate Public Affairs (CPA) stems from the traditional, solely political-governmental approach being limited. CPA is a management function responsible for interpreting the non-commercial environment and directing the company's response, adapting to public expectations. In the 21st century, CPA addresses demands for sustainability, transparency, and diversity. Its expanded management scope includes Government Relations and Lobbying, Community Relations (key for the social license to operate), Institutional Relations, Corporate Diplomacy, and Contextual Intelligence. This broadened view is vital for corporate performance given high public exposure.

KEYWORDS:
Corporate public affairs, reshaping, lobbying, social license to operate.

1. LOS ASUNTOS PÚBLICOS COMO PROBLEMA

Reflexionar sobre asuntos públicos, implica abrir una importante cantidad de probabilidades y situaciones que pueden generar confusiones por tratarse de un concepto algo abstracto y dependiente de múltiples variables contextuales para poder comprender bien su lógica y alcance, sobre todo en tiempos contemporáneos.

Una primera aproximación de tipo sociológica indica que se trata de temas, problemas o situaciones que afectan a la sociedad en su conjunto, y que requieren la atención y el abordaje por parte de actores sociales que se circunscriban al contexto de esos temas o asuntos. Definir quiénes son los intervinientes depende del asunto, pero pueden ser autoridades, organismos oficiales, organizaciones civiles, organizaciones o instituciones diversas del sector privado y por supuesto ciudadanos en general. A simple vista podría considerarse una concepción muy amplia y reduccionista al mismo tiempo, sin embargo, temas como la inflación, el resultado de un acto eleccionario, una regulación impositiva o un problema de seguridad ciudadana son ejemplos de asuntos relevantes de alto impacto, donde intervienen diversos actores y son de carácter público. Se puede determinar que un asunto público desde esta óptica comparte las siguientes características:

TABLA 1

Características de los asuntos públicos

Característica	Descripción
Interés General	Afectan o conciernen a una parte importante de la población o ciudadanía. Son temas de interés público.
Relevancia Social	Tiene relación con necesidades, demandas o preocupaciones que tienen impacto en la vida pública (seguridad, medioambiente, educación, salud, etc.)
Impacto Colectivo	Puede afectar e involucrar a ciudadanos, organizaciones e instituciones públicas y privadas. Además, las decisiones o el abordaje que se haga sobre esos asuntos pueden tener consecuencias sobre la sociedad en su conjunto a sectores más específicos, pero siempre afectan en sentido colectivo.
Dimensión Política	Son temas o situaciones que generalmente requieren la intervención de actores gubernamentales o institucionales que los abordan y resuelven a partir de normas, regulaciones, disposiciones o decisiones de gestión estructuradas en posibles políticas públicas.
Visibilidad Pública	Emergen y se hacen visibles en la esfera pública en la que convergen actores sociales organizados colectivamente. Se discute y circula en los medios de comunicación, genera debate en redes sociales y otros espacios de visibilidad posicionando en las agendas públicas los temas en cuestión.
Carácter Polémico o Controversial	Suelen generar tensiones, posiciones contrapuestas o conflictividad entre los actores intervinientes.
Necesidad de Gestión	Requieren la construcción de consensos y acuerdos para que puedan ser abordados y resueltos en el marco de la intervención de diferentes actores como el Estado, empresas, OSCs, medios, grupos sociales o sociedad en general.

Nota. Elaboración propia.

Una segunda aproximación refiere específicamente a pensar el problema de los asuntos públicos desde el ámbito corporativo o empresario.

Según William Gruber y Raymond Hoewing (en Grunig, 1984) los asuntos públicos corporativos (corporate public affairs) son las actividades de una organización para dirigir y gestionar su respuesta a los temas políticos y sus relaciones con los gobiernos, lo que pone de relieve un perfil orientado solo a la escena política y gubernamental. Pero el mismo Grunig considera insuficiente dicha perspectiva y acuerda con el concepto propuesto por el Public Affairs Council aduciendo que se trata de una "función directiva responsable de la interpretación del entorno no comercial de la corporación y la dirección y gestión de la respuesta de la compañía a esos factores" (1984, p. 422). En este sentido, Grunig deja claro que la función de asuntos públicos es bastante más extensa y compleja que tan solo responder a los temas políticos y de gobierno. El autor incluso puntualiza que también las problemáticas surgidas de las comunidades en las que las empresas desarrollan sus operaciones deben ser contempladas como eje central de la gestión de los asuntos públicos.

En una línea similar, Lattimore, Baskin, Heiman y Toth (2007) sostienen que son muchas las perspectivas que definen a los asuntos públicos como la gestión del entorno político de las organizaciones, también llamadas relaciones con el gobierno. Sin embargo los mencionados autores también plantean que se trata de una mirada limitada y proponen profundizar sosteniendo que asuntos públicos debe entenderse como una función que ayuda a las organizaciones a anticipar o responder asuntos que afectan a sus actividades y, entienden que "algunas de las actividades de los asuntos públicos son tratar de dar forma a la opinión pública y a las leyes, plantear respuestas efectivas a temas de interés público y ayudar a que las organizaciones se adapten a las expectativas del público" (p. 298). Esta concepción amplia bastante el alcance de la función de asuntos públicos, especialmente a partir de la idea de que las organizaciones deben adaptarse a las expectativas del público, sentencia que se aproxima mucho más a la realidad contemporánea de la práctica profesional de asuntos públicos corporativos. Incluso Lattimore et al. (2007) luego van a plantear que el universo de los asuntos públicos contempla a las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y al gobierno en una lógica compleja de relaciones en interacciones que son definitorias en los resultados de gestión de las compañías.

Un detalle interesante surge de la mirada que el catalán Jordi Xifra (1998) agrega a la problemática de los asuntos públicos, pues hasta aquí, los aspectos vinculados a la gestión del entorno político está orientado a la capacidad de influenciar por parte de las empresas a los gobiernos para mejorar las condiciones regulatorias de los negocios, pero Xifra no está de acuerdo y plantea que las compañías también se articulan con gobiernos aunque sean locales en tareas de intervención social o campañas de concientización sobre temas de interés público generando así un círculo virtuoso entre Estado y sector privado corporativo. A partir de esta idea, Xifra (1998) sostiene y acuerda con Leyer en que gestionar asuntos públicos implica un acercamiento a situaciones que también representen una oportunidad constructiva para las organizaciones y no solo una tarea de anticipación de amenazas, concluyendo que dichas situaciones pueden estar conectadas "con cambios políticos y sociales, formación de opinión pública y toma de decisiones políticas" (p. 64).

Según Yolanda Román (en Herrero y Marañon, 2022), "la disciplina de los Asuntos Públicos engloba el conjunto de procesos, estrategias y acciones llevadas a cabo por grupos organizados para defender sus intereses y ejercer su influencia en la toma de decisiones regulatorias o de políticas públicas" (p. 13). En esta concepción se puede apreciar en primer lugar que menciona a los asuntos públicos como una disciplina y como tal requiere la puesta en marcha de procesos, estrategias y acciones, planteando además la necesidad que dicha operación sea "organizada" como necesidad elemental para poder implementar cursos de acción como proceso al tiempo que sostiene que la fuente de esas acciones es "grupos". A los efectos de este trabajo, la mirada de Román es clave, primero porque amplía el abanico de posibilidades de abordaje del problema de los asuntos públicos y segundo, porque no menciona a las empresas como fuente de la acción. Sin embargo, luego y para completar la idea, la autora señala que "a la actividad dirigida a influir en las decisiones públicas, legislativas o de otra índole, se les suele denominar comúnmente y, simplificando, lobby o lobbying. En el ámbito corporativo esta función se suele denominar relaciones institucionales o relaciones gubernamentales" (Herrero y Marañón, 2022, p.13). De esta ampliación emergen las empresas como protagonistas y suma al lobby como actividad relacionada con los asuntos públicos.

En conclusión, se podría determinar que del análisis de los autores que abordan la cuestión de los asuntos públicos en el ámbito corporativo, surgen los siguientes denominadores comunes que conformarían los principales componentes de esta práctica:

1) Son actividades que responden a los temas políticos y a las relaciones con los gobiernos.

2) Es una función que interpreta y da respuesta a los temas no comerciales de las compañías.

3) Es una práctica que permite dar forma a la opinión pública, proponer respuestas a los temas de interés público y ayudar a las compañías a que se adapten a las expectativas de los públicos.

4) Es una actividad que incluye la gestión de intereses o lobby corporativo.

Estos cuatro componentes conceptuales son sumamente relevantes, pues combinados y llevados al plano de la realidad, establecen una base fundamental para determinar los sentidos actuales de los asuntos públicos corporativos.

En esta línea, ampliar la mirada sobre la problemática de los asuntos públicos corporativos, implica reflexionar acerca de la idea de reconfiguración de los mismos. se entiende que la gestión de los asuntos públicos está configurada corporativamente por una tradición que se basa en los temas políticos y gubernamentales que enfrentan habitualmente las empresas. Sin embargo, se sostiene que una revisión de esa perspectiva se hace necesaria, habida cuenta que el siglo XXI presenta nuevos desafíos y demandas en todas aquellas tensiones corporativas que tengan impacto público, más allá de lo político o gubernamental. Es por ello que pensar en reconfiguración es ver la necesidad de transformar y ampliar los modelos y patrones de gestión de los asuntos públicos corporativos. En tal sentido, Sandra Massoni sostiene que "estrategia de comunicación implica la búsqueda de un cambio sociocultural situado, guiado por valores y objetivos de transformación que se construyen en conjunto con los otros" (2013, p.19), y en esa línea se coincide en que la gestión de asuntos públicos es un dispositivo comunicacional que requiere una transformación / reconfiguración orientada a dar cuenta de esos fenómenos socioculturales que demandan nuevos posicionamientos, ampliación de herramientas e imaginación estratégica puesta al servicio de un abordaje corporativo más focalizado en entender y resolver de manera acorde a las expectativas que plantea el siglo XXI.

2. LOS ASUNTOS PÚBLICOS CORPORATIVOS EN EL SIGLO XXI

La relación de las empresas con la sociedad ha cambiado mucho en el siglo XXI, pero ya a fines del siglo XX se percibía un estado de necesidad en las compañías en cuanto a modificar y adaptar sus modelos de gestión en función de un nuevo mundo que se avecinaba. La revolución tecnológica acontecida desde principios de los 2000 aceleró dichos procesos y nuevos modelos de gestión tuvieron su amanecer.

La demandas sociales y también gubernamentales se hicieron notar y temas como el medio ambiente, la transparencia, la diversidad, la inclusión y la perspectiva de género entre otros, modificaron las agendas sustancialmente y las empresas tuvieron que dar cuenta de dichas demandas y nuevas expectativas sobre la conducta y el comportamiento de las compañías. Fue entonces que los modelos de gestión orientados a la sustentabilidad cambiaron los paradigmas preponderantes y se transformaron en una nueva manera de hacer y gestionar de parte de las empresas alrededor del mundo. Surgieron en paralelo un sinnúmero de normas y certificaciones que las empresas comenzaron a adoptar entendiendo que era un paso importante para demostrar a la sociedad y a los organismos reguladores el espíritu de cambio y adaptación manifestando así, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevos formatos de conducta y comportamiento. En este sentido Luis Eduardo Acuña Galindo et al. (2014) mencionan un conjunto de normas y certificaciones tales como el Pacto Global de Naciones Unidas, las normas ISO (International Organization for Standardization) y sus múltiples variables, las Accountability AA

1000, las Social Accountability SA 8000, las normas GRI (Global Reporting Initiative), los estándares de desempeño IFC (International Finance Corporation) y más recientemente el sello Cruelty Free, las normas LEED o la certificación Sistema B, son solo algunas de las muchas propuestas desarrolladas para que las empresas certifiquen y expongan sus cambios a las nuevas exigencias sociales, de mercado y gubernamentales.

En este contexto, es lógico que la cartografía de los temas públicos sufriera alteraciones y que dieran lugar a nuevas agendas que obligaran a las empresas a redefinir el abordaje tradicional de la gestión de asuntos públicos corporativos. En esta línea Gonzalo Aziz (2023) plantea que "en el ámbito de los asuntos públicos el objetivo es entender los intereses y necesidades de los actores en un determinado contexto y generar una narrativa clara enfocada al ecosistema público" (p.79), pero se considera que no solo la narrativa es importante, pues la construcción de un mapa de relaciones que le permita a las compañías establecer vínculos virtuosos y sostenibles en el tiempo es tanto o más importante que las narrativas. En este sentido, Gustavo Pedace (entrevistado para este trabajo), Gerente de Asuntos Públicos del Grupo Roggio de Argentina, propone una concepción ampliada del campo de aplicación de los asuntos públicos corporativos con la cual coincidimos plenamente. Reflexiona al respecto planteando que implica pensar en una función del management, que ayuda a que las condiciones políticas, regulatorias y sociales sean favorables para el logro sostenible de los objetivos de las empresas, estableciendo estrategias para gestionar las relaciones de manera inteligente y dinámica con el entorno institucional, político, regulatorio y social.

En este escenario, se configuran en la gestión de asuntos públicos, un entramado de funciones y prácticas que, si bien algunas no son muy novedosas, se complementan con otras que sí lo son y definen un área ampliada de responsabilidades que contribuyan a mejorar la performance de las organizaciones en cuanto a la administración de los temas públicos que afectan o influyen en el normal desempeño de los negocios.

3. ASUNTOS PÚBLICOS: AMPLIACIÓN DE PRÁCTICAS Y SU COMPLEMENTARIEDAD

De esta manera concebimos un ecosistema ampliado de prácticas que se complementan y sinergizan para dar lugar a la función de asuntos públicos de acuerdo con las demandas renovadas del siglo XXI. Dicho ecosistema lo componen las prácticas de relaciones con el gobierno, el abordaje de temas regulatorios enmarcados en la función de lobby o gestión de intereses, las relaciones con la comunidad e institucionales, la diplomacia corporativa, la gestión del discurso público y la inteligencia contextual.

4. RELACIONES CON EL GOBIERNO

Se trata de tener un profundo conocimiento de las estructuras gubernamentales en toda su dimensión y construir a través del diálogo un vínculo estable y colaborativo con funcionarios y legisladores en todos los niveles. Implica también determinar la respuesta a los temas políticos que requieran ser tenidos en cuenta conforme a las circunstancias y coyunturas. Las dinámicas contemporáneas políticas son complejas y están sumidas a tensiones partidarias e ideológicas. La polarización social y política es un problema instalado y las empresas deben navegar en escenarios de alta incertidumbre política, con cambios abruptos y vertiginosos que requieren decisiones estratégicas precisas y con escaso margen de error. Las empresas se entienden como apolíticas desde lo ideológico o partidario, pero no están exentas a los vaivenes del sistema político tanto local como internacional y deben convivir de manera armónica con dicho sistema.

5. LOBBY O GESTIÓN DE INTERESES

Las relaciones con el gobierno tienen un estrecho vínculo con la gestión de intereses o lobby, al que se define como una herramienta de influencia, persuasión e incidencia sobre los poderes públicos. En este sentido, Jordi Xifra (1998) sostiene que el lobby es un proceso de comunicación de las organizaciones, dirigido a los poderes públicos y con el objetivo de influenciar en las decisiones gubernamentales para que sean favorables o al menos no obstructivas en cuanto al normal desempeño de las empresas en contextos determinados. Básicamente se trata de lograr que las condiciones regulatorias no condicionen en demasía el desarrollo de los negocios. En esta lógica, las prácticas habituales de lobby se dividen en directas e indirectas. El lobby directo refiere al proceso de relacionamiento directo entre representantes del ámbito corporativo y los funcionarios de gobierno o legisladores. Esa relación debe ser colaborativa y comprensiva de los intereses de todas las partes involucradas con el objetivo de construir consensos que permitan un equilibrio en una convivencia que muchas veces puede ser tensa, razón por la cual la voluntad de negociación es central en este ecosistema de poder. Por otro lado, el lobby indirecto es aquel que deviene de los principios de la acción colectiva y que podría sintetizarse en la siguiente secuencia:

1) Construcción de redes de representación sectoriales a través de cámaras o asociaciones empresarias.

2) Generación de campañas de advocacy con el fin de instalar temas en la agenda pública para lograr simpatía social o apoyo ante los problemas o intereses expuestos maximizando la visibilidad de estos.

3) Potenciar el endorsement por medio de líderes de opinión, medios, think tanks o agentes calificados en los temas que se estén poniendo en valor la agenda pública y que por lo tanto impacten e influencien las agendas políticas.

El resultado final o deseado es lograr ejercer por medios indirectos influencia o "presión" sobre los poderes públicos.

Desde el punto de vista funcional u operativo de los responsables corporativos a cargo de mantener relaciones con los gobiernos e influenciar sobre estos, se requieren estructuras y capacidades:

TABLA 2

Áreas de acción y capacidades requeridas

Área de Acción	Capacidad requerida
Marcos Regulatorios	Conocer y entender los marcos regulatorios.
Monitoreo Legislativo	Monitorear las agendas legislativas y los procesos de sanción de leyes y regulaciones.
Estrategia de Intervención	Conocer las lógicas legislativas para saber cómo y cuándo intervenir.
Políticas Públicas	Estar al tanto y acompañar los procesos de definición y sanción de políticas públicas.
Mapeo de Actores	Conocer los actores clave del proceso también llamados "decision makers".

Nota. Elaboración propia.

Es importante entender a esta altura que se ha reflexionado sobre el lobby de manera funcional y operativamente, sin tener en cuenta que se trata de una práctica compleja y que contiene múltiples variables problemáticas cuyo análisis no es el objeto principal del presente texto. Sin embargo, cuestiones como su permanente "demonización", su usual tratamiento como una práctica que se encuentra en límites grises o el debate que gira en torno a su regulación legal, son solo algunos de los desafíos que el lobby presenta como un dispositivo estratégico más que forma parte del abanico de herramientas de la gestión de los asuntos públicos corporativos.

6. RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Lattimore et al. (2007) definen a las relaciones con la comunidad como una "participación planeada, activa y continua de una institución en una comunidad para mantener y mejorar su ambiente para beneficio de la institución y la misma comunidad" (p. 224), concepto sencillo y elocuente a la vez, que reúne en esencia lo más trascendente de esta práctica, es decir, la creación de un socio-ambiente beneficiosos y amigable para las organizaciones. Desde el punto de vista corporativo es importante resaltar que la comunidad como público estratégico implica poner en el mapa geográfico las áreas de cercanía en las que se llevan a cabo las operaciones o donde se encuentran instaladas las plantas industriales. Entender esta función en el orden práctico implica pensar en un conjunto de acciones y comunicaciones desarrolladas desde una organización para establecer, mantener y fortalecer vínculos positivos y de confianza con los actores colectivos que forman parte del entorno social y geográfico de las mismas. En esta línea consideramos que los dos objetivos más relevantes de la gestión de relaciones con la comunidad son:

1) Fomentar un vínculo estable, ordenado y previsible con las comunidades.

2) Obtener y consolidar la licencia social para operar.

En ambos casos abonar una conducta corporativa socialmente responsable, establecer puentes de diálogo permanentes con los principales actores y fuerzas vivas locales y sostener un flujo activo e intenso de comunicación son algunas de las claves estratégicas necesarias para construir una sólida plataforma de relaciones con las comunidades. No obstante, cabe consignar que probablemente la licencia social para operar se ha convertido en uno de los activos más importantes a nivel corporativo para el normal desempeño de las organizaciones y el cumplimiento de sus necesidades y objetivos de negocio. Dicha licencia es un "certificado simbólico" otorgado por las comunidades y que legitima la actividad de la compañía en esos lugares. Es consecuencia de la percepción que se tiene de que la empresa actúa con responsabilidad, integridad y transparencia en los entornos en los que opera. La importancia de la licencia social para operar radica en que garantiza la viabilidad y la permanencia de las operaciones empresarias en el largo plazo.

7. RELACIONES INSTITUCIONALES

La gestión de asuntos públicos requiere una sólida política y puesta en marcha de estrategias que estructuren un mapa de relaciones institucionales lo suficientemente amplio para contemplar la multiplicidad de intereses que deben tenerse en cuenta en un contexto dinámico en el que participan una diversidad muy importante de actores institucionales. Joan Costa (2001) define a las relaciones institucionales como una parte de la comunicación global que articula los vínculos de la organización con su entorno social y político. Ya se ha mencionado la necesidad de construir fuertes redes de asociativismo sectoriales integrando cámaras y asociaciones empresarias, pero además deben desarrollarse alianzas productivas y de largo plazo con instituciones como las universidades, fundaciones u organizaciones de la sociedad civil que enriquezcan el tejido de social que toda compañía debe potenciar. También se deben fortalecer los vínculos con los medios de comunicación y con la prensa en general estableciendo lazos de colaboración y construcción de sentido en conjunto. En esta línea, los líderes de opinión, referentes técnicos, políticos o sociales también tienen que integrar el mapa de relaciones productivas que toda empresa ha de configurar.

En definitiva, las relaciones institucionales son esenciales para la construcción de reciprocidades y consensos entre una compañía y los múltiples actores institucionales con los cuales debe interactuar para consolidar vínculos lo más simétricos posibles en función del interés propio y del resto de los actores.

8. DIPLOMACIA CORPORATIVA

La internalización de las empresas ha potenciado el desarrollo de la diplomacia corporativa como instrumento enmarcado en las lógicas y dinámicas tradicionales de la diplomacia estadual, pero ejercida desde y para las compañías. Se trata de representar los intereses corporativos ante los estados donde se pretenda desarrollar negocios, atendiendo las demandas mercadológicas, regulatorias, políticas y sociales de los países de acogida. Básicamente es internacionalizar la gestión de los asuntos públicos corporativos. Según Manfredi Sánchez (2018) se trata de instrumentar estrategias de management destinadas a ordenar la relación entre los poderes públicos y privados en el escenario de internacionalización de las empresas. El autor sostiene que implica la aplicación de herramientas propias del ejercicio diplomático con la finalidad de expandir y cultivar el horizonte diplomático de las corporaciones.

9. INTELIGENCIA CONTEXTUAL

El escenario de actuación de una compañía contempla un contexto local y regional, un contexto país y finalmente un contexto global o internacional. Las complejidades que se producen en tal escenario impulsan a las organizaciones a mantener un radar permanente para analizar y entender las vertiginosas dinámicas que se dan allí. No es que sea novedoso analizar los contextos por parte de las empresas, pero la escalada de temas, problemáticas y cambios es tal que se hizo necesario perfeccionar y ampliar las metodologías de escaneo e interpretación de la realidad. Sin dudas los cambios se han profundizado y ampliado a partir de la transformación tecnológica y la digitalización de la vida tanto personal como institucional. Entendemos a la inteligencia contextual como la aplicación de métodos y recursos para monitorear la realidad, construir datos, analizar y finalmente poder definir proyección de escenarios mediante el análisis prospectivo. Cada empresa define cuál es la amplitud de conocimiento contextual que necesita o pretende y cuánto agrega o escala el uso de herramientas clásicas como el FODA o el método PESTEL. El monitoreo es permanente gracias al uso de recursos como el social listening, la Big Data o el Data Analysis.

En el marco de la inteligencia contextual también se destaca la gestión de issues o la detección de temas potencialmente conflictivos que puedan tener impacto en el normal desenvolvimiento de las organizaciones. La detección de temas conflictivos es un activo fundamental para armar una matriz de riesgos que permita contar con una herramienta de prevención e intervención en situaciones que podrían representar una amenaza o una oportunidad en la vida de las compañías. En definitiva, la inteligencia contextual implica ampliar los horizontes analíticos de los distintos escenarios de actuación de las compañías gracias a una significativa evolución en la capacidad de acceder a información y datos, teniendo en cuenta que la clave es el tratamiento, interpretación y resolución de uso que se efectúa sobre los datos obtenidos. En conclusión, se trata del proceso de interpretación de la realidad para mejorar los procesos de toma de decisión corporativos en aquellos temas que pudiesen ser de carácter públ ico y tener impacto en la vida de las organizaciones.

10. UNA REFLEXIÓN FINAL

Pensar y reflexionar sobre los asuntos públicos implica entonces entender por un lado la mirada sociopolítica y referida a los temas que involucran la relación entre la dinámica estado-gobierno y sociedad. El enfoque que aquí se plantea determina una primera aproximación sin pretensión de ser definitoria, sobre una reconfiguarción que se experimenta en los asuntos públicos corporativos por un lado, debido a la expansión de problemáticas públicas que vivencian las empresas, y por el otro entendemos que pensar en la gestión de asuntos públicos sólo desde el ángulo político y gubernamental es absolutamente limitado. Una controversia por una publicidad con impacto negativo, un reclamo a través de las redes sociales, una crisis ambiental de magnitud, entre muchos otros temas por los que una empresa está altamente expuesta y observada, configura un asunto público, con impacto en la organización y que debe ser abordado y gestionado de manera planificada.

REFERENCIAS

Acuña Galindo, L., Araque Acevedo, J., Rosero Villabón, O., Rubio Guerrero, G., & Uribe Macías, M. (2014). Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial. Universidad de Tolima.

Aziz, G. (2023). La gestión del diálogo. Galerna.

Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Dirección de relaciones públicas. Gestión 2000.

Herrero, J., & Marañón, L. (2022). Asuntos públicos. Lobby y diplomacia corporativa. Editorial Dykinson.

Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2007). Relaciones públicas. Profesión y práctica. McGraw-Hill Interamericana.

Manfredi Sánchez, J. (2018). Diplomacia corporativa. La nueva inteligencia directiva. Editorial UOC.

Massoni Sandra (2013). Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. HomoSapiens Ediciones.

Xifra, J. (1998). Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas. Gestión 2000.

2

REPUTACIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DE PERSONAS

CAPÍTULO 5
DESINFORMACIÓN Y REPUTACIÓN.

Misinformation and reputation

Palma Peña-Jiménez. *Universidad Rey Juan Carlos*

RESUMEN:
La desinformación es un fenómeno que afecta a ciudadanos, instituciones, organizaciones y empresas. Las nuevas tecnologías y las redes multiplican su difusión. Planteamos en este capítulo una reflexión de carácter descriptivo sobre este tema. El principal objetivo es ajustar la terminología y señalar la repercusión para la reputación, lo que llevamos a término con una metodología de análisis documental. Finalizamos con una reflexión sobre cómo fomentar una información auténtica, verdadera y coherente, principal camino para una reputación sólida, al tiempo que para combatir la desinformación.

PALABRAS CLAVE:
Bulo, comunicación corporativa, desinformación, redes sociales, reputación.

ABSTRACT:
Disinformation is a phenomenon that affects citizens, institutions, organizations and companies. New technologiesand social networks amplify its difusión. In this chapter, we offer a descriptive overview of this topic. The main objective is to refine the terminology and highligt the impacto n reputation, which we accomplish using a documentary análisis methodology. We conclude with a reflection on how to promote authentic, truthful and coherent information the primary path to a solid reputation while simultaneously combating disinformation.

KEYWORDS:
Corporate communication, hoax, misinformation, social media, reputation.

1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la desinformación y la mentira han existido siempre. Desconocemos qué mensajes se difundieron para condenar a Sócrates en la Grecia clásica, pero sí conocemos cómo funcionaba el ministerio de la propaganda en la Alemania nazi con Goebbels. Es famoso el caso del premio Pulizter sobre el reportaje El mundo de Jimmy (1981) que resultó ser un caso inventado por la periodista del The Washington Post, Janet Cooke.

Ahora bien, sabiendo que los bulos y la desinformación no es un fenómeno nuevo, la principal diferencia es la difusión viral que proporcionan las redes sociales y el consumo masivo que esto supone.

Comenzábamos este siglo hablando sobre la Sociedad de la Información. Algunos auguraban el auge de la información y la mejora en los procesos democráticos con la llegada de las redes sociales que facilitarían la participación ciudadana. Quienes afirmaban esto no estaban pensando en cómo las redes facilitarían también la difusión de mentiras, bulos y desinformación.

En 2017 el diccionario británico elige como palabra del año el término fake news, que definía como "información falsa, sensacionalista, diseminada bajo la apariencia de noticia". Añadimos esto al término postverdad -post-truth- (palabra del 2016 en Oxford Dictionary) donde "la sustancia fundamental de la Post-Verdad, corrompida y corruptora, es justamente que la verdad ya no importa" (Oxford 2016). Lo importante no es la verdad, lo importante es ganar el relato y conseguir el espacio. Los discursos se ajustan al hombre-red que prefiere admitir y recordar lo que se acomoda a sus creencias previas (Razquin Zazpe, 2019). Así la postverdad, las fake news y la desinformación se han consolidado debido a la compleja interacción entre infraestructura tecnológica, prácticas comunicativas y comportamiento social (Ponce & Rincón, 2020). Se añadió la pandemia con su infodemia, donde se produjo una explosión del consumo de redes sociales y se aprovechó este tiempo para inundar y difundir desinformación, bulos, noticias falsas e interesadamente manipuladas.

Las tecnologías facilitan la difusión de contenidos, también de los contenidos no verificados, generados y diseñados no solo por una inteligencia artificial, a la que podemos solicitar el diseño de mensajes con la intención de informar o, por el contrario, con la intención de engañar y/o confundir, con el fin último de conseguir un objetivo. Hoy desinforman los gobiernos y los portavoces gubernamentales cuando deberían ser fuentes fiables y esto es grave y contribuye a generar un clima de desconfianza y descreimiento creciente por parte de los ciudadanos.

Este fenómeno también afecta a las empresas, que viven y se desenvuelven en esta sociedad de la desinformación, donde los bulos contribuyen a mermar su credibilidad y degradar la confianza de sus *stakeholders*.

2. NUEVOS CANALES, NUEVOS USOS Y CONSUMOS

Residimos en la sociedad de la pantalla y de la imagen, evocando la figura del homo videns que señalara Sartori. Un hombre-red que utiliza el móvil como principal dispositivo, donde aumentan anualmente los minutos de consumo.

Las redes son canales que difunden todo tipo de contenidos, viralizando los más llamativos o espectaculares. Difunden contenidos veraces, fiables, al tiempo y junto a contenidos falsos con apariencia de veraces, contenidos generados por bots y/o directamente generados para conseguir un efecto.

Los usuarios utilizan un promedio de 4,5 redes. Las preferencias dependen de la generación: la generación Z utiliza Instagram, seguida de WhatsApp y Youtube mientras los Millennials prefieren WhatsApp, Instagram y Facebook. El 86%

[1] https://verne.elpais.com/verne/2016/11/16/articulo/1479308638_931299.html

de los internautas utilizan redes sociales, con un porcentaje levemente superior entre las mujeres 89% frente a un 82% de hombres, según IAB (2024) y señalan:

1. La red más usada y conocida es WhatsApp con un promedio de uso del 98% en todas las franjas de edad.
2. Los usos principales siguen siendo entretenerse (82%), interactuar (67%) e informarse (56%).
3. Las cuentas que más siguen los usuarios son las de su entorno más cercano (95%), seguida de influencers (49%) y marcas (48%, aumenta +5pp con respecto 2023 y vuelve a niveles de 2022).
4. Casi 6 de cada 10 usuarios (57%) prefieren el contenido duradero vs. contenido efímero (43%). El contenido en formato vídeo más consumido siguen siendo los tutoriales, los vídeos de humor, musicales, explicativos e informativos.

Se apunta que las nuevas generaciones (12-17 años) tan solo usa redes y no consumen medios tradicionales. El móvil sigue siendo el principal dispositivo para conectarse a Redes Sociales (98%), seguido del ordenador (91%) y la Smart TV (75%), que crece +7pp respecto 2023. También aumenta smartwatch +5pp, alcanzando un 39% de penetración" (IAB 2024) .

Aumenta ligeramente el seguimiento de marcas en Redes Sociales respecto a 2023 (48% 2024 vs. 43% en 2023), pero la frecuencia se mantiene.

Este mismo estudio indica que la presencia en redes no aumenta ni disminuye la confianza en la marca. Pero con respecto al 2023 baja en 7 puntos la confianza en las marcas con perfil en redes sociales.

3. UN REPASO TERMINOLÓGICO SOBRE DESINFORMACIÓN

Conviene ajustar los términos. No debemos confundir propaganda con desinformación porque, aunque la desinformación suele ser un fenómeno propagandístico, la propaganda no siempre es desinformación, tal y como señala Pizarroso (2008).

El término fake news fue utilizado por primera vez en un ensayo de Hapers Magazine en 1925, donde "un periodista contaba a sus lectores cómo la prensa luchaba contra los rumores, o el mercado manipulador y la publicidad (McKermon, 1925)" (Gómez-Gonçalves et al., 2023, p.114).

La Comisión Europea (2018) indica que debemos hablar de desinformación cuando señalamos información verificablemente falsa o engañosa que se crea, presenta y divulga con fines lucrativos para engañar deliberadamente a las personas y que puede causar un perjuicio público. Es importante resaltar la intención de influir y quedaría fuera de esta concepción la información incompleta, inexacta o con errores no intencionales.

Por tanto, distinguimos entre un mensaje desinformado de manera involuntaria, del mensaje deliberadamente falso con intención premeditada para manipular. Sobre la intención apunta Wardle (2017) tres elementos determinantes: los contenidos se crean con intención, quienes lo crean y difunden persiguen un objetivo y utilizan determinadas vías de difusión. Ese mensaje intencionalmente falso pretende influir, dirigir, controlar, manipular, adulterar, etc, para conseguir que sus destinatarios opten por una opción política, una opción de venta o que actúen de una determinada manera. Dichos mensajes encuentran en las redes los canales que favorecen que "átomos de propaganda se envíen directamente a usuarios que más probablemente acepten y difundan un mensaje particular" (Wardle, 2017), que circulan rápidamente, "penetran grupos de WhatsApp, cuentas de Twitter, Facebook e Instagram y así afectan los criterios que utilizamos para tomar decisiones" (Ponce & Rincón, 2020). Intención de influir con intereses específicos, de carácter político, sociale o económico (Bakir & McStay, 2018).

[2] #IABEstudioRRSS

Entre todas estas informaciones, debemos diferenciar entre bulo, fake news o desinformación:

- **Información errónea o *Misinformation:*** información errática, incompleta o con inexactitudes es "una información que es falsa pero no creada con la intención de causar daño" (Wardle & Derakhshan, 2017) frente al término desinformación o fake news que es falsa y generada intencionadamente.

- **Desinformación** (Ireton & Posetti, 2018): información manipulada e intencionada para falsear, confundir o tergiversar, diseñada como engañosa y falsa.

- **Bulo (*hoax*):** mentiras, engaños, pero que la tecnología facilita que tengan apariencia de verdadero (Rodríguez-Fernández, 2019).

A este panorama, se añade hoy la IA (inteligencia artificial) que, si bien es una herramienta interesante para determinados usos, también posibilita y permite generar imágenes creadas con apariencia de realidad y diseñar discursos a la carta con apariencia de confiables para el consumidor.

El reto no es solo gestionar una buena narrativa, sino además combatir, llegado el caso, la desinformación publicada sobre nuestra marca. Las marcas utilizan en muchos casos influencers para la difusión de sus mensajes en redes, pero estos canales son las principales vías para la difusión de desinformación, lo que aconseja una selección rigurosa de los representantes influyentes. La comunicación de la empresa debe gestionar y controlar tanto la difusión de los mensajes, como quienes lo difunden y en qué canales, para evitar fake news, generadas y publicadas en webs y redes por personal, propio o ajeno, con un determinado objetivo.

4. DESINFORMACIÓN, COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y REPUTACIÓN

1 COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y REPUTACIÓN

La reputación es un intangible determinante para las marcas. Las marcas sufren crisis reputacional a causa de bulos, desinformación o información manipulada o mentiras que afectan de manera directa su reputación. Apunta Rodríguez-Fernández (2019) que:

La percepción sobre la intencionalidad de este tipo de informaciones es otro dato de interés. Según el estudio "Influencia de las noticias falsa en la opinión pública" elaborado por Estudio de Comunicación y Servimedia (2018) el 88% de sus encuestados, entre los que se encontraban periodistas, políticos, académicos y empresarios, cree que las noticias falsas se difunden "para perjudicar la imagen y reputación de personas u organizaciones" y según el 75,8% la motivación estaría basada en "sacar beneficio personal o para el colectivo al que pertenece" (p.1716).

Se subraya que el mayor impacto de este tipo de informaciones falsas o bulos es reputacional, tanto si hablamos de organizaciones (88,5%) como si es personal (66,2%).

La desinformación afecta a las organizaciones de manera negativa, disminuye su reputación, resta credibilidad y disminuye su fiabilidad. En muchos casos, los gestores de comunicación corporativa centran sus esfuerzos en ganar seguidores y conseguir likes y mejorar su posicionamiento digital, pero esta práctica debe hacerse siempre sin incluir comentarios o datos inflados, inventados o falsos. Como ejemplo ponemos el caso del blogger inglés Oobah Butler que en 2017 consiguió posicionar en Tripadvisor como el mejor restaurante de Londres un restaurante inexistente, The Shed at Dulwich (Rodríguez-Fernández, 2019). Esta práctica no es recomendable, pues más antes que después la verdad consigue su sitio y la pérdida de credibilidad y confianza está asegurada.

Hay empresas que generan contenidos positivos a favor de su marca, ya que saben que los consumidores consultan los comentarios publicados y confían en esas recomendaciones, considerándolas reales, auténticas y fiables. Ahora bien, cuando se descubre que están generadas por la marca misma, no solo dejarán de surtir efecto, sino que conseguirán el efecto contrario. No hay atajos para conseguir credibilidad. La credibilidad tan solo conoce el camino de la verdad y la autenticidad.

La desinformación, las mentiras y/o bulos afectan a una marca, como apunta Berthon et al. (2018) y puntualizan:

- Cuando la publicidad de la marca aparece cerca de noticias falsas, ya que puede entenderse como una validación de esta.

- Por asociación, como en algunos casos de patrocinio.

- Cuando las organizaciones que financian este tipo de site para conseguir más tráfico o más visualización, son objeto de noticias falsas.

Si bien el uso de informaciones u opiniones falsas puedes ser utilizado en beneficio propio, la mayoría de los bulos parten de fuentes externas y su amenaza ya es constatable. Según el European Communication Monitor (2018), el 22.5% de las organizaciones europeas se han visto afectadas.

La comunicación corporativa debe ser muy cuidada ya que la difusión viral que se consigue a través de las redes sociales aumenta su sensibilidad. Los mensajes deben ser medidos, gestionados con cautela y profesionalidad, verificados, etc. La verificación no es tan rápida como quisiéramos a veces, pero depende de las compañías la publicación de mensajes auténticos, verdaderos, ajustados a la verdad y que contribuyan a una reputación positiva, al tiempo que deben monitorear lo que otros publican sobre sus marcas, para combatir todo contenido que resulte ser falso, manipulado, desinformado, etc.

La reputación es nuestro valor de marca, un intangible delicado que cuesta ganar pero que es fácil perderlo, pero es nuestra credibilidad y fiabilidad la que está en juego. Si la reputación, en palabras de Villafañe (2013), depende de nuestro comportamiento, la desinformación, los bulos o las mentiras no pueden salir de la propia empresa, porque esa falta de verdad y coherencia afectará directamente a la compañía. Las empresas deben fomentar una información auténtica, verdadera y coherente y solo así su posición y su reputación conseguirá ser sólida.

Para proteger nuestra reputación frente a esas informaciones manipuladas, desorientas, tergiversadas o directamente falsas podemos:

1) Vigilar de manera constante lo que se publica sobre nuestra marca en redes sociales y otros canales para detectar cuanto antes cualquier tipo de desinformación o bulos.

2) Una vez detectado el bulo o la falsa noticia, hay que ser ágiles con la respuesta. Responder con datos y argumentos sólidos. Comunicación clara, directa, transparente y con argumentos, con datos, con evidencias que desmientan lo publicado. No solo trabajar la respuesta, sino también su difusión por todos los medios y canales convenientes, según el caso y el contenido publicado.

3) Trabajar cada día para obtener una sólida reputación. Cuando la marca tiene una reputación sólida y goza de credibilidad, puede defenderse mucho mejor ante las noticias falsas, manipuladas o desinformadas. Si somos creíbles, nuestra contrainformación sobre la desinformación conseguirá repercusión.

Añadimos que debemos tener especial cuidado con las manifestaciones públicas de los directivos, representantes o portavoces de la empresa, ya que en ningún caso deben hacer declaraciones que puedan vincularse con datos falsos, inexistentes, comprometedores o no contrastados, que afectarían directamente a la marca.

2.ALGUNOS EJEMPLOS COMO MUESTRA DE DESINFORMACIÓN Y SU IMPACTO

No hemos llevado a cabo un análisis concreto sobre un corpus específico. Recogemos aquí ejemplos de casos, presentados por Berthon et al. (2018) y algunos otros autores, que son una muestra para la reflexión sobre el asunto que ahora nos ocupa.

Son varios los autores que han llevado a cabo análisis sobre casos de desinformación. En el estudio de Berthon et al. (2018) encontramos el caso del CEO de PepsiCo, a quien se relacionó con unos comentarios sobre los partidarios de Trump. La comunidad reaccionó con un boicot a la marca bajo los hashtags #boycottPepsi y #Pepsiboycott. Esto supuso una caída del 35% sobre el sentimiento hacia la empresa y este asunto afectó, en mayor o menor medida, a su reputación.

En otros casos la desinformación o los bulos parten de la propia compañía o de personas directamente relacionadas, lo que favorece la apariencia de auténticas y creíbles. Es el caso de los trabajadores de Ryanair que viralizaron una historia falsa para llevar a cabo la denuncia sobre sus condiciones de trabajo,. Las imágenes se difundieron en redes sociales para presionar a la empresa. La aerolínea compartió horas más tarde el vídeo en el que se veía a su personal organizando el montaje. El impacto sobre su reputación fue negativo para todos, tanto para los empleados como para la empresa, al exponer las condiciones laborales negativas al tiempo que dejaba en una mala posición la honestidad de los trabajadores.

El responsable de relaciones institucionales de la marca de zapatillas New Balance declaró, al día siguiente de que Trump fuera elegido como presidente en su primer mandato, que la administración Obama "les había hecho oídos sordos". La declaración hacía referencia a un tratado de comercio, pero su descontextualización dio paso a un supuesto apoyo a Trump y la comunidad reaccionó con una oleada de odio que incluyó vídeos en los que se quemaban zapatillas de la firma (Parkinson, 2016). Unas declaraciones inconvenientes en una fecha inoportuna pueden ser objeto de una mala interpretación y generar este tipo de problemas.

La desinformación tiene efectos sobre la reputación de marca. Martín-Herrera y Micaletto Belda (2021) analizan los casos de Mercadona, Starbucks y Burguer King España y en su estudio muestran las consecuencias de desinformación o falsas noticias. En el caso de Mercadona la empresa fue acusada de comprar sus productos en Marruecos, Argentina e Israel (Martín-Herrera & Micaletto Belda, 2021, p.56-57), cuando uno de sus valores es trabajar con productos españoles, bulo difundido en 2015 y 2016. Mercadona tuvo que trabajar de manera inmediata sobre este asunto y desmentirlo. Utilizó la propia web donde publicó datos sobre su apuesta por productos de cercanía e incluyó la noticia falsa con la sobreimpresión "esto es falso". Trabajó con los medios para que se hicieran eco y difundieran su comunicado y así conseguir la mayor difusión. El País, ABC, El Correo y La Vanguardia, entre otros, publicaron su comunicado. Demostraron que la desinformación hay que combatirla con información auténtica y veraz, pero esto supone un gran esfuerzo y un trabajo extra delicado y costoso.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este capítulo ha planteado una reflexión en torno a la desinformación, los bulos y las mentiras publicados y cómo pueden afectar a su reputación.

Para concluir podríamos decir que:

La desinformación es un fenómeno que afecta a las marcas y a las organizaciones. Proporcionar una información de calidad y bien gestionada es el camino para luchar contra este fenómeno.

Las organizaciones deben trabajar su comunicación y su reputación de manera proactiva, gestionándola de manera integral. Deben difundir contenidos y datos auténticos, verdaderos y contrastados, al tiempo que monitorizar lo

que se publica sobre su marca para desactivar cuanto antes todo lo que no sea cierto, desmintiendo las noticias desinformadas o mentirosas.

Un comportamiento corporativo comprometido con la verdad en todos sus actos y comunicaciones es el camino de la reputación sólida y duradera. Luchar contra la desinformación supone estar atentos, trabajar activamente nuestra comunicación y desactivar los bulos y mentiras. La empresa debe informar —una vez que la noticia falsa o el bulo se ha publicado— aportando datos y facilitando un análisis riguroso. El silencio nunca es la mejor opción, pues el silencio se interpreta como culpabilidad.

Mantener informados a nuestros *stakeholders* y ser la fuente fiable. Nuestros grupos de interés no son quienes deben monitorizar o chequear la veracidad de lo publicado, no es su papel. Debemos cuidar a nuestros grupos de interés, informarles constantemente y procurar que sean intolerantes al engaño y que distingan la verdad de la apariencia de veracidad.

Existen aplicaciones que nos ayudan a detectar la información falsa: Google Fact Check Explorer; Fact Checker; Newsguard; Wayback Machine; etc, entre otras y al igual que se utilizan en los medios de comunicación para chequear, también deben incorporarse a la empresa. Revisar la procedencia, la fuente; fecha; localización; el cui prodest y su motivación nos ayudarán, porque cuanto más analizas, mejor verificas.

REFERENCIAS

Bakir, V., & McSaty, A. (2017). Fake news and the economy of emotions: problems, causes, solutions. In Digital Journalism. http://doi.org/10.1080/21/21670811.2017.1345645

Berton, P.R., Treen, E., & Pitt, L.P. (2018). How truthiness, Fake News and post-fact endanger brands and what to do about it. NIM Marketing Intelligence Review, 10, 18-23. https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0003

Gomes-Gonçalves, S., Vázquez-González, J., & González-Sánchez, P. (2023). Estrategias para luchar contra la desinformación en la comunicación corporativa. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 27(1), 111-133. http://doi.org/10.17979/redma.2023.27.1.9534

IAB Spain (2024). https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2024/

Martín-Herrera, I., & Micaletto Belda, J.P. (2021). Efectos de la desinformación sobre la imagen de marca y reacción de tres empresas del sector alimentario ante una crisis de comunicación: Starbucks, Mercadona y Burguer King. Obra digital, 20, 49-66. https://doi.org/10.25029/od.2021.285.20

Peña-Jiménez, P. (2024). Desinformación y perfiles falsos. Twitter y el caso Lacambra. Comunicación y Hombre, 20, 149-164. https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2024.20.787.149-164

Pizarrosso, A. (2008). Justificando la guerra. Manipulación de la opinión pública en los conflictos más recientes. Comunicación, 1(6), 3-19.

Ponce, M., & Rincón, O. (2020). Fakecracia. Editorial Biblon. Cuadernos de Comunicación.

Portugal, R. y Aguaded, I (2020). Competencias mediáticas y digitales, frente a la desinformación e infoxicación. Razón y palabra, 24(108). http://doi.org/10.26807/rp.v24i108.1658

Razquin Zazpe, P. (2019). El fenómeno de la desinformación. Análisis crítico y propuestas de actuación desde el ámbito académico. UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información (shorturl.at/jsxC8).

Rodríguez Fernández, L. (2019). Desinformación y comunicación organizacional: estudio sobre el impacto de las fake news. Revista Latina de Comunicación Social, 74, 1714-1728. http://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1406

Rodríguez-Fernández, L. (2019). Desinformación: retos profesionales para el sector de la comunicación. Profesional de la información, 28(3). https://doi.org/10.3145/epi.2019.may.06

Sartori, G. (1997). Homo videns. La sociedad teledirigida. Taurus

Villafañe, J (2013). La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. Pearson

Wardle, C. (2017). Fake news. It´s complicated, Firt Draft. Disponible el 28 nov. (shorturl.at/epOTY)

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2018). Information disorder: toward and interdisciplinary framework for research and policy making. Estrasburgo: Consejo de Europa, 2017. Disponible en (shorturl.at/iyHW8).

CAPÍTULO 6

LA GESTIÓN DE ISSUES DESDE LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL. EL CASO DE LA CERÁMICA EUROPEA.

Managing issues through emotional communication: The case of European ceramics

Raquel Capellas Sánchez. *Weber Shandwick*

RESUMEN:
La gestión de issues permite identificar potenciales situaciones de riesgo para anticipar su gestión, antes de que llegue la crisis. Europa es la cuna de la industria cerámica, pero se está viendo amenazada por la entrada en el mercado europeo de fabricantes de países que no cumplen las estrictas normas que nos rigen en Europa y cuya única ventaja competitiva es un precio mucho más barato. El reto consistía en revertir esta situación para evitar la desaparición de toda una industria, para lo que se planteó una campaña de comunicación que aunara tanto un contenido racional, como emocional para destacar las cualidades de la cerámica europea.

PALABRAS CLAVE:
Gestión de issues, comunicación de crisis, comunicación emocional, estrategia de comunicación, stakeholders, industria cerámica, reputación corporativa, marketing preventivo.

ABSTRACT:
Issues management helps identify and address potential risks before they escalate into crises. The European ceramic industry, a global leader, faces challenges from non-European manufacturers entering the market with lower prices, often due to non-compliance with strict European standards. To counter this threat and preserve the industry, a communication campaign was launched, blending rational and emotional messaging to highlight the superior qualities of European ceramics.

KEYWORDS:
Issues management; crisis communication; emotional communication; communication strategy; stakeholders; ceramic industry; corporate reputation; preventive marketing.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de gestión de issues y crisis muchas veces pensamos en situaciones que suponen una disrupción repentina y requieren una acción inmediata. Pero la auténtica gestión de issues se encuentra en la identificación de potenciales situaciones de riesgo y anticipación en su gestión, antes de que la crisis sea irremediable.

En contextos como este, es común optar por una respuesta neutral fundamentada en datos, con el objetivo de minimizar especulaciones, fortalecer la credibilidad del mensaje y prevenir posibles complicaciones legales. No obstante, este enfoque, aunque válido, no siempre resulta el más idóneo. La integración de elementos de comunicación emocional puede representar una estrategia más efectiva, ya que permite fomentar empatía y establecer un mayor nivel de conexión e interacción con las audiencias. Autores como Jin, Pang y Cameron (2012) argumentan que las emociones son un componente central en la percepción de un issue y su potencial escalada a crisis.

2. CONTEXTO

Europa se ha consolidado históricamente como la cuna de la industria cerámica a nivel mundial, destacándose por su liderazgo en calidad, la adopción de métodos de fabricación avanzados, un enfoque en la sostenibilidad de la producción y la creación de diseños innovadores y atractivos.

Sin embargo, esta industria enfrenta desafíos significativos debido a la creciente presencia en el mercado europeo de productos cerámicos provenientes de otras regiones del mundo, los cuales presentan estándares inferiores en términos de calidad, innovación y compromiso con aspectos esenciales como la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

En muchos casos, estos productos logran competir principalmente debido a ciertos factores, entre los que se encuentran:

- Un menor control del impacto ambiental, una gestión de residuos deficiente y el uso de energías con una alta carga contaminante.
- Condiciones laborales precarias y la ausencia o flexibilización extrema de normativas sobre riesgos laborales.
- El acceso, por parte de estas industrias, a tecnología avanzada europea, junto con la apropiación o copia de modelos de fabricación establecidos.

Europa es la cuna de la industria cerámica, una referencia en calidad, métodos de fabricación, sostenibilidad y diseño. Sin embargo, está industria se está viendo amenazada por la entrada en el mercado europeo de fabricantes de países que no cumplen las estrictas normas que nos rigen en Europa, con estándares de calidad, innovación y compromiso inferiores a los europeos.

Es decir, no compiten con las mismas reglas de juego y su única ventaja competitiva es un precio mucho más barato.

Ante esta situación la pregunta era qué se puede para mitigar el riesgo de que esta situación evolucione hacia una crisis en un sector con una larga trayectoria y profundo arraigo en Europa y evitar la desaparición de la industria europea de cerámica.

3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

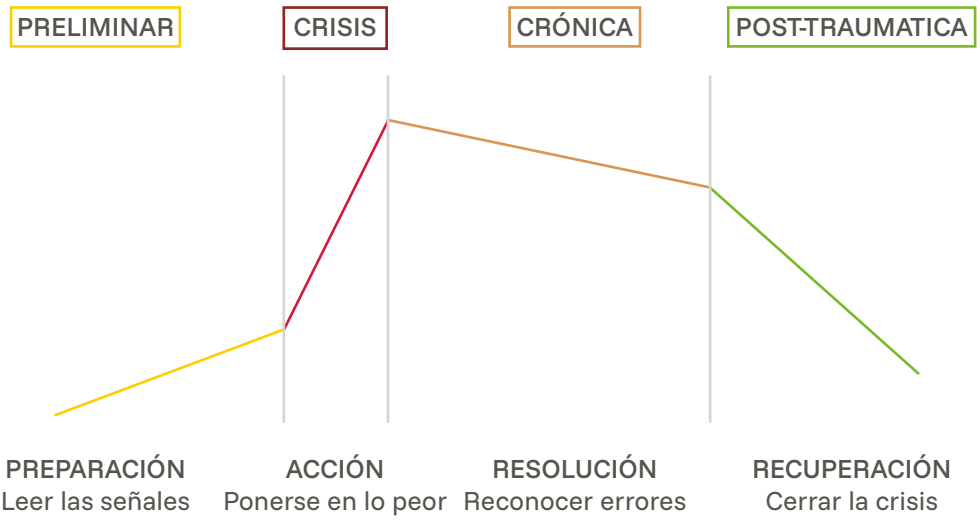
1. PUNTO DE PARTIDA. GESTIÓN PREVENTIVA

En la gestión de crisis, es habitual referirse al modelo de ciclo de vida de una crisis, descrito por autores como Westphalen y Piñuel (1993), que identifican cuatro fases:

1. Fase Preliminar: Cuando se empiezan a advertir señales que nos pueden llevar a la crisis.
2. Fase Aguda: aumenta la presión de los medios de comunicación, dando cobertura máxima al acontecimiento;
3. Fase Crónica: Consecuencias a varios niveles derivados de la crisis: intervenciones externas (investigaciones), apertura de negociaciones, consecuencias Jurídicas, etc.
4. Fase Postraumática: Momento de reflexión y extracción de balances.

FIGURA 1

Fases de la crisis.



Nota. Elaboración propia a partir de Westphalen y Piñuel (1993)

El issue management, definido por Chase (1977) como el proceso proactivo para identificar, evaluar y responder a las tendencias y eventos del entorno que podrían afectar a la organización, se convierte en la herramienta estratégica idónea en este contexto.

En este sentido, la gestión de un issue se enfoca en abordar un problema o desafío potencial que aún no ha escalado a una situación crítica, pero que, si no se maneja adecuadamente, podría transformarse en una crisis a futuro. Los issues suelen ser previsibles y gestionables de forma estratégica.

En esta misma línea, más recientemente Jaques (2003, p. 9) definió un issue como "cualquier condición, normalmente en el dominio público, que de seguir evolucionando podría tener un impacto relevante sobre la función o el interés futuro de la organización".

Una gestión de issues eficaz puede prevenir muchas crisis al abordar los problemas potenciales en etapas tempranas,

desarrollando estrategias para mitigarlos antes de que se conviertan en eventos disruptivos. Este enfoque preventivo permite mitigar o incluso evitar más del 50 % de las crisis, según la práctica en la materia.

En este caso particular, no nos encontramos todavía ante una crisis estructural, ya que no se han registrado cierres empresariales masivos, por ejemplo; sin embargo, existen claros indicios de que, si la situación no se revierte a tiempo, las consecuencias podrían ser graves y prolongadas.

Frente a esta coyuntura, la industria dispone de varias alternativas: limitarse a observar cómo se prolonga la problemática, confiar en la eventual intervención de las autoridades regulatorias o actuar de forma proactiva para contener y revertir los riesgos.

Nos encontramos ante un "issue" sectorial que, si se aborda desde sus primeras manifestaciones, puede minimizar significativamente el impacto de una posible crisis, o incluso prevenirla por completo.

En esta ocasión, la industria, a través de ASCER, la Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos, optó por una postura proactiva, y con la financiación de la Generalitat Valenciana, apostó por la puesta en marcha de una campaña de comunicación estratégica orientada a defender y promover los valores y atributos diferenciales de la cerámica europea en comparación con productos de otras regiones.

2. OBJETIVOS

Para asegurar la efectividad de la campaña y dotarla de un marco de evaluación riguroso, el planteamiento estratégico se estructuró en torno a una serie de objetivos definidos bajo los criterios del modelo SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y limitados en el Tiempo). El propósito principal fue trascender las métricas de mera visibilidad para generar un cambio real en el conocimiento, la percepción y la actitud de los públicos clave (distribuidores, arquitectos e instaladores), posicionando a la cerámica europea como la elección preferente entre dichos públicos.

En este sentido, la campaña persiguió tres objetivos estratégicos fundamentales:

- Concienciación: Visibilizar la problemática latente en el sector y educar al prescriptor profesional sobre las diferencias de producción existentes. Se buscó posicionar en la mente del público las implicaciones éticas, medioambientales y laborales que supone optar por productos cerámicos extracomunitarios que no cumplen con los estrictos estándares europeos.

- Posicionamiento y vínculo emocional: Generar una conexión emocional sólida con los públicos objetivo a través del concepto "El ingrediente secreto". El reto consistía en elevar la percepción de la cerámica europea, pasando de ser vista como un simple material de construcción o un commodity, a ser valorada como una elección de diseño basada en valores intangibles (sostenibilidad, respeto y tradición europea), logrando así equilibrar la balanza frente al criterio exclusivo del precio.

- Movilización y *engagement*: Fomentar la respuesta activa y el respaldo de la audiencia. Se estableció como meta movilizar al público objetivo para que interactuara con los activos digitales de la campaña (como la landing page y las piezas audiovisuales), promoviendo la recomendación y la defensa del producto europeo en sus respectivas redes y proyectos profesionales.

3. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo principal de esta iniciativa estaba compuesto por profesionales directamente implicados en los procesos de toma de decisiones de compra dentro del sector.

Este grupo incluye, pero no se limita a, arquitectos, diseñadores de interiores, responsables de proyectos de construcción, así como responsables de compras industriales y comerciales.

Estas personas desempeñan un papel estratégico en la selección de productos que no solo cumplen con criterios

técnicos y de calidad, sino que también se alinean con principios como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la innovación en diseño.

Por ello, el enfoque de la campaña no debía limitarse a destacar atributos funcionales o estéticos de carácter objetivo y racional, sino también apelar a un componente emocional a través del posicionamiento de la cerámica europea como un símbolo de valores éticos y culturales, apelando a la responsabilidad social y la calidad integral como factores determinantes en las decisiones de compra

4. Metodología

Para el análisis y exposición de esta campaña, se ha adoptado la metodología cualitativa del estudio de caso (case study). Según establece Yin (1994), este enfoque investigador es el idóneo para examinar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real y natural, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su entorno no son del todo evidentes.

En el ámbito de las Relaciones Públicas y la comunicación estratégica, el estudio de caso resulta fundamental para diseccionar de forma estructurada las decisiones tomadas frente a un issue corporativo complejo. En esta investigación, la metodología ha permitido analizar detalladamente cómo la industria cerámica europea, a través de ASCER, hizo frente al desafío reputacional y comercial que suponen los competidores extracomunitarios de bajo coste.

El diseño de la investigación sigue un enfoque descriptivo y analítico, estructurado en las fases clásicas de planificación estratégica, ejecución creativa y evaluación de resultados.

Para la recolección de datos empíricos y la posterior evaluación de la eficacia de la campaña, se recurrió a fuentes de información primarias derivadas de la propia monitorización del proyecto, incluyendo:

- Análisis de métricas digitales y de interacción: Evaluación del tráfico web a la landing page del proyecto y visualizaciones de las piezas audiovisuales.
- Monitorización de medios: Cuantificación y cualificación de los impactos en prensa generalista y revistas especializadas del sector.
- Evaluación del *engagement* social: Análisis de la respuesta, alcance y movilización de los prescriptores clave (arquitectos, distribuidores, constructores) en plataformas digitales y entornos B2B.

El uso de esta metodología permite no solo exponer los resultados concretos obtenidos por la campaña "El ingrediente secreto", sino también extraer lecciones prácticas, validadas con datos reales, sobre la aplicación de la comunicación emocional en contextos preventivos (Issue Management).

4. LA CAMPAÑA. EL INGREDIENTE SECRETO.

1. CONCEPTO

Contar con un concepto de campaña bien definido permite articular y unificar todas las acciones, mensajes y materiales de la campaña, asegurando coherencia narrativa y consistencia en la percepción de los públicos clave.

En este sentido, buscábamos un concepto que no solo diera respuesta a los objetivos de la campaña, sino que también conectara emocionalmente con las audiencias, ofreciendo un marco creativo que permitiera destacar en un entorno en el que la cuota de atención es escasa y existe una alta competencia. De este modo, se buscaba la transmisión de los valores y atributos diferenciadores de la cerámica europea a la vez que permitía la adaptación a los diferentes formatos y canales utilizados, ya fueran digitales o tradicionales.

Con el objetivo de destacar los atributos distintivos y las cualidades únicas de la cerámica europea y promover además un debate en torno a los principios que guían a la sociedad europea, se conceptualizó y desarrolló una campaña integral bajo el nombre **«El Ingrediente Secreto».**

Esta iniciativa se centró en resaltar aspectos que van más allá de los elementos esenciales de su creación -la tierra, el agua, el aire y el fuego-, poniendo en valor aquellos atributos que verdaderamente definen su identidad: el respeto por el medio ambiente, la protección de los derechos laborales, la atención al cliente, la inversión en innovación, así como la tradición y el patrimonio cultural que enmarcan este sector. En este contexto, EL RESPETO se convierte en el "ingrediente secreto" que hace única a la cerámica europea frente a otras ofertas del mercado.

2. ESTRATEGIA 360°

Con el fin de abordar de manera integral los múltiples desafíos y objetivos que plantea la promoción de la cerámica europea, garantizando un impacto significativo en los distintos públicos clave, se planteó una estrategia de campaña 360°. Este enfoque estratégico asegura que los mensajes fundamentales -como los valores distintivos de la cerámica europea, su compromiso con la sostenibilidad, la innovación y el respeto por los derechos laborales entre otros- se comuniquen de manera coherente y consistente en todos los puntos de contacto relevantes.

De este modo, la estrategia combina de forma coordinada múltiples canales y formatos de comunicación -tradicionales y digitales- con el objetivo de transmitir mensajes coherentes, consistentes y alineados en todas las plataformas. Este enfoque incluye tácticas como la utilización de medios pagados, ganados y propios (paid, earned y owned media), con el fin de maximizar el alcance y el impacto del mensaje, garantizando que este llegue eficazmente a los públicos objetivo.

Su principal ventaja radica en la integración de todos los elementos comunicativos bajo una narrativa común, que no solo refuerza los valores o atributos de la cerámica europea, sino que también permite adaptarse a las particularidades de cada canal o audiencia, logrando una experiencia de comunicación unificada y efectiva.

La campaña abarca herramientas como contenido audiovisual, relaciones públicas, marketing digital, redes sociales, creación de materiales gráficos y envío de un kit físico a los encargados de compras.

3. PIEZAS

Para la ejecución de la campaña se contó con diferentes piezas que fueron esenciales para dar vida al concepto central de la campaña y que permitían llegar a través de diferentes canales a nuestro público objetivo, adaptándose a las características, intereses y forma de consumo de la información, así como a las particularidades de los canales empleados.

Para ello, fue necesaria la integración y adaptación de los mensajes a distintos formatos y plataformas (medios digitales, medios tradicionales, redes sociales, etc.) con el fin de asegurar la coherencia con los códigos de cada una de ellas.

Como parte de esta campaña, se desarrolló una pieza audiovisual que reflejaba de manera estética y emotiva los pilares fundamentales de la cerámica europea: su tradición, sus valores éticos y su profundo arraigo cultural. Esta pieza sirvió como una herramienta clave para captar la atención del público objetivo, transmitiendo visualmente la esencia del sector.

Además, a partir de esta pieza audiovisual se desarrollaron versiones más breves adaptadas para su difusión en diferentes formatos y soportes a través de redes sociales principalmente, así como piezas gráficas complementarias.

Asimismo, se buscó humanizar y dar visibilidad al proceso de producción mediante entrevistas a diversos actores clave dentro de la industria. Diseñadores, responsables de medio ambiente, comerciales y trabajadores de línea del sector compartieron sus experiencias, aportando perspectivas auténticas y personales que ayudaron a ilustrar lo que ocurre "detrás de escena" en la creación de la cerámica europea.

Este enfoque narrativo permitió conectar emocionalmente con los destinatarios de la campaña y reforzar los valores de transparencia y autenticidad.

Para garantizar la accesibilidad y centralizar toda la información y materiales de la campaña, se desarrolló una landing page específica. Este recurso digital fue diseñado para recopilar de manera organizada todos los contenidos, incluidas las piezas audiovisuales de la campaña, asegurando que estuvieran a disposición tanto del público general como de los profesionales clave del sector.

Finalmente, y con el fin de generar una reflexión profunda entre los encargados de compras, se diseñó y envió un kit especial (veáse Figura 2. Kit de campaña) que incluía un producto ficticio. A través de este ejercicio simbólico, el kit transmitía de manera directa y honesta las implicaciones éticas y sociales de las condiciones de fabricación en otros mercados, fomentando una mayor apreciación por los valores diferenciadores de la cerámica europea.

FIGURA 2

Kit de campaña

4. AMPLIFICACIÓN

Para aumentar el alcance y la visibilidad, la campaña se amplificó tanto a través de redes sociales y entorno digital, como de los medios de comunicación ya sean *online* u offline.

La puesta en marcha de un gabinete de prensa garantiza que los mensajes de la campaña lleguen a una audiencia más amplia mediante la cobertura en medios masivos y especializados. Esto es especialmente relevante cuando se busca destacar los valores éticos y culturales de la cerámica europea, reforzando la credibilidad y legitimidad del mensaje ya que los medios de comunicación actúan como legitimadores.

Para adaptar el contenido a los medios de comunicación tanto *online* como offline fue necesaria la creación de contenido informativo, la gestión de reportajes y la coordinación de entrevistas.

Por otra parte, la amplificación a través de redes sociales buscaba maximizar el alcance, la interacción y el impacto de los contenidos creados, asegurando la presencia consistente del mensaje en las plataformas donde nuestro público es más activo.

La campaña fue implementada en los principales mercados europeos, incluyendo Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España. Para maximizar su efectividad, fue fundamental adaptar los mensajes a las particularidades culturales de cada mercado, asegurando que estos respondieran a las necesidades, valores y sensibilidades locales.

Este enfoque permitió incrementar la relevancia e impacto de la campaña en cada país, optimizando la conexión con las audiencias objetivo.

5. RESULTADOS

Los resultados obtenidos superaron ampliamente las expectativas iniciales establecidas al inicio de la campaña.

Según los datos recabados, el 75% de las personas que recibieron el kit expresó una preferencia clara por la cerámica europea, destacando el impacto directo de esta acción en el cambio de percepción del público objetivo.

En términos de alcance y visibilidad, la campaña dirigida al público profesional logró casi 9 millones de visualizaciones, un indicador significativo del nivel de *engagement* generado dentro de los segmentos estratégicos.

Además, se alcanzaron más de 300.000 euros en medios ganados en un periodo de tan solo tres meses, consolidando la efectividad de la estrategia de comunicación en canales earned.

Por otro lado, la landing page de la campaña registró más de 68.000 visitas, reflejando una elevada interacción por parte de las audiencias clave y asegurando una amplia difusión de los mensajes y materiales desarrollados. Este desempeño, sumado al *feedback* altamente positivo recibido por parte de los participantes y públicos implicados, reafirma el éxito de la iniciativa en términos de impacto cualitativo y cuantitativo

6. CONCLUSIONES

El presente estudio de caso evidencia que la gestión proactiva de un issue sectorial -como la amenaza de productos competidores de bajo coste que no cumplen con los mismos estándares- requiere trascender la comunicación corporativa tradicional basada únicamente en argumentos técnicos o racionales. La campaña desarrollada para ASCER demuestra que la integración de una estrategia de comunicación emocional, vertebrada bajo el concepto de "El ingrediente secreto", resulta altamente eficaz para conectar con públicos profesionales y prescriptores clave.

A partir de los resultados obtenidos, se pueden extraer lecciones estratégicas generalizables para la práctica de las relaciones públicas y la comunicación corporativa:

- La diferenciación competitiva a través de los valores intangibles: Frente a competidores internacionales que basan su ventaja casi exclusivamente en el precio, el caso demuestra que construir una narrativa en torno a la sostenibilidad, la ética laboral, el respeto medioambiental y la tradición europea es una estrategia de reputación ganadora. El "marketing preventivo" funcionó al educar al prescriptor sobre lo que hay detrás del producto antes de que el precio sea el único factor de decisión.

- La eficacia de la comunicación emocional en entornos B2B: Históricamente, la comunicación dirigida a perfiles técnicos (arquitectos, distribuidores, constructores) se ha caracterizado por su enfoque aséptico y centrado en el dato. Este caso valida que los prescriptores profesionales también responden a estímulos emocionales. Un enfoque integral (360º) que apela a los valores compartidos genera una mayor conexión y fidelización.

- La importancia de la anticipación en la gestión proactiva de riesgos: Tal y como se planteaba en los objetivos, actuar en las fases tempranas del ciclo de vida de una crisis o issue permite a la organización mantener el control del relato, evitando tener que adoptar una postura puramente defensiva a posteriori.

REFERENCIAS

Castillo, A., & García, D. (2010). Comunicación de Crisis 2.0. Editorial UOC.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications.

Chase, W. H. (1977). Public issue management: The new science. Public Relations Journal, 33, 25-26.

Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. AMACOM.

González, A. (1995). Marketing preventivo. McGraw-Hill.

Jaques, A. (2003). The Case for Issue Management: Why it makes sense to make the organization 'outside-in'. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en Corporate Public Issues and Their Managemen t. Vol. XXV, nº 2. p. 9.

Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2012). Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model. Journal of Public Relations Research, 24(3), 266-298.

Losada Díaz, J. C. (2014). Comunicación en la gestión de crisis. Editorial UOC.

Marín, F. (2012). Comunicación de crisis. Ediciones Pirámide.

Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (1993). La dirección de comunicación: Prácticas profesionales, diccionario técnico. Ediciones del Prado.

REFERENCIAS A LOS MATERIALES DE LA CAMPAÑA:

Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos [ASCER]. (2024, 1 de junio). The secret ingredient. Campaña ASCER. https://www.thesecretingredient.info/es

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto – Pieza audiovisual de la campaña [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_4i8-PWOO4k

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto –Respeto por las ideas [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=6iMGNRZcxoI

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto –Respeto por el medio ambiente [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=IQIsKC6gzIc

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto –Respeto por el cliente [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=qKxU2RpBb8g

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto –Respeto por las personas [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=6CwCjH3DpHA

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). Respeto. El ingrediente secreto de la cerámica europea – Pieza corta de la campaña [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=fP_1B6FTXtE

ASCER COMUNICACION. (2024, 1 de junio). El ingrediente secreto de la cerámica europea – Canal oficial de la campaña. YouTube. https://www.youtube.com/user/ascercomunicacion

CAPÍTULO 7

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUES, MEDICIÓN Y TENDENCIAS EN LA LITERATURA ACADÉMICA Y PROFESIONAL.

Internal Communication as a Strategic Function: Approaches, Measurement and Trends in the Academic and Professional Literature

Susana Miquel-Segarra. *Universitat Jaume I*
Anna Ll. Francés-Renau. *Universitat Jaume I*

RESUMEN:
La comunicación interna ha pasado de desempeñar un rol operativo a posicionarse como una palanca estratégica en la alineación de los equipos, el fortalecimiento del compromiso y la cultura y la proyección de la reputación. Aunque los beneficios de su evaluación son ampliamente reconocidos, en la práctica no todas las organizaciones la aplican de forma sistemática. Este capítulo ofrece una visión integral que demuestra cómo una comunicación interna gestionada y evaluada con rigor legitima la función y la consolida como un activo estratégico clave para la sostenibilidad organizacional.

PALABRAS CLAVE:
Comunicación interna, función estratégica, medición, métricas, evaluación de la comunicación.

ABSTRACT:
Internal communication has moved from an operational role to positioning itself as a strategic lever for team alignment, the strengthening of commitment and culture, and the projection of reputation. Although the benefits of its evaluation are widely recognized, in practice not all organizations implement it systematically. This chapter provides an integrated perspective that demonstrates how internal communication, when managed and assessed with rigor, legitimizes the function and consolidates it as a strategic asset key to organizational sustainability.

KEYWORDS:
Internal communication, strategic function, measurement, metrics, communication evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna (CI) ha experimentado una profunda metamorfosis, completando el tránsito desde un paradigma meramente funcionalista —centrado en la difusión de información— a uno constitutivo y relacional que la posiciona como una disciplina estratégica de primer orden. En el contexto de la economía de los intangibles y de la reputación corporativa, el valor de una organización reside de forma creciente en activos como la cultura, la marca y la confianza (Carreras et al., 2013). En este escenario, la gestión de la comunicación con los colaboradores se erige como un pilar insustituible para el éxito y la sostenibilidad empresarial, indispensable para alinear a los equipos con la estrategia, fomentar el compromiso y construir una reputación sólida desde dentro.

Pese a este reconocimiento, la evaluación de la CI continúa siendo irregular y, a menudo, se encuentra limitada a mediciones puntuales, lo que impide demostrar su impacto con evidencias objetivas. Frente a esta brecha entre reconocimiento y práctica, el propósito del presente capítulo es analizar —a partir de una revisión de la literatura académica y profesional— el estado del arte de la medición y evaluación de la comunicación interna. En concreto, se examinan los marcos conceptuales que han guiado su evolución, los beneficios de medir para demostrar su valor, las barreras que dificultan su evaluación sistemática, las metodologías, métricas e indicadores clave utilizados en la práctica, así como las tendencias emergentes que están redefiniendo el campo. Finalmente, se presenta la evidencia empírica que consolida a la CI como motor clave para la consecución de los objetivos de negocio.

Desde el punto de vista metodológico, este capítulo se plantea como una revisión académico-profesional, dirigida a sintetizar los principales enfoques, aportaciones y tendencias sobre la comunicación interna como función estratégica y su evaluación. Para ello, se toman como base contribuciones académicas relevantes sobre comunicación interna, reputación, gestión de intangibles y evaluación de la comunicación, así como informes, manuales y estudios profesionales de referencia. El objetivo no es realizar una revisión sistemática exhaustiva, sino ofrecer una lectura integrada y aplicada que resulte útil tanto para el análisis conceptual como para la práctica profesional.

Este recorrido analítico ofrece una visión integral que muestra cómo una CI gestionada y evaluada con rigor estratégico trasciende su rol tradicional para convertirse en un activo intangible fundamental para cualquier organización que aspire a la excelencia.

2. MARCOS CONCEPTUALES Y ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para gestionar la comunicación interna de manera eficaz, es indispensable comprender los fundamentos teóricos que sustentan su práctica y la evolución de su enfoque. Desde una perspectiva histórica, la CI ha transitado de una configuración jerárquica y unidireccional hacia modelos más abiertos, dialógicos y participativos, transformación que se ha visto reflejada tanto en las estructuras organizativas como en la propia consideración de las personas empleadas como sujetos activos de la comunicación.

Si bien la comunicación en el seno empresarial ha existido desde sus orígenes, la toma de conciencia sobre su importancia se intensificó a partir de los años treinta del siglo XX. La creciente complejidad del entorno y la emergencia de las teorías de las relaciones humanas impulsaron a las organizaciones a prestar atención a los vínculos entre los trabajadores y a cómo gestionarlos profesionalmente (Cuenca y Verazzi, 2018; Ongallo, 2007). Este cambio dio lugar al enfoque humanístico, un modelo que «pugna por el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización y por el flujo libre de la comunicación por diversos canales» (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 26).

Con el auge de los intangibles, como la marca, la reputación y la cultura corporativa, la comunicación interna pasó a desempeñar un papel decisivo en su gestión. Este enfoque representó una evolución de los principios humanísticos, donde la "comunicación abierta" y la "confianza" se establecieron como bases de la bidireccionalidad (ascendente y descendente). En este marco, las personas empleadas dejaron de ser consideradas únicamente como receptoras de información para ser reconocidas como un colectivo activo que interpreta los mensajes, genera percepciones, participa en la construcción de sentido y contribuye a proyectar la identidad corporativa desde dentro (Cuenca y Verazzi, 2018).

La evolución de la comunicación interna la sitúa hoy en el ámbito del management estratégico, superando una concepción limitada a la transmisión de información para consolidarse como una práctica orientada a fortalecer los vínculos internos y el sentido compartido. Desde esta perspectiva, Dahlman y Heide (2021) la entienden como un ejercicio planificado y continuo que contribuye a apoyar, dinamizar, desarrollar y transformar la orientación estratégica de la organización. Esta visión conecta con las aportaciones de Men (2014), quien vincula la comunicación interna con la autenticidad del liderazgo y la calidad de la relación empleado-organización, así como con Mishra, Boynton y Mishra (2014), que destacan su contribución al employee *engagement* cuando favorece la transparencia, la participación y la conexión de las personas con los objetivos corporativos.

Esta lectura estratégica implica reconocer a los públicos internos no como receptores pasivos, sino como actores con capacidad para interpretar, participar, influir y proyectar la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, Welch y Jackson (2007) proponen abordar la CI desde un enfoque de *stakeholders*, atendiendo a las expectativas, intereses y capacidad de influencia de los equipos internos. Por su parte, Welch (2018) refuerza esta idea al destacar el papel de la CI en la construcción de relaciones, la coordinación organizacional y el compromiso.

Desde esta lógica, la comunicación interna también se vincula directamente con la reputación corporativa. Van Riel (2012) insiste en la necesidad de construir reputación desde dentro, a partir de la coherencia entre identidad, valores, marca, comunicación y experiencia interna. Por tanto, la reputación no puede entenderse únicamente como resultado de la comunicación externa, sino como consecuencia de la coherencia entre lo que la organización es, lo que comunica y lo que se vive internamente. Esta concepción se ve reforzada por Araújo y Miranda (2020), quienes destacan el carácter multidisciplinar de la CI y su integración con la comunicación corporativa, las relaciones públicas y la gestión del cambio, especialmente en contextos de transformación organizacional.

Al considerar la comunicación interna como una función estratégica, su legitimidad ya no puede apoyarse solo en la intuición o en percepciones subjetivas, sino en su capacidad para demostrar, con datos objetivos y verificables, su contribución a los objetivos corporativos. La medición se convierte así en un elemento indispensable para evidenciar su aporte al negocio, vincular sus resultados con indicadores clave de desempeño y justificar la inversión en programas, herramientas y acciones específicas. Evaluar la CI no solo permite hacer visible su valor, sino que impulsa la mejora continua y refuerza su papel como motor de transformación organizacional.

3. EL VALOR DE LA MEDICIÓN: BENEFICIOS Y OBSTÁCULOS

Como recogen Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019), a partir del principio atribuido a la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2016), "solo lo que se mide se puede valorar, gestionar y, por tanto, mejorar". Desde esta perspectiva, la evaluación sistemática de la CI aporta beneficios que pueden agruparse en tres dimensiones principales: estratégica, operativa y cultural-relacional.

En primer lugar, la medición tiene un valor estratégico, ya que permite elevar la conversación sobre la comunicación interna al nivel directivo, explicar su aportación a la organización y vincular sus resultados con los objetivos corporativos (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019). Por su parte, O'Neil, Ewing y Smith (2021) subrayan su utilidad para guiar la estrategia, obtener apoyo directivo, evaluar la efectividad de las acciones y favorecer la mejora continua. Desde una perspectiva más vinculada al retorno y a la gestión de largo plazo, Meng y Berger (2012) analizan la medición del retorno de

inversión de los esfuerzos de comunicación interna, y Meng y Pan (2012) proponen avanzar hacia un conjunto equilibrado de medidas que permita valorar competencias comunicativas sostenibles y no únicamente resultados inmediatos.

En segundo lugar, la medición tiene un valor operativo, porque proporciona información útil para conocer la eficacia de las acciones, canales y mensajes, optimizar recursos y mejorar la planificación de futuras actividades. Zerfass et al. (2018) señalan que la evaluación permite analizar el rumbo de las estrategias implementadas y optimizar la planificación de las próximas acciones. En este ámbito, la digitalización ha ampliado notablemente la capacidad de seguimiento, al permitir monitorizar con mayor precisión la interacción con *newsletters*, intranets, plataformas colaborativas, redes sociales internas u otros canales corporativos. Abendaño, Guamán y Fierro (2024) vinculan esta transformación digital con la optimización de los procesos de comunicación interna y con la posibilidad de disponer de datos más precisos sobre su funcionamiento. No obstante, aunque las métricas de actividad resultan útiles, su valor estratégico depende de su interpretación en relación con objetivos previamente definidos.

En tercer lugar, la evaluación aporta un valor cultural y relacional, porque permite observar en qué medida la comunicación interna incide en dimensiones como el compromiso, el clima laboral, el orgullo de pertenencia y la confianza dentro de la organización. Dircom (2021) destaca el papel de la comunicación interna en el fortalecimiento del orgullo de pertenencia y del clima interno, mientras que Ruck y Welch (2012) inciden en la necesidad de valorar la comunicación interna incorporando tanto la perspectiva de la dirección como la de la plantilla. Por su parte, Tkalac Verčič (2021) relacionala satisfacción con la comunicación interna con el *engagement*, el apoyo organizacional y la marca empleadora.

No obstante, pese al consenso académico y profesional sobre sus beneficios, la evaluación de la comunicación interna continúa encontrando importantes dificultades en la práctica. Esta paradoja evidencia una de las principales tensiones del campo: la CI se reivindica como función estratégica, pero su evaluación sigue condicionada por limitaciones organizativas, presupuestarias, metodológicas, culturales y competenciales.

Entre las barreras más frecuentes destacan la falta de recursos y herramientas adecuadas, los costes asociados a la evaluación, la escasez de tiempo y la falta de conocimiento técnico o claridad metodológica. Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019) identifican estas dificultades en el contexto de las empresas españolas, señalando especialmente la carencia de herramientas, el coste, la falta de tiempo y la dificultad para saber qué evaluar. A su vez, Zerfass, Verčič y Volk (2017) amplían esta problemática al señalar la existencia de carencias en competencias de medición, análisis de datos y uso estratégico de los resultados por parte de los profesionales de la comunicación.

A estas barreras se suma la complejidad de evaluar una función cuyos efectos no siempre son inmediatos ni fácilmente atribuibles. Ruck y Welch (2012) advierten del riesgo de valorar la comunicación interna desde una lógica predominantemente directiva, sin incorporar suficientemente la perspectiva de la plantilla.

En consecuencia, superar las barreras de evaluación exige avanzar hacia modelos más sistemáticos, capaces de vincular la medición con los objetivos estratégicos, la mejora continua y el desarrollo de competencias comunicativas a largo plazo. La investigación de Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019) muestra que las empresas que reportan mayores índices de efectividad en su CI son aquellas que evalúan con mayor frecuencia y encuentran menos dificultades para hacerlo. Esta idea se complementa con la propuesta de O'Neil, Ewing y Smith (2021), quienes entienden la evaluación como un proceso orientado a la mejora continua, y con Meng y Pan (2012), que defienden la necesidad de utilizar medidas equilibradas para fortalecer la competencia comunicativa a largo plazo.

4. SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES Y METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

La sistematización de la evaluación requiere definir con claridad qué se quiere medir, con qué finalidad y mediante qué instrumentos. Desde esta perspectiva, la literatura recomienda una aproximación mixta, que combine herramientas cualitativas orientadas a explorar percepciones y significados con herramientas cuantitativas destinadas a medir alcance, interacción y resultados de manera sistemática.

Esta lógica metodológica exige organizar la evaluación en distintos niveles. Además de los indicadores de actividad de los canales —uso, alcance o interacción—, resulta necesario incorporar indicadores vinculados a la calidad de la experiencia comunicativa, como la satisfacción con la comunicación interna, la claridad y oportunidad de los mensajes, la accesibilidad y utilidad de los medios, la calidad de la retroalimentación, la participación y el alineamiento estratégico. Estas dimensiones permiten avanzar hacia una evaluación centrada no solo en la actividad, sino también en la calidad, la madurez y los efectos de la comunicación interna (Tkalac Verčič et al., 2021).

Desde esta perspectiva, las organizaciones disponen de distintas metodologías para diagnosticar y evaluar su comunicación interna. Las auditorías de comunicación constituyen un punto de partida especialmente útil para cualquier plan estratégico, ya que permiten examinar de forma sistemática el estado de la comunicación, la identidad corporativa, el clima interno, la reputación, los canales y los mensajes existentes (Dircom, 2021). Las encuestas internas, por su parte, permiten recoger información cuantitativa sobre percepciones, satisfacción y opiniones del equipo interno, mientras que el análisis de canales digitales (intranet, *newsletters*, redes sociales internas o plataformas colaborativas) aporta datos objetivos sobre uso, alcance e interacción (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). No obstante, estos datos deben complementarse con técnicas cualitativas, como entrevistas en profundidad, grupos focales o *feedback* en eventos, que ayudan a interpretar las razones que explican los resultados y permiten acceder a una comprensión más rica del sentir de las personas empleadas (Dircom, 2021; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; Lee & Yue, 2020).

La combinación de métodos, fuentes y perspectivas resulta especialmente relevante porque la evaluación de la comunicación interna no debería responder únicamente a una lógica directiva, sino integrar también la experiencia, expectativas y valoración de los equipos internos. En este sentido, Ruck y Welch (2012) advierten de la necesidad de incorporar tanto la perspectiva de la dirección como la de los públicos internos, mientras que Tkalac Verčič y Špoljarić (2020) muestran que la elección de los canales influye en la satisfacción comunicativa. Esta orientación justifica el uso de métodos mixtos, cada vez más consolidados en la investigación sobre comunicación interna, por su capacidad para conectar datos de actividad, percepciones, experiencias y efectos organizacionales (Lee & Yue, 2020).

A partir de estas metodologías, los indicadores pueden organizarse atendiendo a distintos niveles de evaluación. Una primera distinción útil es la que diferencia entre *outputs* (productos directos y tangibles de la actividad comunicativa, como una *newsletter* enviada, una reunión celebrada o una publicación en la intranet) y *outcomes* (efectos generados en los públicos internos, como una mayor comprensión de la estrategia, un cambio de actitud, un incremento de la participación o una mejora del compromiso).

Por ello, la evaluación debe entenderse como un proceso gradual y conectado con la estrategia. O'Neil et al. (2021) recomiendan alinear los objetivos de comunicación con los objetivos organizacionales, identificar con claridad los públicos internos, medir las actividades desarrolladas, interpretar los resultados y utilizar la evaluación como base para la mejora continua. Desde esta perspectiva, medir la comunicación interna implica conectar los productos comunicativos con sus efectos en los públicos internos y en la organización.

5. TENDENCIAS EMERGENTES

La transformación digital está redefiniendo la manera en que se concibe, gestiona y evalúa la comunicación interna. Este proceso no se limita a la incorporación de nuevos canales, sino que transforma las dinámicas comunicativas, las formas de relación con los públicos internos y los criterios utilizados para valorar la efectividad de la función. En este contexto, pueden identificarse tres tendencias especialmente relevantes para la evaluación de la CI: la consolidación de entornos digitales, el auge del *employee advocacy* y de la marca empleadora interna, y el desarrollo de enfoques más holísticos e integrados.

Una primera tendencia se vincula con la consolidación de entornos digitales. Abendaño et al. (2024) identifican una "fuerte inclinación en los procesos de comunicación interna hacia las nuevas tendencias digitales" (p. 18). Por su parte, Dircom (2021) señala que la pandemia de la COVID-19 aceleró la implantación de canales como reuniones virtuales, aplicaciones

corporativas y redes sociales internas. Esta transformación ha ampliado la capacidad de seguimiento de la comunicación, al permitir obtener datos sobre alcance, interacción, participación o tono de las conversaciones internas. Sin embargo, en entornos digitales, el reto consiste en no confundir interacción con impacto comunicativo.

Esta misma lógica afecta a la evaluación de los canales y plataformas internas. La digitalización permite medir aperturas, clics, visualizaciones, frecuencia de uso o interacción en tiempo real, pero estos datos deben interpretarse en relación con los objetivos comunicativos y el contexto organizacional. Tkalac Verčič et al. (2024) subrayan que la comunicación interna digital abre nuevas posibilidades de medición, aunque también plantea retos vinculados a la privacidad, la ética de los datos y la interpretación del *engagement* digital. En consecuencia, evaluar la comunicación interna en entornos digitales exige interpretar los indicadores de canal junto con variables comunicativas, relacionales y organizacionales.

Una segunda tendencia se relaciona con el auge del employee advocacy y de la marca empleadora interna. La comunicación interna ya no se limita a informar, sino que también puede favorecer que las personas empleadas actúen como prescriptoras o embajadoras de marca. Abendaño et al. (2024) destacan que el employee advocacy convierte a los colaboradores en un canal de comunicación creíble y con capacidad de proyección externa, y recogen la conexión entre estos programas y la mejora de métricas de salud de marca, como el sentimiento positivo y el valor percibido. No obstante, esta visibilidad externa exige una elevada coherencia entre el discurso corporativo y la experiencia laboral real. En esta línea, Vokić et al. (2022) vinculan la comunicación interna con la marca empleadora, la identificación organizacional y la percepción que las personas del equipo construyen sobre la organización. Por tanto, la evaluación de estos programas no debería limitarse a medir el alcance externo de las publicaciones, sino que debería considerar también la autenticidad, la coherencia y la calidad de la experiencia interna que los sustenta.

Una tercera tendencia apunta hacia enfoques holísticos e integrados de evaluación. La era digital ha difuminado las fronteras entre comunicación interna y externa, porque cualquier mensaje dirigido inicialmente a los públicos internos puede trascender al exterior con rapidez. Dircom (2021) advierte que cada vez resulta más difícil acotar la información a un público determinado, lo que obliga a las organizaciones a reforzar la coherencia entre ambos ámbitos comunicativos. Desde esta perspectiva, la evaluación de la CI debe considerar no solo sus efectos internos, sino también su contribución a la reputación y a otros activos intangibles de la organización.

Estas tendencias introducen nuevas oportunidades, pero también tensiones relevantes para la evaluación de la comunicación interna. La digitalización amplía la disponibilidad de datos, pero puede favorecer una lectura excesivamente cuantitativa si se confunde interacción con impacto. El employee advocacy incrementa la visibilidad de las personas empleadas, pero exige coherencia entre los mensajes corporativos y la experiencia interna real. Por último, los enfoques integrados permiten conectar la comunicación interna con otros activos intangibles, aunque hacen más compleja la atribución de resultados. Así pues, la evaluación de la CI debe avanzar desde la medición de la actividad hacia modelos capaces de integrar métricas digitales, experiencia interna y efectos organizacionales.

6. EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LA CI COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA

La consideración de la comunicación interna como una función estratégica no constituye únicamente una aspiración conceptual, sino que cuenta con un respaldo creciente en la literatura académica y profesional. Diversos estudios y casos aplicados muestran su contribución a distintos resultados comunicativos y organizacionales. En conjunto, estas evidencias permiten situar la CI en el núcleo de la toma de decisiones y no solo en el ámbito operativo de la difusión de información.

Una primera línea de evidencia se vincula con el desempeño empresarial. Van Riel (2012) plantea una relación directa entre la alineación de las plantillas y los resultados de la organización, al mostrar que un mayor alineamiento interno puede traducirse en mayor satisfacción y mejores resultados financieros. Desde esta perspectiva, la comunicación interna adquiere valor estratégico en la medida en que facilita la comprensión de la estrategia, refuerza la coherencia entre los objetivos corporativos y la actuación de los equipos, y contribuye a generar condiciones favorables para el rendimiento organizacional.

La CI también se ha consolidado como una palanca clave en procesos de cambio y transformación. El Manual de Comunicación Interna de Dircom (2021) recoge experiencias en las que la comunicación interna se presenta como una herramienta fundamental de gestión de personas y como una palanca de cambio en procesos de renovación cultural y de marca. Su valor reside en la capacidad para contextualizar las decisiones, reducir la incertidumbre, disminuir resistencias y alinear a los equipos con nuevos objetivos. Esta función resulta especialmente relevante en contextos de crisis, donde la comunicación interna contribuye a sostener la resiliencia de la plantilla, preservar la identificación organizacional y mantener el vínculo entre la organización y las personas (Kim, 2021).

Otra línea de evidencia vincula la comunicación interna con el compromiso y la motivación. Abendaño et al. (2024) señalan que la CI contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales al fomentar el compromiso del personal, mientras que Guerrero et al. (2022) la definen como una herramienta transversal para constituir, desarrollar y sostener una organización en el tiempo. Esta función relacional se amplía cuando se analiza la satisfacción con la comunicación interna desde la perspectiva de los públicos internos: Ruck y Welch (2012) subrayan la necesidad de integrar tanto la mirada directiva como la experiencia de los públicos internos, mientras que Tkalac Verčič (2021) y Tkalac Verčič et al. (2021) vinculan la satisfacción comunicativa con el *engagement*, el apoyo organizacional y el atractivo como empleador.

En esta misma línea, Vokić et al. (2022) conectan la comunicación interna estratégica con el *employer branding* interno, lo que permite entender la CI no solo como un instrumento para informar, sino también como un recurso para fortalecer la identificación organizacional, la confianza y la retención del talento.

La contribución de la CI a la reputación corporativa se explica, precisamente, por esa conexión entre experiencia interna y proyección externa. Como señala Alloza, citado en Dircom (2021), la reputación comienza dentro de la organización. Cuando las personas empleadas están informadas, alineadas y motivadas, pueden convertirse en las primeras embajadoras de la marca, proyectando credibilidad y confianza hacia el exterior. Esta idea refuerza la necesidad de comprender la reputación no solo como resultado de la comunicación externa, sino como consecuencia de la coherencia entre identidad, cultura, liderazgo, comunicación y experiencia real.

En este punto, el liderazgo comunicativo aparece como un factor mediador relevante. Men (2014) vincula la comunicación interna estratégica con la autenticidad del liderazgo y la calidad de la relación entre las personas empleadas y la organización, mientras que Men y Stacks (2014) muestran la importancia de la comunicación interna simétrica para fortalecer los vínculos internos y la confianza. Por su parte, Men y Yue (2019) destacan el papel del liderazgo transformacional y de la comunicación transparente en contextos de cambio, y Lee y Kim (2021) vinculan la comunicación interna, el liderazgo y el compromiso con resultados como la creatividad y la participación. En conjunto, estas aportaciones refuerzan la idea de que la CI no solo transmite la estrategia, sino que configura la calidad relacional entre organización, líderes y equipos.

No obstante, estas evidencias deben interpretarse con cautela. La relación entre comunicación interna y resultados organizacionales no opera de forma lineal ni automática, sino que está mediada por factores como el liderazgo, la coherencia organizacional, la calidad de los canales, la credibilidad de los mensajes y la experiencia real de las personas empleadas. Por ello, la aportación estratégica de la CI no puede demostrarse únicamente mediante indicadores aislados, sino a través de sistemas de evaluación capaces de conectar actividad comunicativa, experiencia interna y resultados organizacionales.

En conjunto, estas evidencias obligan a superar una visión meramente táctica de la comunicación interna e integrarla plenamente en la estrategia organizacional. La CI se configura así como una función generadora de valor, capaz de contribuir a la transformación organizacional y al fortalecimiento de los activos intangibles.

7. CONCLUSIONES

El análisis de la literatura académica y profesional confirma la evolución de la comunicación interna desde una función operativa y de soporte hacia una función estratégica vinculada a la gestión organizacional. Esta transformación se observa tanto en su conceptualización como en su evaluación: la CI ya no puede entenderse únicamente como un sistema de

transmisión de información, sino como una práctica orientada a generar valor estratégico desde dentro de la organización (Welch, 2018; Dahlman & Heide, 2021; Van Riel, 2012).

La tesis central del capítulo se reafirma: cuando la comunicación interna se gestiona y evalúa con rigor estratégico, deja de ser percibida como un centro de coste y se consolida como un activo intangible fundamental. Su valor reside en su capacidad para conectar la experiencia interna con los objetivos corporativos y con la gestión de los intangibles organizacionales. En este sentido, Miquel-Segarra y Aced-Toledano (2019) subrayan que la evaluación permite demostrar el aporte de la comunicación interna a la estrategia empresarial, mientras que O'Neil et al. (2021) destacan su utilidad para guiar la estrategia, obtener apoyo directivo, evaluar la efectividad de las acciones y favorecer la mejora continua.

Esta evolución obliga a superar una lógica de evaluación centrada exclusivamente en la eficiencia de los canales o en indicadores de actividad. Estas métricas resultan insuficientes para demostrar su impacto estratégico. Por ello, Meng y Berger (2012) plantean la necesidad de medir el retorno de inversión de los esfuerzos de comunicación interna, mientras que Meng y Pan (2012) proponen utilizar un conjunto equilibrado de medidas que permita valorar competencias comunicativas sostenibles a largo plazo. A su vez, Tkalac Verčič et al. (2021) relacionan la satisfacción con la comunicación interna con el *engagement* y el atractivo empleador, y Vokić et al. (2022) vinculan la comunicación interna estratégica con el *employer branding* interno.

En conjunto, estas aportaciones muestran que la evaluación debe atender no solo a la actividad comunicativa, sino también a sus efectos comunicativos, relacionales y organizacionales.

Desde una perspectiva aplicada, esta transformación plantea tres implicaciones principales. En primer lugar, la evaluación debe incorporarse desde el diseño de los planes de comunicación interna, mediante la definición previa de objetivos, públicos, indicadores y mecanismos de seguimiento, tal como recomiendan O'Neil et al. (2021) al plantear la necesidad de alinear los objetivos de comunicación con los objetivos organizacionales. En segundo lugar, resulta necesario combinar métricas de actividad con indicadores de efecto e impacto, de modo que sea posible valorar no solo lo que la organización comunica, sino también cómo se recibe, comprende e interpreta. Esta necesidad se relaciona con la distinción entre productos comunicativos y efectos organizacionales, así como con la conveniencia de no reducir la evaluación a datos fácilmente cuantificables (O'Neil et al., 2021; Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019). En tercer lugar, la medición debe integrar datos cuantitativos y técnicas cualitativas, ya que solo una aproximación mixta permite comprender tanto el alcance de las acciones como las percepciones, experiencias y necesidades reales de los equipos (Dircom, 2021; Lee & Yue, 2020).

El capítulo también permite identificar líneas futuras de investigación. Resulta necesario profundizar en modelos de evaluación que conecten con mayor precisión la comunicación interna con resultados organizacionales, especialmente en lo relativo al retorno de inversión, las competencias comunicativas a largo plazo y la contribución al desempeño organizacional (Meng & Berger, 2012; Meng & Pan, 2012). Asimismo, el impacto de la digitalización, la inteligencia artificial y las plataformas internas en las prácticas de medición constituye un campo de especial interés. Tkalac Verčič et al. (2024) señalan que la comunicación interna digital abre nuevas posibilidades de seguimiento y análisis, pero también plantea retos vinculados a la interpretación del *engagement* digital, la privacidad, la ética de los datos y la relación entre interacción e impacto.

También será pertinente ampliar la investigación comparada entre contextos, sectores y tipos de organización, con el fin de comprender mejor cómo varían las prácticas de evaluación, legitimación y profesionalización de la comunicación interna. Ruck y Welch (2012) advierten de la necesidad de incorporar la perspectiva de las personas empleadas y no solo la lógica directiva en la valoración de la comunicación interna, mientras que Welch (2018) sitúa la CI dentro del marco de la comunicación estratégica y destaca su papel en la construcción de relaciones, la coordinación organizacional y el compromiso de los equipos.

En definitiva, el futuro de la disciplina reside en su capacidad para adaptarse a un entorno de digitalización acelerada y, sobre todo, en su habilidad para demostrar de forma continua y rigurosa su aportación a la estrategia y a los resultados organizacionales. Solo mediante una evaluación integrada, contextualizada y orientada a la mejora continua, la comunicación interna podrá reforzar su posición en el núcleo de la toma de decisiones estratégicas de la organización moderna (Miquel-Segarra & Aced-Toledano, 2019; O'Neil et al., 2021; Tkalac Verčič et al., 2024).

REFERENCIAS

Abendaño, M. E., Guamán, N. G. y Fierro, J. C. (2024). Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1518

Araújo, M., y Miranda, S. (2020). *Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. Corporate Communications: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0012

Carreras, E., Alloza, Á., y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa.* LID Editorial.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture.* Routledge.

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación (2021). *Manual de Comunicación Interna.*

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, e206. https://doi.org/10.7263/adresic-27-206

Kim, Y. (2021). Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*, 49(5), 589–608. https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856

Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review,* 47(1), 101998. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998

Lee, Y., & Yue, C. A. (2020). Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review, 46*(3), 101906. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2), 264-284. https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research, 26*(4), 301-324. https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review, 45*(3), 101764. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001

Meng, J., & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management, 16*(4), 332-354. https://doi.org/10.1108/13632541211278987

Meng, J., & Pan, P. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review, 38*(3), 484-490. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.03.005

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183-202. https://doi.org/10.1177/2329488414525399

Miquel-Segarra, S., & Aced-Toledano, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *Profesional de la información, 28*(5). https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para la gestión del conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.* Dykinson.

O'Neil, J., Ewing, M., & Smith, S. (2021). Measuring and evaluating internal communication. En L. R. Men & A. Tkalac Verčič (Eds.), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_12

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review, 38*(2), 294-302. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review, 46*(3), 101926. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review, 47*(1), 102009. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009

Tkalac Verčič, A., Ćorić, D., & Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal, 26*(3), 589-604. https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006

Tkalac Verčič, A., Galić, Z., & Žnidar, K. (2021). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication, 60*(4), 1313-1340. https://doi.org/10.1177/23294884211053839

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review, 50*(1), 102400. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400

Van Riel, C. B. M. (2012). *Alinear para ganar.* LID Editorial.

Vokić, N. P., Tkalac Verčič, A., y Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management, 18*(1), 19–33. https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070

Welch, M. (2018). Internal communication. En R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication.* Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0090

Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177-198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847

Zerfass, A., Verčič, D., y Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal, 22*(1), 2-18. https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056

Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., y Moreno, A. (2018). European Communication Monitor 2018. *Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work, stress and job satisfaction.* EACD/EUPRERA, Quadriga Media. http://www.communicationmonitor.eu/2018/06/13/ecm-european-communication-monitor-2018/

CAPÍTULO 8

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA: DESAFÍOS PARA CONECTAR CON LAS PERSONAS.

Internal Communication as a Strategic Infrastructure: Challenges for Connecting with People

Joan Cuenca-Fontbona. *FCRI Blanquerna - Universidad Ramon Llull*

RESUMEN:
La comunicación interna se consolida como infraestructura estratégica en entornos complejos marcados por incertidumbre, transformación digital y demandas de propósito. Este capítulo analiza las principales tendencias y desafíos para conectar con las personas desde la coherencia, la escucha y la empatía, destacando cuatro ejes: centralidad en las personas, vínculos emocionales, nuevos lenguajes y tecnologías aplicadas.

PALABRAS CLAVE:
Comunicación interna, cultura organizativa, bienestar emocional, liderazgo, transformación digital.

ABSTRACT:
Internal communication is increasingly recognized as a strategic infrastructure in complex organizational environments shaped by uncertainty, digital transformation, and the growing demand for purpose. This chapter analyses the main trends and challenges involved in connecting with people through coherence, listening, and empathy. Four key dimensions are explored: people-centred communication, emotional bonds, new languages and formats, and applied technologies.

KEYWORDS:
Internal communication, organizational culture, emotional well-being, leadership, digital transformation.

1. INTRODUCCIÓN

La incertidumbre global, la aceleración de la transformación digital, la presión por integrar criterios de sostenibilidad (ESG), la fragmentación del mercado laboral y la creciente preocupación por el bienestar emocional están redefiniendo profundamente el contexto en el que operan las organizaciones (World Economic Forum, 2025; Page Society & Harris Poll, 2025). A estos factores se suman fenómenos como la desinformación, la polarización social y la erosión de la confianza institucional, que incrementan la complejidad de la toma de decisiones y tensionan la cohesión interna (Edelman Trust Institute, 2025).

En este escenario, la comunicación interna deja de ser una función instrumental para consolidarse como una infraestructura estratégica clave para la gobernanza organizativa. Su papel ya no se limita a la transmisión de información, sino que se orienta a facilitar la comprensión del cambio, alinear a los equipos con la estrategia, reforzar la legitimidad del liderazgo y sostener la cohesión en entornos cada vez más dinámicos e inciertos (Dircom, 2024; PRSA, 2025; Zerfass et al., 2024).

En este sentido, la comunicación interna se configura también como un instrumento de management capaz de influir en la cultura organizativa, facilitar la gestión del cambio, fortalecer el alineamiento estratégico y contribuir a la toma de decisiones. Su valor ya no reside únicamente en transmitir información, sino en generar comprensión compartida, activar comportamientos coherentes con el propósito organizativo y favorecer las condiciones necesarias para que las personas puedan contribuir eficazmente a los objetivos colectivos.

La evidencia reciente muestra, además, una evolución significativa en la manera en que la alta dirección interpreta y utiliza la comunicación interna. Lejos de concebirse como una función estable, su significado estratégico se reconfigura en función de los retos organizativos, pasando de desempeñar un rol más reactivo, centrado en garantizar la continuidad operativa o gestionar contextos de crisis, a asumir una función más estructural, orientada a anticipar, acompañar y sostener procesos de transformación organizativa (Cuenca-Fontbona, Estanyol & Echaburu-Mulet, 2026).

Este cambio de enfoque implica situar a las personas en el centro de la estrategia comunicativa, no solo como receptoras, sino como agentes activos en la construcción de cultura, sentido y compromiso. Así, la comunicación interna evoluciona hacia modelos más bidireccionales, relacionales y emocionalmente inteligentes, donde la escucha, la empatía y la coherencia se convierten en elementos críticos para fortalecer el vínculo entre las personas y la organización.

A partir de este marco, el presente capítulo aborda los principales desafíos de la comunicación interna en su capacidad para conectar con las personas, estructurándolos en torno a cuatro grandes dimensiones: la centralidad de las personas, la construcción de vínculos emocionales, la transformación de los lenguajes y formatos, y la incorporación estratégica de la tecnología.

2. COMUNICACIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS

Una de las transformaciones más significativas en el enfoque actual de la comunicación interna es el desplazamiento hacia una visión integral de la experiencia laboral. Ya no se concibe como una sucesión de momentos aislados, sino como un trayecto continuo que abarca toda la vida profesional dentro de la organización. Cuidar esta trayectoria, desde la incorporación hasta la desvinculación, se ha convertido en una prioridad estratégica. El concepto de employee journey permite abordar este recorrido con una mirada global que incluye acogida, desarrollo, reconocimiento y cierre, todo ello desde una lógica de bienestar, coherencia y sentido de pertenencia.

En cada una de estas etapas, la comunicación interna actúa como hilo conductor capaz de generar sentido compartido, reforzar los vínculos emocionales y alinear la vivencia cotidiana con los valores culturales de la organización. Una estrategia comunicativa sensible y coherente no solo fortalece el compromiso, sino que también acompaña los procesos de cambio o transición con mayor resiliencia emocional por parte del personal. Además, este enfoque articulador permite conectar las políticas de recursos humanos con los relatos culturales, favoreciendo entornos laborales más humanos, integradores y consistentes.

La creciente relevancia de este enfoque también se refleja en la manera en que la alta dirección valora actualmente la comunicación interna. Diversos estudios recientes muestran que los equipos directivos identifican esta función como una herramienta clave para conectar a las personas con el propósito organizativo, reforzar el sentido de pertenencia y facilitar la comprensión de los procesos de cambio (International Association of Business Communicators & The Huberman Group, 2023; Cuenca-Fontbona, Estanyol & Echaburu-Mulet, 2026). En consecuencia, la comunicación deja de centrarse exclusivamente en la transmisión de mensajes para orientarse cada vez más hacia la gestión de experiencias, expectativas y significados compartidos.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna trasciende la función tradicional de transmisión de información para convertirse en un mecanismo de construcción de significado compartido. Su valor no reside únicamente en informar, sino en ayudar a las personas a interpretar la realidad organizativa, comprender los cambios y coordinar sus acciones en entornos cada vez más complejos e inciertos. La comunicación se configura así como un proceso que contribuye a generar comprensión, alineamiento y sentido colectivo dentro de la organización. Esta capacidad para generar significado compartido constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales la comunicación interna fortalece el compromiso, la identificación y la relación entre las personas y la organización (Ruck & Men, 2021). En contextos de incertidumbre y transformación acelerada, esta función adquiere una relevancia aún mayor, ya que contribuye a reducir la ambigüedad, generar confianza y facilitar la adaptación colectiva ante escenarios de cambio permanente (Verazzi, Padrós & Vergés, 2021).

El bienestar emocional emerge, en este contexto, como un eje transversal de la gestión organizativa y una de las principales prioridades identificadas en los estudios recientes sobre experiencia de empleado y comunicación interna (Cuenca-Fontbona, Compte-Pujol & Sueldo, 2026; Gallagher, 2025). Responde a una creciente preocupación social por la salud mental y la necesidad de construir culturas de trabajo saludables, sostenibles y con propósito. La comunicación interna, en este sentido, opera como herramienta de prevención, sensibilización y acompañamiento. Contribuye a generar una cultura del cuidado que visibiliza recursos, acoge el malestar y normaliza el diálogo sobre emociones y límites.

La consolidación del trabajo híbrido añade nuevas complejidades a esta ecuación. Al diluirse los marcos espaciotemporales tradicionales, la comunicación debe garantizar la cohesión del equipo, sostener el vínculo emocional con la organización y ofrecer formatos accesibles, asincrónicos y adaptados a las realidades diversas. La flexibilidad comunicativa se convierte, así, en una dimensión clave del bienestar profesional.

Finalmente, el compromiso con la inclusión y la diversidad como valores estratégicos exige revisar en profundidad los lenguajes, las imágenes y las dinámicas de la comunicación interna. Cada mensaje tiene el potencial de incluir o excluir, de hacer visibles o invisibles determinadas realidades. Asumir esta responsabilidad implica integrar la diversidad en los relatos cotidianos, garantizar la representación plural y asegurar que todas las voces sean escuchadas y reconocidas.

3. CULTURA RELACIONAL Y EMOCIONAL

En un entorno marcado por la automatización, la hiperproductividad y la presión constante por la eficiencia, cobra valor una comunicación interna que prioriza la conexión humana y emocional. Lejos de ser un simple canal informativo, esta comunicación se transforma en un espacio relacional que sostiene vínculos auténticos, alimenta la cultura compartida y favorece el cuidado emocional en los entornos de trabajo.

Humanizar la comunicación implica reconocer a las personas como protagonistas con voz propia, legitimando sus vivencias y abriendo conversaciones reales sobre lo que ocurre dentro de la organización. Se trata de crear relatos que conecten con las emociones, reflejen la diversidad y construyan comunidad a través de la escucha activa, la empatía y la expresión genuina. Este enfoque no solo responde a una demanda de autenticidad, sino que actúa como antídoto frente al desgaste emocional, la desafección o la desconfianza interna. Este enfoque relacional sitúa a la comunicación interna como un elemento esencial para la construcción de confianza, el fortalecimiento de las relaciones organizativas y la legitimación del liderazgo (Institute of Internal Communication & Ipsos Karian and Box, 2024; Men & Bowen, 2017).

Esta evolución está estrechamente vinculada al fortalecimiento de modelos de comunicación más bidireccionales. Frente a enfoques tradicionales basados en la comunicación descendente, las organizaciones avanzan hacia dinámicas donde la escucha activa, el *feedback* y la participación adquieren una importancia creciente. La comunicación interna se convierte así en un espacio de construcción compartida que contribuye a fortalecer la confianza, legitimar el liderazgo y consolidar el compromiso de las personas con el proyecto organizativo (International Association of Business Communicators & The Huberman Group, 2023; Men & Bowen, 2017; Ruck & Men, 2021; Cuenca-Fontbona, Estanyol & Echaburu-Mulet, 2026). Asimismo, la escucha activa permite comprender cómo las personas interpretan los cambios organizativos, identificar preocupaciones emergentes y adaptar la comunicación a las necesidades reales de cada colectivo.

En escenarios caracterizados por la incertidumbre y el cambio permanente, la comunicación interna también desempeña una función estabilizadora al generar predictibilidad organizativa. La existencia de rutinas informativas, espacios periódicos de diálogo y actualizaciones consistentes contribuye a reducir la ambigüedad, disminuir la proliferación de rumores y facilitar que las personas dispongan de referencias claras para interpretar las decisiones y transformaciones que afectan a su actividad cotidiana.

Esta transformación también está impulsando una evolución en la forma de construir los relatos organizativos. Las organizaciones avanzan progresivamente desde enfoques centrados en el storytelling hacia modelos basados en el storydoing y el storyliving, donde la credibilidad ya no depende únicamente de lo que la organización comunica, sino de la experiencia cotidiana que viven las personas trabajadoras. La coherencia entre discurso, decisiones y comportamientos se convierte así en un elemento esencial para generar confianza, reforzar la cultura corporativa y consolidar vínculos emocionales duraderos. Este desafío resulta especialmente relevante en el caso de los mandos intermedios, que actúan como traductores cotidianos de la cultura organizativa. Diversos estudios profesionales señalan la necesidad de reforzar sus competencias comunicativas y relacionales para que puedan actuar eficazmente como referentes culturales, facilitadores del cambio y agentes de cohesión interna (Dialenga, 2025).

El reconocimiento y la celebración ocupan un lugar central en esta cultura relacional. Visibilizar los gestos cotidianos, agradecer las aportaciones y activar la memoria colectiva genera cohesión simbólica, refuerza el orgullo de pertenencia y sostiene el ánimo incluso en contextos adversos. Lejos de ser actos anecdóticos, estas prácticas se consolidan como estrategias emocionales que articulan valores y fortalecen el tejido interno. Asimismo, los programas de reconocimiento entre iguales están adquiriendo una relevancia creciente como mecanismo para reforzar los vínculos horizontales, poner en valor las contribuciones de las personas y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de las organizaciones (Dialenga, 2025).

En esta misma línea, muchas organizaciones empiezan a compartir el relato institucional con las propias personas trabajadoras, empoderándolas como prescriptores/as internos/as. A través de iniciativas como programas de internal

influencers, se impulsa una comunicación más horizontal, cercana y creíble, construida desde la experiencia real. Para que esta expresión sea auténtica y sostenible, requiere de un ecosistema de confianza, acompañamiento y legitimidad.

Por último, la participación y la cocreación consolidan una nueva manera de entender la comunicación interna: menos jerárquica, más inclusiva. Impulsar espacios donde los equipos puedan intervenir activamente en los mensajes, aportar ideas, generar contenidos o cocrear campañas, no solo mejora la calidad y la pertinencia comunicativa, sino que refuerza el sentido de comunidad, la innovación cultural y el compromiso colectivo.

4. CAMBIOS EN FORMATOS, LENGUAJE Y CANALES

La transformación digital y la evolución de los hábitos comunicativos han acelerado una revisión profunda de cómo se genera, estructura y transmite la información dentro de las organizaciones. No se trata solo de cambiar los canales: el rediseño alcanza también el tono, el lenguaje visual, los estilos narrativos y las formas de generar conexión en un entorno saturado de estímulos, fragmentado y marcado por la inmediatez.

En este nuevo escenario, la atención se ha convertido en uno de los recursos más escasos dentro de las organizaciones. La proliferación de canales, mensajes, reuniones, notificaciones y contenidos corporativos genera un entorno de elevada saturación informativa que puede dificultar la comprensión, reducir la capacidad de procesamiento y provocar fatiga cognitiva. Como consecuencia, el principal reto de la comunicación interna ya no consiste únicamente en generar contenidos, sino en captar, gestionar y respetar la atención de las personas de manera estratégica.

Uno de los desafíos más urgentes es la apuesta por la simplicidad y la claridad. En tiempos de sobrecarga y velocidad, se valora especialmente una comunicación directa, comprensible y visualmente cuidada. No se trata de simplificar los mensajes hasta vaciarlos de contenido, sino de facilitar su interpretación, reducir la ambigüedad y optimizar la atención. La claridad se convierte, así, en una muestra de madurez comunicativa y de respeto hacia el tiempo y la inteligencia de las personas.

En esta misma línea, la transparencia gana centralidad como indicador de confianza y legitimidad. Frente al ruido, la opacidad y la desinformación, las organizaciones que comunican de forma honesta, coherente y oportuna fortalecen el alineamiento interno y refuerzan el compromiso colectivo. La transparencia no implica una exposición total, sino una selección consciente de aquello que permite comprender, participar y corresponsabilizarse con el rumbo compartido.

La transformación afecta también a los formatos y narrativas. Los relatos impersonales ceden terreno ante un storytelling más ágil, emocional y protagonizado por las propias personas trabajadoras. Formatos breves, visuales, interactivos o en vivo (como vídeos, podcasts o emisiones en directo) permiten construir una comunicación más cercana, memorable y culturalmente conectada, capaz de reforzar vínculos incluso en contextos virtuales.

Finalmente, los canales internos viven una digitalización acelerada, con la irrupción de nuevas plataformas colaborativas, aplicaciones móviles, espacios de conocimiento compartido o sistemas de mensajería instantánea. El reto no está solo en incorporar tecnología, sino en diseñar un ecosistema comunicativo coherente, intuitivo y significativo, que permita segmentar, dialogar y cuidar la experiencia de conexión en organizaciones cada vez más distribuidas y complejas. Esta evolución refleja una tendencia ampliamente observada en los estudios recientes sobre comunicación interna, que destacan la creciente relevancia de los ecosistemas digitales y la necesidad de integrar canales, formatos y experiencias de comunicación (Dialenga, 2025).

La creciente complejidad de los ecosistemas comunicativos ha impulsado la consolidación de enfoques omnicanal. Más allá de la simple coexistencia de múltiples canales, la omnicanalidad implica integrar de forma coherente mensajes, formatos y puntos de contacto para ofrecer una experiencia comunicativa continua a lo largo del employee journey.

Desde esta lógica, la comunicación interna deja de organizarse en función de los canales disponibles para diseñarse a partir de las necesidades reales de las personas, garantizando que cada contenido llegue a través del canal más adecuado, en el momento oportuno y con el nivel de personalización requerido. Los canales dejan así de concebirse únicamente como soportes de información para convertirse en espacios de experiencia, interacción y construcción de vínculos, contribuyendo de forma activa a la percepción que las personas desarrollan sobre su relación con la organización.

Este enfoque exige avanzar hacia modelos de segmentación más sofisticados que superen las clasificaciones tradicionales basadas únicamente en áreas o categorías profesionales. Las organizaciones comienzan a incorporar variables relacionadas con el contexto de trabajo, los momentos del employee journey o las necesidades específicas de información para ofrecer experiencias comunicativas más relevantes. La personalización deja así de ser una opción tecnológica para convertirse en una condición necesaria para mantener la atención, mejorar la comprensión y fortalecer el compromiso en entornos caracterizados por la sobrecarga informativa.

5. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS APLICADAS

La innovación tecnológica está ampliando las posibilidades de la comunicación interna, no como sustituto de la interacción humana, sino como complemento estratégico capaz de enriquecer la experiencia, mejorar la personalización y multiplicar la eficacia de los mensajes cuando se integra con coherencia y propósito.

Una de las estrategias emergentes con mayor proyección es la gamificación, entendida como la incorporación de dinámicas propias del juego, retos, logros, clasificaciones o mecánicas colaborativas, a entornos organizativos. Frente al cansancio informativo, la dispersión de equipos o la diversidad generacional, las experiencias gamificadas facilitan la implicación activa, estimulan la participación y ayudan a consolidar aprendizajes de forma emocional y significativa. Su impacto es especialmente notable en procesos de onboarding, formación, campañas de concienciación o construcción de cultura.

Para que funcione, este enfoque requiere un diseño riguroso, inclusivo y alineado con el tono de la organización. Su éxito no depende únicamente de las herramientas, sino de la capacidad de construir una narrativa coherente, motivadora y adaptada a los valores compartidos. Mal aplicada, puede parecer frívola o desconectada del contexto real.

Paralelamente, la inteligencia artificial (IA) está transformando profundamente los ecosistemas de comunicación interna. Más allá de la automatización de tareas rutinarias, su principal aportación reside en la capacidad de personalizar experiencias, anticipar necesidades informativas y facilitar el acceso contextualizado al conocimiento organizativo. Los asistentes virtuales, los sistemas de recomendación de contenidos, los motores de búsqueda inteligentes y los agentes conversacionales permiten ofrecer respuestas más ágiles y adaptadas a las necesidades de cada persona. Esta evolución se enmarca en un proceso más amplio de transformación de la comunicación corporativa impulsado por la inteligencia artificial y la automatización avanzada, que está redefiniendo la forma en que las organizaciones gestionan la información, interactúan con sus públicos y generan experiencias de comunicación más personalizadas (ICCO & Opinium, 2024).

Sin embargo, el verdadero reto ya no es tecnológico, sino organizativo, humano y ético (Cook, 2024). Las organizaciones deben garantizar que la IA se implemente con criterios de transparencia, privacidad, accesibilidad y supervisión humana, evitando sesgos y preservando la confianza de las personas trabajadoras. En este sentido, el valor diferencial de la comunicación interna seguirá residiendo en capacidades genuinamente humanas como la empatía, el criterio, la escucha y la construcción de relaciones significativas. La IA puede amplificar estas capacidades, pero difícilmente sustituirlas.

6. TRANSFORMAR DESDE DENTRO: COMUNICACIÓN QUE GENERA CULTURA

En conjunto, las innovaciones y enfoques descritos no son un fin en sí mismos, sino palancas de transformación al servicio de una comunicación interna más humana, inclusiva y estratégica. Su verdadero valor reside en cómo se integran con coherencia, se adaptan al contexto cultural y se alinean con un propósito compartido. No se trata de acumular herramientas ni replicar tendencias, sino de traducirlas en prácticas significativas que respondan a las vivencias reales del talento interno.

Las organizaciones que siguen concibiendo la comunicación interna como un simple canal táctico están desaprovechando una de sus principales fortalezas. En un entorno marcado por la complejidad y el cambio continuo, comunicar hacia dentro ya no consiste solo en informar, sino en conectar, cuidar, escuchar y construir cultura desde la experiencia cotidiana.

A lo largo de este recorrido hemos explorado cómo las nuevas dimensiones de la comunicación interna, centradas en las personas, los vínculos, los lenguajes y las tecnologías, abren posibilidades reales para fortalecer el compromiso, impulsar la cohesión y proyectar sentido organizativo. Desde el bienestar emocional hasta la participación, desde la transparencia hasta la inteligencia artificial, cada ámbito plantea desafíos, pero también oportunidades para evolucionar con autenticidad.

No hay recetas universales. Las iniciativas que generan impacto son aquellas diseñadas con sensibilidad, coherencia y escucha activa. Comunicar bien desde dentro no es una tarea accesoria ni una responsabilidad exclusivamente técnica. Más que una función de apoyo, la comunicación interna se consolida hoy como una infraestructura estratégica capaz de generar cohesión, construir legitimidad, fortalecer la cultura organizativa y facilitar la adaptación colectiva en contextos de cambio permanente. Su capacidad para conectar a las personas con el propósito, generar sentido compartido y sostener relaciones de confianza la convierte en uno de los activos más relevantes para el futuro de las organizaciones.

REFERENCIAS

Cook, F. (2024). 2024 USC Global Communication Report: The Balancing Act. USC Annenberg Center for Public Relations.

Cuenca-Fontbona, J., Estanyol, E., & Echaburu-Mulet, B. (2026). Perspectives and Challenges of Internal Communication: Insights from Senior Management. International Journal of Strategic Communication, 1-25.

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M., & Sueldo, M. (2026). Comunicación interna y bienestar emocional en el ayuntamiento de Barcelona. Cuadernos.Info, 63, 185-209.

Dialenga. (2025). Estado de la comunicación interna 2025. Dialenga.

Dircom. (2024). Manual de comunicación interna. Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

Edelman Trust Institute. (2025). Edelman Trust Barometer: Global report. Edelman.

Gallagher. (2025). Employee communications report 2025: State of the sector. Gallagher.

International Association of Business Communicators y The Huberman Group. (2023). Global Trends in Communication. IABC.

International Communications Consultancy Organisation (ICCO) & Opinium. (2024). ICCO World PR report 2024-2025. International Communications Consultancy Organisation (ICCO).

Institute of Internal Communication & Ipsos Karian and Box. (2024). IC Index 2024: Trust issue.

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. Business Expert Press.

Page Society & Harris Poll. (2025). CBI and CCO Views 2025: Corporate brand and communications insights. Page Society.

PRSA. (2025). Communications trends defining 2025. Public Relations Society of America (PRSA).

Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. Journal of Communication Management, 25(3), 185-195.

Verazzi, L., Padrós, L., & Vallmajó, C. (2022). Comunicación interna de pandemia: Casos y aprendizajes de una crisis sin precedentes. Editorial UOC.

World Economic Forum. (2025). Global risks report 2025. World Economic Forum.

Zerfass, A., Buhmann, A., Laborde, A., Moreno, Á., Romenti, S., & Tench, R. (2024). European communication monitor 2024: Managing tensions in corporate communications in the context of geopolitical crises, artificial intelligence, and managerial learning. EUPRERA.

CAPÍTULO 9

CULTURA Y COMUNICACIÓN: CLAVES PARA ATRAER Y COMPROMETER AL NUEVO TALENTO.

Culture and Communication: Keys to Attracting and Engaging New Talent

Marta Chamorro Zayas. *Prodigioso Volcán*

RESUMEN:
El futuro del talento no se gana con salarios, sino con autenticidad. Las organizaciones que viven su cultura, comunican con propósito y cuidan la experiencia de su gente, inspiran compromiso y orgullo. Una EVP coherente y una marca empleadora real proyectan esa promesa al mundo. En tiempos de cambio, la digitalización y la incertidumbre exigen líderes humanos capaces de conectar con valores y emociones. Porque el futuro se escribe con personas y ellas deciden dónde quedarse.

PALABRAS CLAVE:
Cultura corporativa, comunicación interna, marca empleadora, propuesta de valor al empleado, atracción y fidelización del talento.

ABSTRACT:
The future of talent is not won with salaries, but with authenticity. Organizations that live their culture, communicate with purpose, and care for their people's experience, inspire commitment and pride. A coherent EVP and a genuine employer brand project that promise to the world. In times of change, digitalization and uncertainty demand human leaders able to connect with values and emotions. Because the future is written with people and they decide where to stay.

KEYWORDS:
Corporate culture, internal communication, employer branding, employee value proposition, talent attraction and retention.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 COMPETIR POR EL TALENTO EN UN MUNDO EN TRANSFORMACIÓN

El mercado laboral del siglo XXI se caracteriza por su volatilidad y por una transformación sin precedentes. La globalización, la digitalización, la pandemia y el auge del trabajo híbrido y del teletrabajo han reconfigurado las reglas del juego. Atraer y fidelizar talento no es solo una cuestión de ofrecer salarios competitivos, sino de crear entornos donde las personas puedan desarrollarse plenamente.

El concepto de guerra por el talento, popularizado por McKinsey (1997) a finales de los noventa, se ha intensificado. Hoy el talento es más escaso, móvil y exigente, y las organizaciones deben competir no solo entre sí, sino también con nuevas formas de trabajo autónomo que ofrecen flexibilidad y propósito a perfiles cualificados del ámbito digital, creativo o tecnológico.

1.2 MILLENNIALS, CENTENNIALS Y NUEVAS EXPECTATIVAS LABORALES

Los millennials y la generación Z han cambiado las prioridades en el mundo laboral. Valoran la autonomía, la flexibilidad, la posibilidad de aprender continuamente y, sobre todo, el sentido del trabajo. Según el Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey (2023), un 44 % de los jóvenes considera dejar su empleo si no percibe coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente ofrece.

El talento no solo se pregunta "¿cuánto va a ganar?", sino "¿quiénes son ustedes?, ¿qué defienden?, ¿cómo conectan con mis valores?" o "¿cómo me van a hacer sentir?". Este cambio cultural es un desafío para líderes y directivos, que deben replantear la gestión de personas desde la autenticidad.

1.3 COORDENADAS DEL ANÁLISIS: PROPÓSITO, MÉTODO Y SELECCIÓN DE CASOS

Para abordar las transformaciones actuales en la gestión de personas, este capítulo traza sus coordenadas en torno a tres ejes fundamentales: su intención estratégica, su marco conceptual y la naturaleza de su evidencia práctica.

En primer lugar, el propósito central es desentrañar cómo la cultura corporativa y la comunicación interna actúan hoy como palancas indispensables para atraer, comprometer y fidelizar a las nuevas generaciones de talento en entornos de alta volatilidad. En cuanto al método, el texto adopta una aproximación cualitativa y reflexiva, cimentada en una revisión analítica y crítica del estado del arte en el ámbito de la gestión de personas, priorizando el análisis conceptual sobre la rigidez estadística.

Finalmente, la selección de casos y fuentes documentales responde a criterios estrictos de vigencia, impacto global y liderazgo sectorial. Bajo esta premisa, la argumentación se nutre, por un lado, de las publicaciones y encuestas de las consultoras e instituciones de referencia internacional más influyentes del mercado (Deloitte, McKinsey & Gallup); y, por otro, se examinan las prácticas de organizaciones modelo (Patagonia, Netflix, Unilever, Salesforce, Microsoft y BBVA) cuyas estrategias de marca empleadora y políticas de personas marcan la pauta en el escenario laboral contemporáneo.

2. CULTURA CORPORATIVA: PILAR ESTRATÉGICO

2.1 CULTURA MÁS ALLÁ DE LOS VALORES ESCRITOS

La cultura corporativa es más poderosa que cualquier plan estratégico. Ya en los años ochenta, Deal y Kennedy (1982) describieron la cultura organizacional como un sistema de ritos y rituales que marcaban la vida cotidiana en las empresas y condicionaban su funcionamiento. Schein (2010), por su parte, la definió como un entramado de supuestos básicos compartidos que moldean comportamientos y decisiones, mientras que Hofstede (1991) la entendió como "la programación colectiva de la mente" que diferencia a una organización de otra. Estas visiones clásicas sentaron las bases para comprender la cultura como un elemento invisible, pero determinante.

Con el paso del tiempo, la cultura empezó a verse no solo como un rasgo identitario, sino como un motor de desempeño. Denison (2012) la planteó como un factor directamente vinculado al rendimiento organizacional. Goffee y Jones (2015) subrayaron que la autenticidad cultural es la condición que hace que las personas quieran quedarse y comprometerse.

Tras la pandemia, la discusión se intensificó: la cultura dejó de ser algo accesorio y pasó a considerarse un pilar de resiliencia. Groysberg et al. (2018) ya habían descrito la cultura como un sistema de creencias y comportamientos compartidos que guían lo que se hace y lo que no. Más recientemente, estudios como Deloitte (2021) y McKinsey (2021) evidencian que las organizaciones con culturas sólidas y adaptativas no solo retienen mejor el talento, sino que logran mayor innovación y compromiso en entornos híbridos.

Como decía Drucker (1999), "la cultura se come a la estrategia en el desayuno": ninguna estrategia prospera si la cultura no la respalda. La diferencia actualmente es que este principio ha cobrado más vigencia que nunca en un mundo donde la flexibilidad, la inclusión y la coherencia cultural se han vuelto determinantes para la sostenibilidad de las organizaciones.

2.2 LA CULTURA COMO IMÁN SELECTIVO E INCLUSIVO

La cultura organizacional no está diseñada para atraer a todo el mundo, sino para resonar con quienes comparten sus valores y propósito. Una cultura auténtica funciona como un filtro natural: permite que las personas afines se sientan identificadas y comprometidas, y al mismo tiempo disuade a quienes buscan entornos diferentes. No se trata de crear un espacio "para todos", sino de construir un ecosistema coherente con la identidad de la organización.

Ahora bien, coherencia no significa homogeneidad. La cultura contemporánea también debe ser diversa e inclusiva, porque la afinidad cultural no se opone a la pluralidad de miradas, sino que se enriquece con ella. Estudios realizados por McKinsey (2020) muestran que las empresas con mayor diversidad de género y étnica superan financieramente a las menos diversas, lo que confirma que inclusión y competitividad van de la mano.

Ejemplos como Patagonia, con su compromiso ambiental, o Netflix, con su política de libertad y responsabilidad, muestran cómo una cultura fuerte atrae a quienes comparten esos principios, aunque pueda resultar menos atractiva para quienes buscan estructuras más tradicionales. La clave está en ser auténticos, inclusivos y claros en la propuesta cultural, de modo que el talento que llega sepa exactamente dónde se está incorporando y por qué decide quedarse.

3. LA COMUNICACIÓN INTERNA CON PROPÓSITO

3.1 DEL MONÓLOGO AL DIÁLOGO

Durante décadas, la comunicación interna en las organizaciones se entendía como un canal centrado en transmitir mensajes corporativos desde la dirección hacia los empleados, a.k.a. los comunicados. Este basado en el monólogo directivo cumplía con la función de informar, pero dejaba poco espacio para la participación y el *feedback*.

El contexto actual ha transformado radicalmente esa dinámica. La irrupción de herramientas digitales -plataformas colaborativas, aplicaciones móviles, encuestas o redes sociales internas- no solo ha multiplicado los canales, sino que ha abierto la puerta a un nuevo paradigma: el de la conversación bidireccional y, en muchos casos, multidireccional.

Hoy no basta con emitir información; lo esencial es escuchar, dialogar y construir confianza. La comunicación interna con propósito se convierte en un espacio donde las personas pueden expresarse, hacer preguntas, compartir ideas y sentirse parte activa del proyecto colectivo. De hecho, investigaciones recientes muestran que los entornos que fomentan el diálogo constante reducen la rotación y aumentan la motivación, ya que los colaboradores perciben que su voz tiene un impacto real.

En definitiva, pasar de la transmisión unilateral al diálogo implica un cambio de mentalidad: de ver a los empleados como receptores pasivos a reconocerlos como protagonistas en la construcción de la cultura y el futuro de la organización.

3.2 LA CONFIANZA SE ESCRIBE CON COMUNICACIÓN

La comunicación interna no solo informa: construye vínculos. La ausencia de transparencia o la falta de escucha generan rumores, malentendidos y, sobre todo, desconfianza. Según Gallup (2022), cerca del 79 % de los empleados a nivel mundial no se siente plenamente comprometido, y una de las causas principales es la percepción de que la organización no comunica de manera clara ni auténtica.

Una comunicación interna sólida actúa como un puente de confianza. Cuando los líderes comparten información de forma abierta —incluso sobre decisiones difíciles o inciertas— transmiten respeto hacia sus equipos. Y cuando las organizaciones habilitan espacios para la participación y el *feedback*, fortalecen el sentido de pertenencia y la conexión emocional.

El compromiso no surge de campañas puntuales, sino de una práctica cotidiana: responder a las inquietudes, reconocer los logros y mantener una coherencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Como muestran Deloitte (2021) y McKinsey (2021), las empresas que logran mantener este ciclo de comunicación abierta presentan niveles más altos de innovación, retención y resiliencia, especialmente en entornos híbridos.

En definitiva, la comunicación con propósito no es un canal, sino una experiencia de confianza compartida, capaz de transformar la relación entre las personas y la organización.

3.3 LOS PILARES DE UNA COMUNICACIÓN CON PROPÓSITO

La comunicación interna efectiva no se reduce a canales ni a tecnologías; su valor radica en los principios que la sostienen. Para que genere confianza y compromiso debe cimentarse en cuatro pilares fundamentales:

Escucha activa: no basta con habilitar buzones de sugerencias o encuestas ocasionales; la escucha debe ser continua, estructurada y, sobre todo, aplicada en la práctica. Cuando las personas perciben que sus aportes influyen en decisiones o mejoras concretas, la relación con la organización se transforma de receptiva a participativa.

Comunicación clara y transparencia: explicar decisiones, incluso las más complejas o impopulares, de una manera sencilla y comprensible para todas las personas fortalece la credibilidad de los líderes. La Comunicación Clara responde al derecho a entender de la audiencia y supone realizar un ejercicio de accesibilidad en el lenguaje y en el diseño de las comunicaciones. Por su parte la transparencia no implica contarlo todo al detalle, sino comunicar lo necesario con honestidad y oportunidad, evitando rumores que erosionan la confianza.

Humanización: comunicar no es transmitir datos, sino reconocer a las personas como protagonistas. Historias reales, testimonios y un lenguaje cercano ayudan a que los mensajes no se perciban como fríos o institucionales, sino como parte de un relato compartido.

Coherencia: ningún mensaje tendrá valor si no se respalda en la práctica. Decir que se apuesta por la flexibilidad, pero obligar a la presencialidad completa, destruye más credibilidad de la que se gana con cualquier campaña. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es la base de la confianza organizacional.

En conjunto, estos elementos convierten la comunicación en una herramienta estratégica capaz de inspirar, comprometer y alinear a las personas con la cultura y el propósito de la organización.

4. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

4.1 EL VIAJE DEL EMPLEADO: DESDE LA ATRACCIÓN AL OFFBOARDING

La experiencia del empleado abarca todas las etapas del ciclo laboral: atracción, selección, onboarding, desarrollo, reconocimiento, movilidad interna y offboarding. Cada fase es un punto de contacto que contribuye a construir la percepción que las personas tienen de la organización y, por lo tanto, debe diseñarse como un momento de valor.

Atracción y selección: la experiencia comienza mucho antes de la contratación formal. Los procesos de atracción y selección deben ser claros, ágiles y respetuosos, transmitiendo desde el inicio la cultura y la propuesta de valor al empleado. Una comunicación transparente en esta etapa ayuda a generar confianza y a seleccionar no solo competencias técnicas, sino también afinidad cultural.

Onboarding: los primeros días marcan la relación con la organización. Un proceso de integración que combine acompañamiento humano, formación práctica y conexión cultural facilita la adaptación y acelera el sentido de pertenencia.

Desarrollo y crecimiento: la posibilidad de aprender continuamente y evolucionar dentro de la organización es uno de los factores más valorados por las nuevas generaciones. Programas de formación, mentoring, reskilling y oportunidades de movilidad interna refuerzan el compromiso a largo plazo.

Reconocimiento: no se trata únicamente de recompensas económicas, sino de visibilizar los logros, celebrar hitos y valorar el esfuerzo cotidiano. El reconocimiento oportuno impacta directamente en la motivación y en el orgullo de pertenencia.

Movilidad interna: ofrecer caminos de evolución profesional dentro de la empresa evita la fuga de talento y demuestra que la organización confía en el potencial de sus personas. La movilidad interna es, además, una estrategia de retención muy efectiva en mercados laborales competitivos.

Offboarding: incluso la salida de un empleado forma parte de la experiencia. Una salida respetuosa, transparente y humana no solo preserva la reputación de la empresa, sino que convierte a los excolaboradores en embajadores de marca o en todo lo contrario.

Diseñar la experiencia del empleado como un viaje coherente implica pasar de una visión transaccional a una visión relacional. No se trata de procesos aislados, sino de un ecosistema continuo de momentos que, bien gestionados, generan compromiso, orgullo y fidelidad hacia la organización.

4.2 EXPERIENCIA EMOCIONAL Y ORGULLO DE PERTENENCIA

El orgullo de pertenencia no se genera únicamente con beneficios tangibles, sino con la experiencia emocional que las personas viven en su día a día. Sentirse parte de un proyecto con propósito, contar con líderes accesibles y coherentes, y percibir un clima de confianza y respeto influyen tanto como la remuneración. Cuando un empleado se siente reconocido y valorado, se fortalece su motivación y su disposición a dar lo mejor de sí. Según Gallup (2022), los colaboradores que experimentan una conexión emocional positiva con su empresa tienen hasta un 23 % más de probabilidad de comprometerse activamente con su trabajo. La experiencia emocional positiva se convierte así en un activo intangible que potencia la productividad, la innovación y la lealtad hacia la organización.

Para construir este orgullo de pertenencia, las organizaciones deben diseñar momentos de verdad que trasciendan los procesos formales: desde un *feedback* oportuno hasta la celebración de logros colectivos, la atención genuina o el bienestar integral. Reconocer los logros, fomentar el equilibrio entre vida personal y profesional, ofrecer flexibilidad laboral, brindar autonomía y acompañar el desarrollo profesional son prácticas que consolidan un vínculo emocional duradero. Como señalan Deloitte (2021) y McKinsey (2021), las compañías que cuidan la experiencia integral de sus colaboradores no solo logran mayores índices de retención, sino también un aumento significativo en la capacidad de atraer talento en mercados altamente competitivos. En este sentido, la experiencia del empleado pasa de ser un conjunto de políticas a convertirse en una vivencia diaria que genera sentido, compromiso y orgullo de pertenencia.

5. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO: DEFINICIÓN, COMPONENTES Y TENDENCIAS ACTUALES

La Employee Value Proposition (EVP) es la promesa diferencial que una organización hace a sus colaboradores: aquello que ofrece a cambio de su talento, compromiso y contribución al propósito colectivo. Ulrich y Brockbank (2005) la describen como la base del vínculo entre empresa y empleado, ya que clarifica lo que cada parte puede esperar de la relación laboral. No se trata solo de un mensaje atractivo para el mercado laboral, sino de un contrato emocional y práctico que debe hacerse visible en la experiencia diaria.

Como vimos en la sección sobre cultura, la autenticidad cultural no solo funciona como filtro de atracción, sino que constituye también el primer pilar de una EVP sólida. A partir de ahí, la propuesta de valor al empleado se construye sobre una combinación de elementos tangibles e intangibles: una cultura corporativa auténtica, oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje continuo, un liderazgo inspirador y cercano, una experiencia coherente a lo largo de todo el ciclo laboral, y un sistema equilibrado de recompensas que combine beneficios materiales (salario, prestaciones) con intangibles como el reconocimiento, la flexibilidad y el sentido de propósito.

Algunas compañías ya han llevado esta lógica a la práctica. Unilever, por ejemplo, ha integrado en su EVP un fuerte componente de sostenibilidad y propósito social, alineando oportunidades de carrera con la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por su parte, Salesforce ha articulado su EVP en torno a la confianza y la flexibilidad, ofreciendo programas de voluntariado y esquemas de trabajo remoto como parte esencial de la experiencia del empleado. Estos ejemplos muestran que una EVP coherente debe traducirse en acciones visibles que den vida a la promesa organizacional.

Las expectativas del talento, especialmente tras la pandemia, han elevado el listón de lo que se considera una propuesta de valor atractiva. Hoy, las nuevas generaciones esperan condiciones que antes eran diferenciales y ahora son estándar: flexibilidad horaria y laboral, programas de bienestar integral con foco en salud mental, oportunidades de

microaprendizaje y reskilling para mantenerse vigentes o dinámicas de mentoring inverso que favorezcan la innovación intergeneracional. Estas tendencias demuestran que la EVP ya no puede limitarse a beneficios estáticos, sino que debe evolucionar constantemente para responder a un entorno cambiante y a un talento cada vez más exigente.

En definitiva, una EVP sólida no se declara, se vive. Constituye la base sobre la cual las organizaciones atraen, fidelizan y diferencian su marca empleadora en un mercado donde el talento tiene más opciones que nunca.

6. DE LA PROMESA A LA EXPERIENCIA COMPARTIDA

El *employer branding* no es un logo ni una campaña de marketing, sino la suma de las experiencias que las personas viven y comparten dentro y fuera de la organización. A diferencia de la comunicación de producto o de marca comercial, la marca empleadora se construye a partir de lo que dicen los propios colaboradores: en redes sociales, en plataformas como Glassdoor (cada vez más utilizado en España; el portal publica rankings locales y reúne miles de reseñas de empresas españolas -p. ej., Telefónica con más de 2.000 y Deloitte con más de 4.600-) o en su vida cotidiana al hablar de la empresa. En este sentido, la reputación como empleador no depende únicamente de lo que la organización comunica, sino sobre todo de lo que sus empleados perciben y transmiten.

Para que sea efectiva, la marca empleadora debe sostenerse en cuatro pilares: autenticidad y coherencia entre lo que se promete y lo que realmente se ofrece; humanización, al reconocer a los empleados como los principales narradores de la experiencia; visibilidad en canales estratégicos, donde el talento potencial busca información; y un propósito social claro, que funcione como elemento diferenciador en un contexto donde el salario ya no es suficiente para fidelizar.

El *employer branding* es, en última instancia, la proyección externa de lo que internamente se articula en la Employee Value Proposition (EVP). Una organización no puede construir una marca empleadora sólida si su EVP carece de autenticidad o coherencia. Lo que se vive dentro -la cultura, las oportunidades de desarrollo, la flexibilidad, el reconocimiento y el propósito- es lo que inevitablemente se transmite fuera. Así, la marca empleadora no nace en una campaña de comunicación, sino en la experiencia cotidiana de quienes integran la organización, que se convierten en narradores creíbles de esa promesa.

En un mundo hiperconectado, la incoherencia se detecta rápidamente. Por eso, la marca empleadora solo puede construirse desde la congruencia: experiencias reales, comunicación transparente y prácticas consistentes que hagan que las propias personas de la organización quieran convertirse en embajadoras de marca.

En última instancia, la marca empleadora no se comunica, se demuestra: es el reflejo vivo de cómo una organización hace sentir a quienes la integran, y ese testimonio es el que abrirá -o cerrará- las puertas al talento del futuro.

Sin embargo, construir una marca empleadora auténtica no es el final del camino, sino el inicio de nuevos retos: en un entorno marcado por la digitalización, la incertidumbre y las expectativas cambiantes, las organizaciones deben preguntarse cómo sostener esa promesa en el tiempo.

7. NUEVAS EXIGENCIAS, NUEVAS RESPUESTAS

7.1 NUEVOS DESAFÍOS: DIGITALIZACIÓN Y LIDERAZGO HUMANO

El futuro del trabajo obliga a las organizaciones a combinar agilidad tecnológica y cercanía humana. La digitalización multiplica canales y herramientas, pero también plantea el reto de mantener cohesión cultural en contextos híbridos y de dotar a líderes y equipos de competencias digitales. Al mismo tiempo, las nuevas generaciones valoran más la empatía, la escucha y la coherencia de sus líderes que su autoridad formal. Gestionar la tensión entre lo tecnológico y lo humano será clave para atraer y fidelizar talento en entornos cambiantes.

Algunas experiencias ya apuntan el camino. Microsoft (2021), por ejemplo, ha impulsado programas de "líderes híbridos" para capacitar a sus directivos en la gestión de equipos distribuidos, combinando métricas de productividad con indicadores de bienestar. En paralelo, organizaciones como BBVA han invertido en plataformas de aprendizaje digital que permiten a sus empleados adquirir nuevas competencias de forma continua, apoyando así tanto la transformación tecnológica como el desarrollo personal. Estos casos ilustran cómo la digitalización y el liderazgo humano deben avanzar juntos para crear entornos resilientes.

7.2 RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA AVANZAR

Para responder a estos retos, las organizaciones pueden apoyarse en algunas palancas estratégicas: integrar la cultura como eje transversal de toda la gestión, diseñar políticas de comunicación interna que fomenten la participación, medir sistemáticamente la experiencia del empleado, invertir en bienestar y flexibilidad como mecanismos de retención y fortalecer su marca empleadora desde la autenticidad. Estas acciones no solo ayudan a gestionar la incertidumbre, sino que preparan a la organización para crecer de manera sostenible en un contexto de transformación constante.

En definitiva, estas recomendaciones son también la manera de sostener en el tiempo lo que la EVP promete y lo que el *employer branding* proyecta hacia el exterior: una propuesta coherente, vivida en la experiencia diaria, que refuerza la reputación de la organización y su capacidad de atraer y fidelizar talento.

8. CONCLUSIONES: EL FUTURO SE ESCRIBE CON PERSONAS

Llegados a este punto, la principal certeza que nos deja el recorrido es que atraer y fidelizar talento no se logra con discursos vacíos ni con campañas ruidosas. Requiere autenticidad, coherencia y humanidad. La cultura no se escribe, se vive. La comunicación no se impone, se construye con diálogo. La experiencia del empleado no se diseña solo en procesos, sino en los momentos de la verdad que generan orgullo y compromiso.

En definitiva, el reto es diseñar organizaciones que inspiren, comuniquen con propósito y ofrezcan experiencias reales. Porque no importa tanto lo que decimos que somos, sino cómo hacemos sentir a quienes nos eligen cada día.

REFERENCIAS

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley.

Deloitte (2021). Global human capital trends. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com

Deloitte (2023). Global Millennial and Gen Z survey. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com

Denison, D. R. (2012). Leading culture change in global organizations. Jossey-Bass.

Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

Gallup (2022). State of the global workplace report. Gallup Press.

Goffee, R., & Jones, G. (2015). Why should anyone work here? Harvard Business Review Press.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, 96(1), 44–52.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.

McKinsey & Company (1997). The war for talent. McKinsey Quarterly.

McKinsey & Company (2020). Diversity wins: How inclusion matters. https://www.mckinsey.com

McKinsey & Company (2021). The new possible: How HR can help build the organization of the future. https://www.mckinsey.com

Microsoft (2021). Hybrid work: A guide for business leaders. Microsoft WorkLab. https://www.microsoft.com

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Review Press.

CAPÍTULO 10

EMPLOYER BRANDING: PALANCA DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.

Employer Branding: corporate reputation lever

Sonia Ruiz Moreno. *PrideCom*

RESUMEN:
El *employer branding* es hoy, más que una herramienta de captación, una palanca de reputación y cultura corporativa. Su eje es la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), la promesa de marca que combina propósito, valores y beneficios. Una comunicación 360º coherente, primero interna y luego externa, en la que se da voz a los empleados como embajadores de la marca será clave para asegurar la autenticidad y construir confianza. La marca empleadora busca no solo atraer, sino generar orgullo de pertenencia, compromiso sostenible y reforzar la reputación de las compañías.

PALABRAS CLAVE:
Marca empleadora, reputación, atracción de talento, propuesta de valor empleado, engagement.

ABSTRACT:
Employer branding is now more than just a recruitment tool; it is a lever for reputation and corporate culture. Its core is the Employee Value Proposition (EVP), the brand promise that combines purpose, values, and benefits. Consistent 360º communication, first internally and then externally, in which employees are given a voice as brand ambassadors, will be key to ensuring authenticity and building trust. The employer brand seeks not only to attract, but also to generate pride in belonging, sustainable commitment, and reinforce the reputation of companies.

KEYWORDS:
Employer branding, corporate reputation, talent attraction, employee value proposition (EVP), employee engagement.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo atraviesa una transformación profunda y acelerada…al igual que el de la comunicación. Las nuevas expectativas de las personas respecto a su experiencia laboral, junto con la creciente competencia por atraer y fidelizar talento, han llevado a las organizaciones a repensar y visibilizar su propuesta de valor como marcas empleadoras.

En este contexto, el *employer branding* se confirma como una disciplina con identidad propia, cuyo impacto se extiende a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado. Esta mirada integral la convierte en un campo de especialización que requiere competencias diversas, visión estratégica y una estrecha colaboración entre áreas como marketing, recursos humanos, comunicación interna y cultura corporativa, entre otras.

Según el *1er estudio sobre el Estado de la Marca Empleadora en España realizado por PrideCom (2025), "más del 73% de las empresas participantes lo consideran una prioridad creciente de su gestión de personas y reputación".

El estudio es una investigación aplicada de carácter profesional, un estudio exploratorio y descriptivo, para la que se siguió la siguiente metodología.

FIGURA 1

Metodología del 1er estudio sobre el Estado de la Marca Empleadora en España

Nota. PrideCom (2025)

El interés generalizado por el *employer branding* de las empresas que respondieron revela un contexto en el que fenómenos como el quiet quitting (desvinculación emocional del trabajo), más frecuente entre las generaciones más jóvenes, los bajos niveles de *engagement* o las expectativas del nuevo talento, ponen de manifiesto la necesidad de repensar cómo las empresas se relacionan con sus colaboradores y sus audiencias.

La marca empleadora no es únicamente una herramienta de atracción; constituye un puente entre la cultura corporativa, la comunicación y la reputación externa. Este artículo propone un recorrido por los principales elementos que configuran una estrategia real de *employer branding*, su impacto en la reputación y el compromiso, y las claves para llevarlo a la práctica de manera efectiva.

FIGURA 2

Elementos que configuran una estrategia de employer branding

Nota. PrideCom (2025)

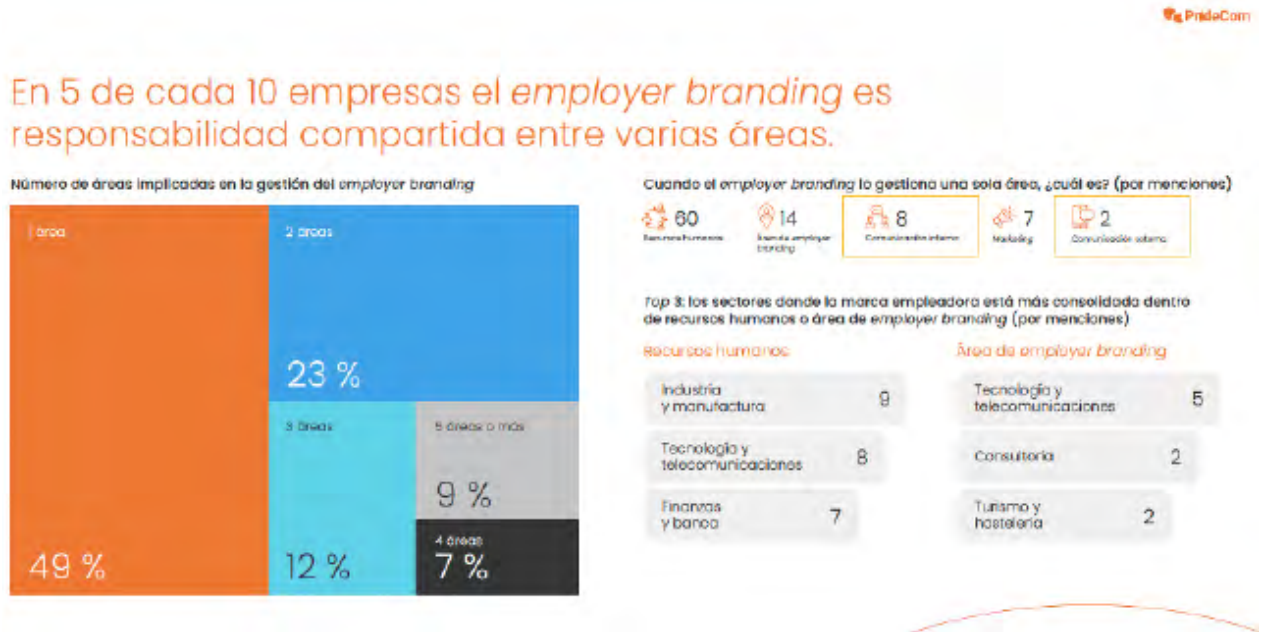
2. *EMPLOYER BRANDING*: ¿UN AFFAIRE DE COMUNICACIÓN O DE RRHH?

En 5 de cada 10 empresas participantes en el estudio, el *employer branding* es una responsabilidad compartida entre varias áreas, siendo 2 departamentos implicados (RRHH y Comunicación) la opción más común.

Si bien es cierto que en aquellas empresas que indican que se gestiona desde una sola área, la tarea suele recaer en Recursos Humanos (60 sobre 100), también encontramos Comunicación (10 sobre 100) y los departamentos propios de *employer branding* empiezan a aparecer en muchas empresas ganando posiciones (14 sobre 100). Y eso es especialmente relevante en organizaciones multinacionales con presencia global, con más de 10.000 empleados y en ciertos sectores como los de Tecnología y Telecomunicaciones, Consultoría y Turismo, que son, curiosamente, aquellos con mayores necesidades de retención y atracción de talento.

FIGURA 3

Áreas implicadas en el employer branding



Nota. PrideCom (2025)

Además, 7 de cada 10 encuestados afirman tener una estrategia definida y las redes sociales suelen ser la herramienta más recurrente, siendo LinkedIn la plataforma favorita (PrideCom, 2025).

FIGURA 4

Herramientas predominantes en las estrategias

Nota. PrideCom (2025)

Como vemos, hoy se trata esencialmente de una disciplina orientada a la atracción y apoyada en herramientas de comunicación. Sin embargo, aunque la mayoría afirma contar con una estrategia definida, en realidad solemos centrarnos en un plan de acción de talent *branding*, lo que da la impresión de que estamos dejando de lado el impacto que puede tener en la reputación de las compañías.

3. EL RETO PARA EL PRÓXIMO AÑO: ATRAER Y FIDELIZAR… ¡Y CONSTRUIR MARCA!

Efectivamente hay unanimidad entre los participantes, e incluso no sería de extrañar que fuese algo bastante global en la profesión, las dos prioridades para el próximo año serían atraer y fidelizar en igualdad de condiciones. Y es que, aunque en un inicio el objetivo se centraba en la contratación, los elevados niveles de rotación temprana (menos de un año en el puesto) entre los trabajadores de la Generación Z, junto con los bajos índices de *engagement* (solo el 13% de los empleados en Europa, según el último estudio de Gallup (2025), nos llevan a pensar que las marcas no están trabajando su notoriedad de manera genuina.

El talento parece desencantarse rápidamente de su puesto o de la empresa que lo acoge. Esto sugiere que, quizás, las campañas de *employer branding* se han centrado en la captación y se han guiado por un objetivo efectista, sin considerar el equilibrio entre la cultura real y la que hemos construido para atraerlos. Como consecuencia, se produce ese "desenamoramiento" temprano y la necesidad de reforzar la fidelización.

En muchas ocasiones, las empresas se ven obligadas a repensar su marca y, en el mejor de los casos, ponerla a prueba tanto dentro como fuera de la organización. El objetivo es garantizar que la promesa hecha al talento sea real, coherente y capaz de construir marca, dejando atrás campañas publicitarias excesivamente aspiracionales y poco realistas.

4. EL *EMPLOYER BRANDING*, MOTOR DE REPUTACIÓN

La reputación de una organización no solo se construye a partir de sus productos o servicios, sino sobre la huella que deja en sus audiencias, ya sean clientes o empleados.

En este sentido, la marca empleadora tiene el poder de convertirse en una palanca de reputación y cultura, aunque solo si cumple con tres requisitos: entender cómo es percibida tanto interna como externamente, reflejar la experiencia de quienes forman parte de la empresa y responder a las necesidades reales de los potenciales candidatos.

Marca empleadora es la expresión última de nuestra identidad con el objetivo de enamorar al capital más deseado: el talento.

Y efectivamente, si hablamos de marcas genuinas, el portavoz, el tono y el formato de la comunicación también serán clave… pero antes de diseñar la campaña, es necesario realizar un ejercicio de escucha y un análisis de la situación de partida.

Una narrativa auténtica de la cultura organizacional refuerza la credibilidad y diferencia a la empresa en un mercado laboral cada vez más competitivo en el que si tú no marcas tu posicionamiento, otros lo harán por ti. Basta con hacer un sencillo análisis en redes de lo que exempleados cuentan de tu marca en plataformas de empleo como Indeed-Glassdoor, que, por cierto, suele posicionar entre los 3 primeros resultados de búsquedas en Google, para entender que tu reputación no puede depender de los comentarios no gestionados de estos usuarios en redes.

Por eso, para poder definir una verdadera estrategia de *employer branding*, una **fase de escucha** es prioritaria para saber en qué punto se encuentra nuestra marca empleadora:

- Entenderemos cómo se percibe nuestra marca interna y externamente: tanto con acciones cualitativas como cuantitativas y analizando nuestra huella digital.
- Escucharemos qué busca el talento, segmentando por perfiles de interés (talent persona y perfiles críticos) para nuestra compañía.
- Identificaremos qué queremos poner en valor para destacarnos de la competencia.
- Analizaremos la experiencia real de nuestros empleados más recientes en sus primeras etapas del employee journey, clave para entender cómo evitar que se desconecten en el onboarding.
- Y realizaremos un benchmarking, nos compararemos con nuestra competencia directa o aquella en la que perfiles que buscamos.

Esta primera foto nos servirá para trabajar desde lo que de verdad importa: las percepciones y la huella que deja nuestra marca hoy así como el posicionamiento que queremos construir.

5. LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (PVE) COMO PILAR ESTRATÉGICO

Aunque 7 de cada 10 encuestados afirman tener una estrategia de *employer branding* definida, la mayoría de las empresas todavía presentan territorios de comunicación poco sólidos y propuestas de valor para el empleado (EVP, por sus siglas en inglés) que no resultan suficientemente diferenciadoras (PrideCom, 2025).

El corazón de cualquier estrategia de marca empleadora es, precisamente, la propuesta de valor que se ofrece a quienes trabajan en la organización. Más allá de un logotipo o una campaña puntual, se trata de la expresión creativa que responde a la pregunta clave de todo profesional: ¿por qué trabajar aquí?

Una EVP bien diseñada combina elementos tangibles (compensación, beneficios, desarrollo profesional) con intangibles (propósito, cultura, flexibilidad, sentido de pertenencia), todo ello reflejando la personalidad de la marca. Se desarrolla tanto a nivel narrativo como visual, tomando como base el territorio de comunicación en el que queremos posicionarnos. A partir de los pilares de nuestra promesa, se definen las reasons to believe, es decir, las pruebas fehacientes que respaldan lo que ofrecemos a los empleados. Estos mensajes se adaptan según la tipología de audiencia a la que nos dirigimos.

FIGURA 5
Diseño de una EVP

Nota. PrideCom (2025)

Los pilares de la propuesta de valor, los territorios de comunicación y la narrativa deben estar alineados con la identidad visual y verbal de la compañía… y responder a las expectativas de las personas que integran la organización.

Este ejercicio es crucial tanto para atraer profesionales desde la realidad en un mercado exigente como para fidelizar a quienes ya forman parte de la empresa, y servirá de base para definir una estrategia ganadora desde la autenticidad.

6. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: COMUNICACIÓN 360º

Definir la EVP y los pilares de la marca empleadora es solo el inicio. El siguiente paso consistirá en articularlos en un plan de comunicación 360º que llegue de manera coherente a todos los públicos clave: empleados actuales, candidatos, líderes y, por ende, a la sociedad.

Y es que antes de empezar a comprar espacios y abrirnos un perfil en TikTok, nuestro plan debe incluir unos básicos que guiarán nuestra ruta:

- Una matriz de momentos de contacto para identificar los touchpoints que debemos abordar.
- Una segmentación de nuestras audiencias en la que identifiquemos las reasons to work que vamos a poner en valor para cada uno de los talent persona y asociarlos a cada fase de contacto.
- Un Manifiesto y un playbook de la PVE que sirvan como guía para todo aquel que tenga que trabajar la marca empleadora.
- Un roadmap que incluya tanto las acciones de social media, incluidas aquellas de paid media, como las intervenciones propias de captación (presencia en foros, sponsoring…) y ante todo que priorice la comunicación interna antes de desplegar cualquier campaña en externo.

La clave está en contar primero hacia dentro, porque una marca empleadora sólida se comunica a los empleados antes de proyectarse al exterior. De esta manera se genera coherencia, orgullo y un efecto multiplicador en la difusión.

Si bien el talent *branding* en redes sociales es la herramienta más común (el 100% de los encuestados dicen trabajar el social media), no solo de redes vive la marca empleadora. Programas de embajadores internos, programas de referidos, videos testimoniales y otras acciones en las que el empleado se convierte en "influencer" interno siendo entrevistados en podcasts o incluso animando hackathones, son algunas de las acciones que mayor retorno presentan y que ya en nuestro estudio se señalan como actividades que se empiezan a integrar. En definitiva, dar voz a los empleados, visibilizando historias reales, siempre le ganará a la mejor campaña de publicidad.

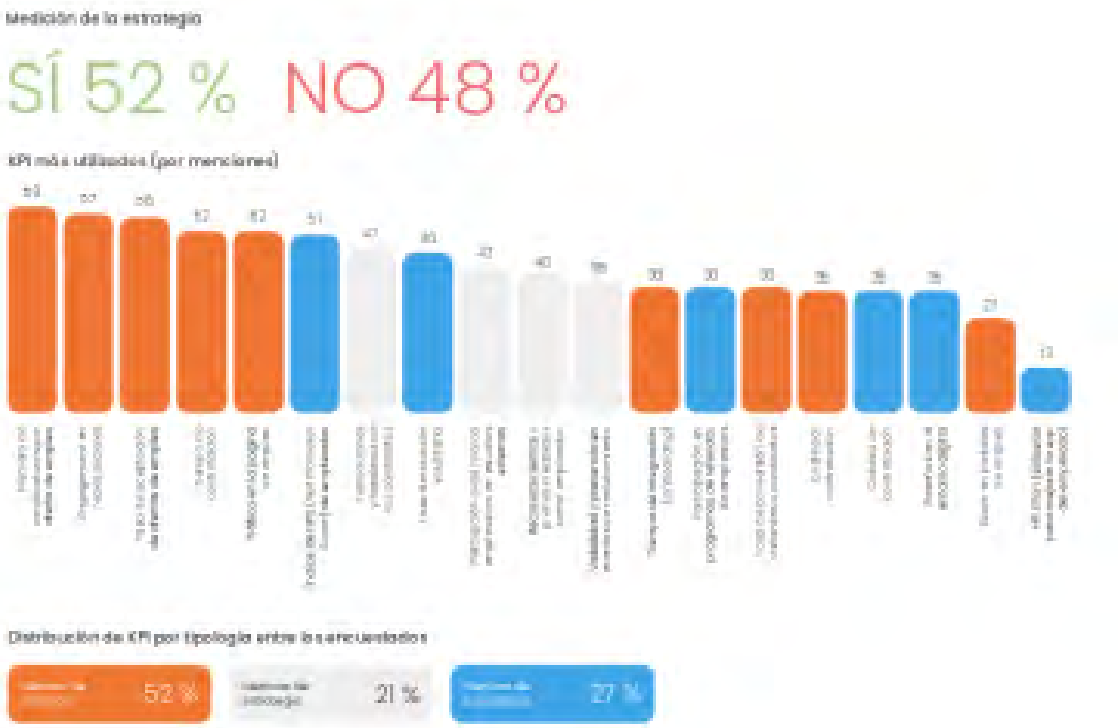
7. LA MARCA EMPLEADORA MEJORA SI SE ADOPTAN LOS KPIS QUE IMPORTAN

Entre los participantes del estudio, el 48 % no mide y de los que sí lo hacen se enfocan sobre todo en indicadores de actividad (52 %) (PrideCom, 2025). Una realidad que contrasta con el discurso actual en torno al uso de la tecnología (big data, IA, etc.) al servicio del análisis.

Entre aquellos profesionales que afirman medir su estrategia, los indicadores más utilizados tienen que ver con la actividad propia de la atracción de talento (nº de candidaturas y aceptación de las ofertas de empleo) y *engagement* en redes, que suman un 52% de los participantes en el estudio (PrideCom, 2025).

FIGURA 6

Medición de la estrategia



Nota. PrideCom (2025)

No aparece un indicador relacionado con la experiencia hasta la quinta posición, donde figura el eNPS. Algo similar ocurre con las métricas estratégicas: la primera en mencionarse es la evaluación y el *feedback* de los candidatos, en el sexto lugar.

Está claro, en cuestión de medición aún queda trabajo por hacer. Medir lo que de verdad importa será lo que permitirá a las empresas poder tomar decisiones en su estrategia para alcanzar los mejores resultados. Por eso, hemos querido compartir con todos los 25 KPIs que a nuestro parecer son clave para guiarnos en nuestra estrategia.

FIGURA 7

KPIs clave

Nota. PrideCom (2025)

Escuchar activamente nuestra huella digital, entendiendo qué se dice de nosotros, dónde y por qué es prioritario para saber avanzar.

8. CONCLUSIONES

El *employer branding* ha dejado de ser una moda para convertirse en un imperativo estratégico. En un entorno donde el talento elige y las expectativas de los profesionales son cada vez más complejas, la marca empleadora actúa como vínculo entre reputación, cultura y comunicación.

La EVP emerge como el pilar que articula esta estrategia, integrando beneficios tangibles y valores intangibles. Su éxito depende de cómo se comunique, primero dentro y luego fuera, con mensajes y acciones segmentadas por talent persona y con un plan 360º que sea coherente y auténtico.

De cara al futuro, el reto no será solo atraer talento, sino generar orgullo de pertenencia y trabajar la reputación de las compañías.

Porque, en definitiva, las empresas que dejen una huella positiva serán aquellas capaces de hacer que su marca empleadora sea también su mejor carta de presentación.

Así que, recuerda, si dejas marca, que sea empleadora.

REFERENCIAS

Gallup (2025). Employee Engagement. https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx

PrideCom. (2025). 1er estudio sobre el Estado de la Marca Empleadora en España. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2025/06/PrideCom_Informe-estado-marca-empleadora-2025.pdf

3

INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

CAPÍTULO 11

RETOS DIGITALES PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ERA POSDIGITAL.

Digital challenges for corporate communication in the post-digital era

Cristóbal Fernández Muñoz. *Universidad Complutense de Madrid*

RESUMEN:
Este capítulo analiza los principales desafíos que enfrentan las empresas e instituciones en el ámbito de la comunicación corporativa en la era posdigital. En un entorno donde lo digital ha dejado de ser una novedad para convertirse en una condición estructural, las organizaciones deben adaptarse a nuevas dinámicas comunicativas marcadas por la fragmentación de audiencias, la gestión de la reputación en tiempo real, la desinformación, la automatización, las narrativas transmedia, la inclusión digital, la sostenibilidad comunicativa, la gobernanza digital y la transformación cultural interna. A través de un enfoque crítico y multidisciplinar, se propone una reflexión sobre cómo las relaciones públicas pueden evolucionar hacia modelos más éticos, estratégicos y resilientes en un ecosistema digitalizado y volátil.

PALABRAS CLAVE:
Digital, comunicación corporativa, desinformación, posdigital.

ABSTRACT:
This chapter analyzes the main challenges facing companies and institutions in the field of corporate communications in the post-digital era. In an environment where digital has ceased to be a novelty and has become a structural condition, organizations must adapt to new communication dynamics marked by audience fragmentation, real-time reputation management, disinformation, automation, transmedia narratives, digital inclusion, communicative sustainability, digital governance, and internal cultural transformation. Through a critical and multidisciplinary approach, this chapter proposes a reflection on how public relations can evolve toward more ethical, strategic, and resilient models in a digitalized and volatile ecosystem.

KEYWORDS:
Digital, corporate communication, disinformation, post-digital.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas, impulsada por la digitalización y la evolución constante de las tecnologías de la información. En la era posdigital -una etapa en la que lo digital ha dejado de ser una novedad para convertirse en una condición omnipresente- las empresas e instituciones enfrentan nuevos desafíos que redefinen sus estrategias comunicativas. Este contexto exige una revisión crítica de los retos digitales que afectan a la comunicación corporativa y a las relaciones públicas, considerando tanto las oportunidades como las tensiones que emergen en un entorno hiperconectado, saturado de información y marcado por la volatilidad de los canales digitales.

2. LA ERA POSDIGITAL: MARCO CONCEPTUAL

El concepto de "posdigital" no implica el fin de lo digital, sino su integración plena en la vida cotidiana. Según ya anunciaban en el albor del nuevo siglo Pepperell y Punt (2000), lo posdigital representa una superación de la fascinación inicial por la tecnología, dando paso a una etapa en la que lo digital se vuelve invisible por su ubicuidad. En este sentido, la comunicación corporativa ya no puede concebirse como una práctica separada de lo digital, sino como una actividad que opera en un ecosistema híbrido, donde lo físico y lo virtual se entrelazan.

Es más, la comunicación corporativa parece a veces verse superada por el marketing digital que hoy es la caja de herramientas que más recursos ocupa a la empresa para desarrollar sus acciones publicitarias y comerciales, a veces incluso perdiendo la perspectiva de la construcción de marca y el trabajo a largo plazo reputacional por la innegable presión de los resultados. Prácticamente todos los movimientos que se realizan en internet, más allá de crear marca, están pensados para captar clientes y fidelizarlos y pertenecen esencialmente al concepto del marketing digital donde el peso de la web, la publicidad *online*, la participación en redes sociales, los emails comerciales o la estrategia de posicionamiento de contenidos tienen en enfoque "performático". Actualmente la tendencia global de la comunicación *online* es una combinación estratégica de tácticas que aplican técnicas tradicionales junto con las técnicas de los ya nada nuevos medios digitales.

El escenario digital ha introducido algunas nuevas reglas del juego importantes. Se han modificado las pautas de consumo de contenidos, los públicos están marcados por una imperiosa necesidad marcada por la instantaneidad y la fugacidad de las redes sociales y los dispositivos móviles, que transforman también formatos y soportes. Los usuarios lo quieren todo rápido, muy fácil y usable. Ante la saturación de contenidos se presenta el reto de la relevancia. ¿cómo destacar entre tanta sobredosis de información y estímulos?

El mundo tecnológico ha traído nuevas oportunidades de comunicación. Indudablemente. Hay oportunidades que incluso pueden hacer pensar que asistimos a la nueva democracia de la comunicación donde por primera vez los usuarios se han puesto al nivel de las marcas, donde los consumidores son protagonistas, crean contenidos con un altísimo nivel de credibilidad y participan en el escenario digital activamente. Sin duda, las cosas para las organizaciones no son fáciles, nunca lo han sido. Pero en este escenario, tal vez más, puesto que los públicos están más activos que nunca, volátiles, desconfiados y cada vez más cansados. A la oportunidad del escenario digital, se suman los nuevos retos del *engagement* y la reputación *online*. Nunca como ahora las organizaciones, marcas y anunciantes han estado tan expuestas al escrutinio público como hoy. Y esto no debe ser considerado necesariamente como una mala noticia, sobre todo desde una perspectiva social.

3. FRAGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS Y MICROSEGMENTACIÓN

Uno de los principales retos digitales es la fragmentación de las audiencias. Las plataformas digitales han multiplicado los puntos de contacto entre las organizaciones y sus públicos, pero también han generado una dispersión que dificulta la construcción de mensajes coherentes y consistentes. La microsegmentación, facilitada por algoritmos y análisis de datos, permite personalizar la comunicación, pero también plantea dilemas éticos sobre la privacidad y la manipulación de la información (Zuboff, 2019).

A pesar de los avances tecnológicos, la naturaleza inherente al ser humano caracteriza a menudo su impredecibilidad. Aunque la psicología aplicada haya avanzado enormemente, encontramos muchos casos de fracasos de organizaciones, productos o servicios, de programas de comunicación o de decisiones de marketing porque fueron tomadas sin tomar en consideración la complejidad que caracteriza el proceso de toma de decisiones y el comportamiento de los públicos.

Se podría afirmar que el grado con que una organización o un producto pueda "sintonizar" en cada momento con sus públicos y clientes será el factor principal para el éxito de este. Ahora bien, si se pudiera ir más allá de esta capacidad de "sintonía" para llegar a un nivel de anticipación de las necesidades de los públicos y del mercado, el éxito de cara al futuro estará significativamente más garantizado. En ambos casos, tanto marketing como comunicación corporativa deben esforzarse por escuchar e investigar permanentemente la evolución de su entorno, de la sociedad, de los intereses y valores de los públicos en cada momento, teniendo en cuenta que, en el nuevo escenario digital, la nueva democracia de la comunicación ha traído innumerables oportunidades, pero también nuevos retos, como los de la reputación.

4. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN TIEMPO REAL

La velocidad de circulación de la información en redes sociales y medios digitales obliga a las organizaciones a gestionar su reputación en tiempo real. El concepto de reputación es inherente al de comunicación. Incluso nos atrevemos a afirmar que la comunicación estratégica esconde otro tipo de gestión, la del riesgo reputacional (Xifra & Ordeix, 2009), concepto mucho más idóneo, pues mientras el riesgo es gestionable, no lo es la reputación.

Las crisis comunicativas en el escenario posdigital pueden escalar en minutos, y la capacidad de respuesta se convierte en un factor crítico. Según Coombs (2015), la comunicación de crisis en entornos digitales requiere protocolos aún más ágiles, monitoreo constante y una narrativa transparente que permita recuperar la confianza de los públicos.

La autenticidad y la verdad deberían cobrar un nuevo protagonismo, pero también es cierto que la saturación informativa digital ha transformado la relevancia de las crisis clásicas de comunicación en los últimos tiempos y que el escenario poscovídico está marcado por la proliferación de la desinformación.

5. DESINFORMACIÓN Y POSVERDAD

La proliferación de noticias falsas y contenidos manipulados representa un desafío creciente para las relaciones públicas. En la era postdigital, la posverdad -entendida como la subordinación de los hechos a las emociones y creencias- dificulta la construcción de discursos basados en evidencias. Las empresas deben desarrollar estrategias de verificación, colaboración con medios confiables y educación mediática para contrarrestar la desinformación (Wardle & Derakhshan, 2017).

La viralización de las fake news se posibilita gracias a que las herramientas digitales permiten una rápida difusión con un formidable posicionamiento del contenido falso, incluso por parte de las herramientas de Inteligencia Artificial. Las Redes Sociales vienen siendo un terreno fértil ya que gran parte de la población confía en este medio como principal fuente de información, especialmente los más jóvenes como confirmó el proyecto de investigación conjunto de la Universidad Complutense de Madrid y la consultora Torres y Carrera que determinó que en España el 82,4% de los jóvenes entre 16 y 24 años (Generación Z) utiliza las Redes Sociales como principal fuente de consulta para estar informado (Fernández Muñoz et al., 2024).

Las características distintivas de la desinformación pasan por la automatización, la personalización algorítmica, la velocidad la ubicuidad y la opacidad. La generación de textos, imágenes y vídeos hiperrealistas reduce drásticamente los costes de producción de bulos. En cuanto a la personalización algorítmica, hay que recordar que las plataformas segmentan las audiencias y optimizan la difusión basándose en sesgos cognitivos y patrones emocionales altamente personalizados (Simon et al., 2023). Además, la desinformación se caracteriza por la velocidad y su ubicuidad, puesto que la circulación en redes sociales y mensajería instantánea permite que las noticias falsas lleguen a millones de usuarios en cuestión de minutos. Y también por la opacidad puesto que los modelos generativos actúan como cajas negras, lo que dificulta la trazabilidad y la rendición de cuentas del contenido (Monteith et al., 2024).

6. AUTOMATIZACIÓN Y USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La incorporación de inteligencia artificial (IA) en la comunicación corporativa ha abierto nuevas posibilidades, desde chatbots hasta análisis predictivo de tendencias. Más allá de la automatización, la IA generativa crea nuevos contenidos, mientras que la IA agéntica actúa de forma más autónoma para realizar tareas. Sin embargo, también plantea retos relacionados con la deshumanización del contacto, la transparencia algorítmica y la ética en el uso de datos personales (Floridi et al., 2018). La IA debe ser utilizada como complemento, no como sustituto, de la inteligencia comunicativa humana.

La mayoría de los profesionales emplean ya herramientas de IA como ChatGPT para mejorar la eficiencia en la generación de contenidos (Fernández & Pérez, 2025). Sin embargo, muchas organizaciones carecen de políticas formales de uso y capacitación y las preocupaciones éticas y de privacidad generan incertidumbre sobre el futuro de la tecnología que avanza a la velocidad de la luz con iniciativas de tipo normativo con el objetivo de garantizar un desarrollo y uso de la IA seguros y éticos, protegiendo los derechos fundamentales de los ciudadanos. La Ley de IA de la UE que entró en vigor en 2024 prohíbe ciertas prácticas de IA consideradas inaceptables, mientras que los sistemas de IA de alto riesgo tienen requisitos específicos y los modelos de IA de propósito general están sujetos a normas de transparencia y gobernanza protegiendo los derechos de autor.

7. NUEVAS NARRATIVAS TRANSMEDIA

La era postdigital exige una narrativa transmedia, capaz de articular mensajes coherentes a través de múltiples plataformas y formatos. Las organizaciones deben dominar el lenguaje audiovisual, interactivo y participativo, adaptando sus contenidos a las lógicas de cada canal. Jenkins (2006) ya destacó que el storytelling transmedia permite construir comunidades en torno a la marca, que requiere una planificación estratégica que evite la dispersión del mensaje.

Más allá del storytelling, el reto actual es avanzar hacia el storydoing: demostrar con hechos aquello que antes se comunicaba solo mediante narrativas. Esto no implica renunciar a las nuevas formas de articular el mensaje, sino aprovechar plenamente las oportunidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas. Entre ellas destacan el uso del blockchain para reforzar la transparencia en responsabilidad social -permitiendo rastrear la trazabilidad de productos y acreditar prácticas éticas y sostenibles- (Ojog & Miron, 2025), la personalización inteligente basada en IA, y los formatos 3D y experiencias de realidad extendida, que facilitan interacciones más inmersivas y participativas con los públicos. Por su parte los NFTs (tokens no fungibles) brindan la posibilidad de crear propuestas exclusivas, que pueden ser especialmente atractivas para públicos que valoran lo distintivo en el entorno digital (Alshater et al., 2025), fortaleciendo el vínculo emocional y consolidando su imagen como líder en innovación.

8. INCLUSIÓN DIGITAL, ACCESIBILIDAD Y DIVERSIDAD

La comunicación corporativa debe enfrentar el reto de la inclusión digital, garantizando que sus mensajes lleguen a públicos diversos, incluyendo personas con discapacidades, adultos mayores y comunidades con acceso limitado a la tecnología. La accesibilidad no es solo una cuestión técnica, sino también ética y reputacional. Las organizaciones deben adoptar estándares de diseño universal y promover una cultura comunicativa inclusiva (Lazar et al., 2017).

Otro elemento interesante a tener en cuenta es la conveniencia de que la comunicación y los equipos reflejen la diversidad en todas sus vertientes, ajustándose a la realidad social, aportando visiones enriquecedoras y conectando mejor con las necesidades y expectativas de todos los públicos en las organizaciones. La diversidad es muy importante y ha logrado grandes resultados convenientemente integrada, tanto en sus variables de género, raza, religión, orientación sexual o ideología.

9. SOSTENIBILIDAD COMUNICATIVA

En un contexto marcado por la preocupación ambiental y social, la comunicación corporativa debe alinearse con los principios de sostenibilidad. Esto implica no solo comunicar acciones responsables, sino hacerlo de manera coherente, evitando el greenwashing y promoviendo una relación auténtica con los públicos. La sostenibilidad comunicativa requiere transparencia, coherencia y compromiso a largo plazo (Baumgartner & Rauter, 2017).

La gestión de las relaciones públicas afecta directamente a la reputación, al ser ésta una consecuencia de dicha gestión, por lo que en el entorno posdigital, la sostenibilidad comunicativa se convierte en un eje estratégico para las organizaciones que buscan generar impacto sin saturar el ecosistema informativo, adoptando prácticas responsables que equilibren la producción de contenidos con la atención consciente a las audiencias, priorizando la calidad sobre la cantidad. Esta visión promueve una comunicación ética, inclusiva y transparente, que aprovecha la tecnología sin perder de vista el bienestar social, la diversidad cultural y el respeto por el tiempo y la atención de las personas. Así, la sostenibilidad comunicativa no solo preserva recursos, sino que fortalece vínculos duraderos y significativos en un mundo hiperconectado.

10. GOBERNANZA DIGITAL Y REGULACIÓN

La creciente regulación de los entornos digitales -como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa- obliga a las organizaciones a adaptar sus prácticas comunicativas a marcos legales cada vez más exigentes. La gobernanza digital implica una gestión responsable de los datos, una protección efectiva de la privacidad y una rendición de cuentas ante los públicos. Las relaciones públicas deben incorporar una dimensión jurídica y ética en su planificación estratégica (Solove, 2021) con lo que otro de los retos digitales para la comunicación corporativa pasa por la gobernanza en la era posdigital que se configura como un pilar esencial de la comunicación corporativa, al establecer marcos éticos, normativos y estratégicos que regulan el uso responsable de las tecnologías.

Desde esta perspectiva, comunicar no solo implica informar, sino también rendir cuentas sobre cómo se gestionan los datos, la inteligencia artificial y los canales digitales. La transparencia, la trazabilidad y la participación se convierten en valores clave, reforzando la confianza de los públicos y alineando la cultura organizacional con principios de integridad, seguridad y sostenibilidad tecnológica.

11. CULTURA ORGANIZACIONAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Finalmente, los retos digitales no pueden abordarse sin una transformación profunda de la cultura organizacional como se ha señalado desde la perspectiva de la gobernanza. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un eje clave para fomentar la adaptación al cambio, la innovación y la resiliencia. Las organizaciones deben promover una cultura digital que valore la colaboración, la transparencia y el aprendizaje continuo (Westerman et al., 2014).

En el entorno posdigital, la cultura organizacional y la transformación digital convergen en una nueva forma de comunicar que redefine los vínculos internos y externos de las organizaciones. La comunicación deja de ser un proceso lineal para convertirse en una experiencia interactiva, transparente y adaptativa, donde los valores corporativos se transmiten a través de canales digitales que favorecen la participación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Esta evolución exige una cultura abierta al cambio, capaz de integrar tecnologías emergentes sin perder la identidad organizacional, y de fomentar entornos donde la comunicación fluya con autenticidad, agilidad y propósito. No es sencillo. Se requieren profesionales de la comunicación para su gestión.

12. CONCLUSIÓN

La era posdigital redefine los parámetros de la comunicación corporativa, exigiendo una adaptación constante a un entorno dinámico, complejo y profundamente digitalizado. Los retos digitales no son obstáculos, sino oportunidades para repensar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, desde una perspectiva ética, estratégica y humanista. La clave está en combinar tecnología con sensibilidad comunicativa, innovación con responsabilidad, y datos con narrativas significativas.

Más allá de las herramientas, de los nuevos formatos creativos, de las modas e innovaciones tecnológicas, por encima de todo aparecen una vez más los hechos, las conductas y la importancia de la estrategia y la eficacia comunicativa, la importancia de los fundamentos de la comunicación estratégica y de los elementos motivacionales de los individuos a tener en cuenta en comunicación persuasiva, y que independientemente de la acelerada transformación de los escenarios, se muestran esencialmente inmutables mientras sigamos siendo seres humanos.

REFERENCIAS

Alshater, M.M., Nasrallah, N., Khoury, R., et al. (2025). Deciphering the world of NFTs: a scholarly review of trends, challenges, and opportunities. Electronic Commerce Research, 25, 4193-4249. https://doi.org/10.1007/s10660-024-09881-y

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. Journal of Cleaner Production, 140, 81-92. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Sage Publications.

Fernández Muñoz, C., Rubio Moraga, A. L., & Álvarez Rivas, D. (2024). Generation Z and Disinformation: Perceptions and Practices in the Digital Age. Estudios del Mensaje Periodístico, 30(3), 517-529. https://doi.org/10.5209/emp.96511

Fernández Muñoz, C., & Pérez Muena, R. (2025). Impacto y adopción de la Inteligencia Artificial en la comunicación organizacional en Chile y España. Revista De Comunicación, 24(2), 127-139. https://doi.org/10.26441/RC24.2-2025-3899

Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., & Vayena, E. (2018). AI4People-An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. Minds and Machines, 28(4), 689-707. https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. NYU Press.

Lazar, J., Goldstein, D. F., & Taylor, A. (2017). Ensuring digital accessibility through process and policy. Morgan Kaufmann.

Monteith S, Glenn T, Geddes JR, Whybrow PC, Achtyes E, Bauer M. (2024). Artificial intelligence and increasing misinformation. The British Journal of Psychiatry, 224(2), 33-35. https://doi.org/10.1192/bjp.2023.136

Ojog, A., & Miron, C. (2025). Improving CSR transparency through blockchain. Pertanika Proceedings, 1(1). https://doi.org/10.47836/pp.1.1.003

Pepperell, R., & Punt, M. (2000). The postdigital membrane: Imagination, technology and desire. Intellect Books.

Simon, F. M., Altay, S., & Mercier, H. (2023). Misinformation reloaded? Fears about the impact of generative AI on misinformation are overblown. Harvard Kennedy School (HKS) Misinformation Review. https://doi.org/10.37016/mr-2020-127

Solove, D. J. (2021). Understanding privacy (2nd ed.). Harvard University Press.

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Council of Europe.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

Xifra, J., & Ordeix, E. (2009). Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander. Public Relations Review, 35(4), 353-360. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.08.004

Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

CAPÍTULO 12

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA CONSTRUCCIÓN VISUAL DE MARCAS HOTELERAS DE LUJO.

Artificial Intelligence in the Visual Construction of Luxury Hotel Brands.

Nélida Dávila Espuela. *Universidad Complutense de Madrid*
Laura Gómez Cuesta. *Universidad Europea de Madrid*
Bienvenida Araceli Parres Serrano. *Universidad de Alcalá*

RESUMEN:
Esta investigación analiza el impacto de la inteligencia artificial en la creación de logotipos para hoteles de lujo, comparando isotipos originales con versiones generadas por IA. Se estudian su calidad visual y su capacidad simbólica mediante análisis semiótico. Los resultados muestran que la IA puede producir propuestas comparables al diseño humano, aunque con limitaciones. Se concluye que la IA es útil como apoyo creativo, pero requiere supervisión humana para garantizar eficacia estratégica y simbólica.

PALABRAS CLAVE:
Lujo, comunicación corporativa, IA, identidad de marca.

ABSTRACT:
This research analyzes the impact of artificial intelligence on the creation of logos for luxury hotels, comparing original isotypes with versions generated by AI. Their visual quality and symbolic capacity are studied through semiotic analysis. The results show that AI can produce proposals comparable to human design, although with limitations. It is concluded that AI is useful as creative support but requires human supervision to ensure strategic and symbolic effectiveness.

KEYWORDS:
Luxury, corporate communication, AI, brand identity.

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) en el ámbito del diseño gráfico ha transformado de manera profunda los procesos creativos en *branding*. Herramientas generativas como ChatGPT, Copilot o Adobe Firefly permiten producir propuestas visuales con rapidez, eficiencia y niveles de calidad técnica comparables a los de diseñadores noveles (Osadcha & Osadcha, 2023; Tuwio, 2024). Este avance ha democratizado el acceso a soluciones gráficas y ha abierto un nuevo horizonte en la construcción de identidades corporativas. No obstante, la literatura señala limitaciones relacionadas con la falta de comprensión de principios fundamentales del diseño, como jerarquía, equilibrio y proporción, lo que evidencia la necesidad de supervisión humana (Bertão et al., 2025).

En este sentido, la incorporación de IA al proceso creativo no sustituye la labor del diseñador, sino que se configura como un apoyo complementario. ChatGPT se utiliza para generar conceptos iniciales y discursos alineados con los valores de marca (Henao et al., 2023; Steiss et al., 2024), Copilot contribuye a la gestión estratégica de la identidad corporativa (Capriotti, 2016; Aronés et al., 2024) y Adobe Firefly potencia la personalización y la experimentación visual (Lima & Larrazábal, 2024). Estas herramientas integran la capacidad de procesar grandes volúmenes de información y ofrecer variaciones gráficas, optimizando las fases iniciales del proceso creativo y permitiendo un trabajo más ágil y flexible. Sin embargo, su implementación plantea también debates éticos vinculados al "capitalismo algorítmico" y a la autoría creativa (González Montaño, 2023; Beccari et al., 2023). La revisión bibliográfica pone de relieve, por tanto, la necesidad de marcos normativos y de una supervisión crítica que asegure la coherencia cultural y simbólica de las propuestas (Olvera-Yerena, 2022).

La importancia de la comunicación corporativa resulta especialmente evidente en el sector del lujo, donde la marca constituye el mayor activo. En este contexto, el logotipo se erige como eje central de la identidad visual al condensar valores, historia y el posicionamiento estratégico de la organización (Caldevilla, 2009). No se trata únicamente de un signo gráfico, sino de un elemento narrativo que articula aspiraciones, experiencias y estilos de vida. La literatura académica destaca que variables como la familiaridad, la complejidad visual, la carga emocional y la tipografía inciden en la eficacia comunicativa del logotipo (Marchis et al., 2018). En el caso de las marcas hoteleras de lujo, se observa un predominio del minimalismo cromático en negro, dorado y plateado, asociado a la sofisticación y la exclusividad (Rivero & Montes Vozmediano, 2016). Estas elecciones estéticas refuerzan la coherencia simbólica y aseguran la memorabilidad del signo visual (Demir & Tür, 2019).

En un entorno digitalizado, el logotipo se convierte además en un ancla visual dentro de la narrativa multimodal de las páginas web y a nivel interno, en un motor de coherencia organizativa. De este modo, la comunicación corporativa en el sector del lujo no solo asegura la diferenciación estética, sino que constituye un recurso estratégico para reforzar la credibilidad, la exclusividad y la proyección internacional de la marca.

La elección de las cadenas hoteleras: Four Seasons, Kempinski y Royal Mansour, responde a su papel como referentes globales en la industria del lujo y a su capacidad de integrar innovación, tradición y personalización como atributos clave.

Atendiendo a lo recogido en esta introducción, esta investigación se propone analizar empíricamente el potencial de la inteligencia artificial en la construcción visual de estas marcas hoteleras de lujo.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Se plantean dos objetivos fundamentales: en primer lugar, comparar la calidad de los isotipos generados mediante herramientas de IA con los originales de las cadenas seleccionadas. En segundo lugar, realizar un análisis semiótico comparativo que permita identificar patrones, códigos gráficos y similitudes simbólicas, con el fin de determinar en qué medida la IA reproduce estructuras visuales preexistentes y cuáles se configuran como constantes en la representación de la identidad visual en el sector hotelero de lujo.

La metodología empleada responde a un enfoque cualitativo-comparativo orientado al estudio de la construcción simbólica de la identidad visual en marcas hoteleras de lujo. Aunque el análisis se apoya en herramientas interpretativas propias de la semiótica visual, se incorporan también criterios sistemáticos de comparación mediante la aplicación de la rúbrica de Altamirano Galván (2022), permitiendo evaluar de forma estructurada variables relacionadas con la calidad de una marca gráfica.

El estudio adopta deliberadamente un enfoque exploratorio y aplicado, orientado a identificar tendencias iniciales en la interacción entre IA generativa y *branding* de lujo, más que a ofrecer resultados plenamente generalizables. Por ello, se optó por un conjunto acotado de marcas, herramientas y *prompts*, priorizando la comparabilidad analítica sobre la exhaustividad experimental.

La investigación se desarrolló en cinco fases. Primero, se analizó la identidad corporativa y los valores de las tres cadenas hoteleras de lujo seleccionadas. A partir de estos, se elaboraron *prompts* en inglés con descripciones visuales, evitando referencias directas a las marcas, pero incluyendo sus principales valores identitarios.

Se opta deliberadamente por *prompts* homogéneos y relativamente directos con el fin de garantizar la comparabilidad entre herramientas de IA generativa y analizar su capacidad interpretativa base. Se descartan por este motivo procesos iterativos de refinamiento o *prompting* avanzado, al considerarse que dichas dinámicas podrían introducir variables adicionales que dificultarían la comparación entre plataformas.

En la segunda fase, dichos *prompts* se aplicaron en tres herramientas de IA (ChatGPT, Copilot y Adobe Firefly) para generar diferentes isotipos, obteniéndose un total de nueve propuestas cuya calidad fue evaluada mediante la rúbrica de Altamirano Galván (2022), apta metodológicamente por ofrecer una evaluación de identidades visuales con un enfoque dual, gráfico-comunicativo, y, por tanto, pertinente para el objetivo de este estudio. Esta rúbrica permitió sistematizar el análisis de los isotipos a partir de criterios relacionados tanto con la calidad formal del diseño como con su eficacia comunicativa y simbólica.

Finalmente, se opta por el modelo denotativo-connotativo de Barthes (1971) debido a su idoneidad para una primera aproximación exploratoria al estudio de la representación simbólica producida por inteligencia artificial, con el fin de valorar hasta qué punto las imágenes generadas transmiten los valores simbólicos y culturales asociados al lujo hotelero.

3. RESULTADOS

Tras desarrollar cada una de las fases metodológicas descritas, se exponen a continuación los resultados obtenidos por marca hotelera, indicando el *prompt* facilitado a la IA y las tres respuestas visuales obtenidas según la plataforma utilizada.

3.1 PROPUESTAS PARA LA MARCA FOUR SEASONS

La marca gráfica de la cadena hotelera Four Seasons (Figura 1) aporta sobriedad y atemporalidad, mientras que la tipografía serif clásica proyecta lujo, tradición y confianza.

FIGURA 1

Isotipo de Four Seasons

Nota. Four Seasons (https://www.fourseasons.com/es-es)

Tras facilitar el siguiente *prompt* a las herramientas IA señaladas, los resultados obtenidos pueden contemplarse en la tabla 1:

• *Prompt* para Four Seasons (diseñado con ChatGPT):

"Design a symbolic logo based on the core values of leadership, success and efficiency. Describe suitable symbolic shapes, color suggestions, composition, and visual style that clearly communicate the three values in an abstract and scalable way. *Use abstract shapes to visually represent these values. Minimalist style, no text, flat vector appearance, high contrast, centered on a white background, suitable for both print and digital formats. Clean lines and symbolic shapes. I need a visual logo".*

TABLA 1

Propuestas generadas por IA para Four Seasons

ChatGPT (Isotipo F1)	Copilot (Isotipo F2)	Adobe Firefly (Isotipo F3)

Nota. Respuesta a los valores recogidos en el prompt facilitado a las tres herramientas IA especificadas. Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la inteligencia artificial.

3.2 PROPUESTAS PARA LA MARCA KEMPINSKI

La marca Kempinski utiliza como identidad visual un logotipo (Figura 2) con una tipografía manuscrita elegante, transmitiendo calidez, exclusividad y tradición. El uso del negro sobre blanco mantiene la sobriedad y la atemporalidad asociadas al lujo clásico. La caligrafía fluida aporta un toque humano y personal, mientras que la disposición jerárquica comunica orden y claridad, alineándose con la identidad de hospitalidad de lujo con herencia europea que representa Kempinski.

FIGURA 2

Logotipo de Kempinski

Nota. Kempinski (https://www.kempinski.com/en)

Tras facilitar el siguiente *prompt* a las herramientas IA señaladas, los resultados obtenidos pueden contemplarse en la Tabla 2:

- *Prompt* para Kempinski (diseñado con ChatGPT):

"Design a symbolic logo based on the core values of tradition, experience/know-how and personalization. Describe suitable symbolic shapes, color suggestions, composition, and visual style that clearly communicate the three values in an abstract and scalable way. *Use abstract shapes to visually represent these values. Minimalist style, no text, flat vector appearance, high contrast, centered on a white background, suitable for both print and digital formats. Clean lines and symbolic shapes. I need a visual logo".*

TABLA 2

Resultados visuales obtenidos para Kempinski

ChatGPT (Isotipo K1)	Copilot (Isotipo K2)	Adobe Firefly (Isotipo K3)

Nota. Respuesta a los valores recogidos en el prompt facilitado a las tres herramientas IA especificadas. Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la inteligencia artificial.

3.3 PROPUESTAS PARA LA MARCA ROYAL MANSOUR

El isotipo dorado de Royal Mansour (Figura 3), con forma de arco de herradura integrado en una estructura de muralla escalonada, evoca la arquitectura marroquí y el patrimonio cultural islámico, transmitiendo lujo, tradición y exclusividad.

FIGURA 3

Logotipo de Royal Mansour

Nota. Royal Mansour (https://www.royalmansour.com/)

Tras facilitar el siguiente *prompt* a las herramientas IA señaladas, los resultados obtenidos pueden contemplarse en la Tabla 3:

- *Prompt* para Royal Mansour (diseñado con ChatGPT):

"Design a symbolic logo based on the core values of Moroccan Tradition, craftsmanship and sustainability. Describe suitable symbolic shapes, color suggestions, composition, and visual style that clearly communicate the three values in an abstract and scalable way. *Use abstract shapes to visually represent these values. Minimalist style, no text, flat vector appearance, high contrast, centered on a white background, suitable for both print and digital formats. Clean lines and symbolic shapes. I need a visual logo".*

TABLA 3

Resultados visuales obtenidos para Royal Mansour

ChatGPT (Isotipo R1)	Copilot (Isotipo R2)	Adobe Firefly (Isotipo R3)

Nota. Respuesta a los valores recogidos en el prompt facilitado a las tres herramientas IA especificadas. Fuente: Elaboración propia con el apoyo de la inteligencia artificial.

Una vez presentadas las nueve propuestas visuales generadas, tres por cada herramienta de inteligencia artificial a partir de los *prompts* diseñados, se observa una amplia diversidad en la interpretación visual de los valores y elementos formales indicados. Estas diferencias ofrecen un punto de partida relevante para investigar sobre la capacidad de cada herramienta para traducir visualmente una intención comunicativa y la calidad del diseño proporcionado. A continuación, en el apartado de discusión, procederemos al análisis de estos resultados en términos de calidad y de comunicación visual.

4. DISCUSIÓN

En este apartado procederemos a dar respuesta a los objetivos de la investigación realizando un análisis comparativo a partir de la aplicación de la rúbrica referenciada y un análisis semiótico para extraer información sobre los datos obtenidos con la IA.

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS MARCAS GRÁFICAS ORIGINALES Y LOS RESULTADOS GENERADOS POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El isotipo original de Four Seasons no refleja de forma directa los valores de liderazgo, éxito y eficiencia, pero transmite lujo mediante una gráfica distintiva y elegante. De las propuestas de IA, F1 y F3 obtuvieron bajas valoraciones por ser demasiado figurativa o excesivamente abstracta respectivamente, afectando a su claridad y reproducción. En cambio, la F2 destacó por su mayor coherencia con los valores planteados, superando incluso al logotipo original. En conjunto, los resultados evidencian (Tabla 4) que la IA genera propuestas de calidad desigual según su capacidad de interpretar el *briefing*.

TABLA 4

Análisis comparativo de isotipos Four Seasons

Isotipos	**Puntuación total optenida en la rúbrica** (Altamirano Galván, 2022)	**Análisis descriptivo de enfoque cualitativo**
	26/30	**Isotipo original:** Diseño monocromático, con un fuerte componente geométrico y orgánico a la vez. Excelente gráficamente, pero menos alineado con el *briefing* de éxito/liderazgo.
	20/30	**Isotipo F1:** Propuesta clara y funcional, pero poco original. Significado descriptivo y plano, poco evocativo.
	27/30	**Isotipo F2:** Alineado con el *briefing* en relación a su carácter abstracto, original, profesional, pero con dificultades para escalarse y con exceso de detalles.
	19/30	**Isotipo F3:** Visualmente rico, pero mensaje confuso y poco definido. No se aporta sobre fondo blanco, impactando en su contraste y visibilidad de manera negativa.

Nota. Elaboración propia.

El análisis de Kempinski (Tabla 5) muestra que la K2 fue la propuesta mejor valorada por su equilibrio y coherencia, mientras K1 y K3 obtuvieron puntuaciones bajas por falta de pregnancia y desconexión con el *briefing*. El logotipo original (26/30) destacó por su sobriedad y tipografía caligráfica, transmitiendo lujo y tradición. En conjunto, el éxito del diseño depende de articular estética, legibilidad y coherencia más que de la complejidad formal.

TABLA 5

Análisis comparativo isotipos Kempinski

Isotipos	**Puntuación total optenida en la rúbrica** (Altamirano Galván, 2022)	**Análisis descriptivo de enfoque cualitativo**
	26/30	**Logotipo original:** Excelente ejecución gráfica y coherencia con el mensaje de marca. Estética evocadora, aunque con leves problemas de legibilidad y reproducción a escalas pequeñas. Muy bien alineado con el posicionamiento clásico de la marca.
	20/30	**Isotipo K1:** Buena pregnancia, pero con una ejecución gráfica débil y sin esencia unitaria. Comunicación legible pero poco original.
	27/30	**Isotipo K2:** Resultado unitario de esencia geométrica pero complejo y algo saturado (superposiciones de formas y colores), que sugiere colaboración o red. Buena calidad gráfica y originalidad, aunque con problemas de legibilidad y pregnancia. Mensaje ambiguo, aunque formalmente cuidado.
	19/30	**Isotipo K3:** División tripartita con colores contrastados: verde azulado y amarillo oscuro, con diferentes intensidades producto de degradados. Mensaje poco claro, aunque el diseño es funcional y con buena pregnancia. Estética llamativa pero desconectada del *briefing*.

Nota. Elaboración propia.

El análisis de Royal Mansour (Tabla 6) muestra que la IA puede generar isotipos de alta calidad si los *prompts* están bien definidos. R1 (28/30) igualó al logotipo original en claridad y elegancia, aunque con menor pregnancia. R2 (26/30) destacó por originalidad pero sufrió problemas de legibilidad, mientras que R3, pese a su riqueza ornamental, resultó ambiguo y poco funcional.

TABLA 6

Análisis comparativo isotipos Royal Mansour

Isotipos	**Puntuación total optenida en la rúbrica** (Altamirano Galván, 2022)	**Análisis descriptivo de enfoque cualitativo**
	28/30	**Isotipo original:** Representación arquitectónica directa que evoca historia y herencia cultural mediante un arco y almenas. Diseño simétrico, limpio y funcional, con gran claridad, pregnancia y excelente capacidad de reproducción. Aunque no sorprende por su originalidad, transmite con eficacia valores de tradición, exclusividad y solidez.
	28/30	**Isotipo R1:** Alta capacidad de reproducción. Aunque con menor pregnancia, destaca por una estética evocadora y natural, bien conectada con el mensaje de marca.
	28/30	**Isotipo R2:** Propuesta abstracta con moderada legibilidad y pregnancia, pero buena ejecución gráfica. Adecuada comunicación de valores, aunque requiere atención del espectador.
	18/30	**Isotipo R3:** Diseño ornamentado. Transmite cultura y lujo de forma ambigua y poco funcional como logotipo.

Nota. Elaboración propia.

En conjunto, estos resultados muestran que la IA tiene un gran potencial como herramienta de diseño conceptual, pero aún requiere la intervención crítica humana para garantizar una alineación con el *briefing*, claridad comunicativa y eficacia simbólica.

4.2 ANÁLISIS SEMIÓTICO DE LOS RESULTADOS VISUALES OBTENIDOS PARA CADA HOTEL

El análisis semiótico realizado, apoyado en la teoría de Barthes (1971), permite evaluar la capacidad comunicativa de los isotipos originales y los generados por inteligencia artificial (IA), distinguiendo entre los mensajes denotativos y connotativos de cada propuesta y su relación con los valores simbólicos del lujo hotelero.

En el caso de Four Seasons, el logotipo original se compone de un árbol estilizado en blanco y negro, que en el plano denotado representa crecimiento y naturaleza, mientras que en el connotado evoca solidez, equilibrio y elegancia atemporal. Aunque no alude directamente a los valores de liderazgo o eficiencia, su simplicidad transmite lujo mediante discreción y vinculación con la sostenibilidad. En contraste, las propuestas de IA mostraron resultados dispares: F2 logró aproximarse al imaginario del lujo con una metáfora visual de "camino iluminado" que evoca exclusividad y atención

personalizada; F1, aunque legible, proyectó un carácter demasiado empresarial; y F3, pese a su originalidad, resultó excesivamente abstracto y ambiguo. Ello sugiere que la eficacia comunicativa de la IA depende de la precisión metafórica y de la supervisión humana para orientar la carga simbólica.

En Kempinski, el logotipo original, basado en tipografía caligráfica manuscrita, transmite denotativamente elegancia y exclusividad, mientras que en el plano connotativo refuerza tradición, herencia y personalización, rasgos propios del lujo europeo clásico. Frente a ello, los isotipos generados por IA presentan una fidelidad semiótica variable. K1 logra cierta coherencia al vincular tradición y tecnología mediante símbolos figurativos, aunque sin gran pregnancia; K2 ofrece una construcción formal correcta, pero se aleja del imaginario simbólico; y K3 falla en evocar valores emocionales o simbólicos alineados con la identidad de la marca, pese a su corrección técnica. Así, solo el logotipo original consigue activar con eficacia los códigos culturales del lujo, lo que evidencia las limitaciones de la IA para reproducir significados intangibles cuando estos no están claramente codificados en los *prompts*.

En Royal Mansour, el isotipo original recurre a formas arquitectónicas inspiradas en la tradición árabe, arcos y almenas, lo que en el plano denotado remite a la herencia cultural marroquí y, en el connotado, a exclusividad, historia, solidez y artesanía. Las propuestas generadas por IA muestran una capacidad desigual para reproducir estos significados. R1 y R2 integran geometrías y ornamentos cercanos a la estética islámica, logrando cierta coherencia cultural, aunque con menor pregnancia y claridad que el original. En cambio, R3, aunque ornamentado y visualmente rico, carece de un vínculo claro con los códigos del lujo marroquí, resultando ambiguo y poco funcional. Ello confirma que, sin una orientación precisa, la IA tiende a generar soluciones decorativas sin un anclaje profundo en la tradición visual y cultural.

5. CONCLUSIONES

Los logotipos originales de Four Seasons, Kempinski y Royal Mansour demuestran gran eficacia para condensar valores simbólicos y culturales del lujo, operando en planos denotativos y connotativos (Barthes, 1971). En contraste, los generados por IA ofrecen resultados irregulares: aunque algunos isotipos alcanzan calidad técnica y abstracción coherente (R1, K1), suelen mostrar limitaciones para expresar significados culturales, emocionales o históricos.

La investigación valida parcialmente la hipótesis de la IA como espejo cultural, capaz de reproducir imaginarios visuales del lujo, aunque su éxito depende de factores como la precisión del *prompt*, la herramienta empleada y la claridad de los valores de marca. Se observan diferencias entre herramientas: ChatGPT logra aproximaciones más sólidas, aunque siempre requiere supervisión humana crítica; Copilot aporta equilibrio formal pero con problemas de funcionalidad y Firefly privilegia la ornamentación sin claridad estratégica. En consecuencia, la IA resulta útil en fases exploratorias, pero insuficiente para sustituir la sensibilidad cultural y estética del diseñador en el ámbito del lujo hotelero.

Es por ello que, respecto al primer objetivo, la comparación con los originales muestra que la IA puede lograr propuestas aceptables o destacadas, pero de rendimiento desigual, sin sustituir el criterio estético ni la sensibilidad cultural del diseñador humano.

En relación con el segundo objetivo, se constató que los logotipos originales poseen mayor riqueza connotativa y conexión con los códigos culturales del lujo, mientras que las imágenes de IA reproducen en mayor medida lo denotativo, fallando en transmitir significados simbólicos complejos. En conjunto, la IA se presenta como apoyo útil en fases iniciales del diseño gráfico, aportando rapidez y variabilidad, pero requiere supervisión humana crítica y comprensión cultural profunda.

En conclusión, los resultados de esta investigación sugieren que las herramientas de IA tienden a reproducir imaginarios visuales estandarizados del lujo, apoyados en códigos culturales recurrentes. Ello evidencia cómo los sistemas generativos no solo producen imágenes, sino que también replican modelos estéticos culturalmente consolidados.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio trabaja con un corpus acotado de marcas, herramientas y *prompts*, por lo que los resultados deben interpretarse en clave exploratoria más que generalizable. Futuras investigaciones podrían incorporar estrategias de *prompting* iterativo, multimodal y contextual con el fin de analizar formas más complejas de co-creación humano-IA. Asimismo, resultaría relevante explorar cómo distintos marcos culturales y emocionales modifican la representación algorítmica del lujo y sus códigos simbólicos.

REFERENCIAS

Altamirano Galván, S. G. (2022). Propuesta de rúbrica para la evaluación del diseño de identidad corporativa. *Designio. Investigación en Diseño Gráfico y Estudios de la Imagen, 4*(2). https://doi.org/10.52948/ds.v4i2.627

Aronés Cisneros, A., Aronés Cisneros, R., Alegre Palomino, C., & Colquehuanca Solis, J. (2024). Inteligencia artificial en la elaboración e interpretación de imágenes. Una herramienta en la educación. Areté, *Revista Digital del Doctorado en Educación, 10*(ESPECIAL), 101-117. https://doi.org/10.55560/arete.2024.ee.10.8

Barthes, R. (1971). *Elementos de semiología* (2ª ed.). Alberto Corazón Editor.

Beccari, M. N., Kussler, L. M., & de Oliveira, J. V. D. (2023). Imagens [de] generativas: o ensino de artes visuais e design gráfico face à inteligência artificial. *SCIAS-Educação, Comunicação e Tecnologia,* 5(2), 124-141.

Bertão, R. A., Yeoun, M. H., & Joo, J. (2025). A blind spot in AI-powered logo makers: visual design principles. *Visual Communication*, 24(1), 222-250. https://doi.org/10.1177/14703572231155593

Caldevilla Domínguez, D. (2009). La importancia de la identidad visual corporativa. *Vivat Academia*, 103, 1-26. https://doi.org/10.15178/va.2009.103.1-26

Capriotti, P. (2016). The World Wide Web and the social media as tools of CSR communication. *Handbook of integrated CSR communication* (pp. 193-210). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_11

Demir, Ş. Ş., & Tür, E. (2019). Otel logosu ne söyler? Tüketiciler ne algılar? *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(1), 51-64. https://doi.org/10.24288/jttr.510437

González Montaño, A. (2023). El dispositivo digital en la era del capitalismo algorítmico: el caso de ChatGPT. *Sintaxis*, 11, 33-48. https://doi.org/10.36105/stx.2023n11.04

Henao Rivas, L. A., & Herrera Lozano, V. E. (2023). *Estrategias didácticas mediadas por tecnologías educativas adaptativas para un aprendizaje personalizado en educación básica y media*. [Tesis doctoral, Corporación Universidad de la Costa]. Repositorio Institucional CUC.

Lima, L. G. C., & de Larrazábal, R. R. (2024). Aplicações da inteligência artificial generativa em sound design: uma revisão sistemática da literatura. *PPG Design Caderno Científico*. https://doi.org/10.29327/5457226.1-362

Marchis, G. D., Colonnello, V., & Russo, S. (2018). Comparative values of variables related to brand logos. *Psicología Conductual*, 26(1), 135–150. https://doi.org/10.1037/bul0000172

Olvera Yerena, E. (2022). La IA en el borde del fin del mundo. *Figuras revista académica de investigación*, 4(1), 80-86. https://doi.org/10.22201/fesa.26832917e.2022.4.1

Osadcha, K., & Osadcha, M. (2023). Generative artificial intelligence vs humans in the process of creating corporate identity elements. *Information Technologies and Learning Tools*, 98(6). https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5494

Rivero, A. S., & Vozmediano, M. M. (2016). La identidad visual del lujo en España. *Prisma Social*, 17, 1-23.

Steiss, J., Tate, T., Graham, S., Cruz, J., Hebert, M., Wang, J. & Olson, C. B. (2024). Comparing the quality of human and ChatGPT feedback of students' writing. *Learning and Instruction*, 91, 101894. https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2024.101894

Tuwio, N. M. (2024). Logo Design Based On Artificial Intelligence (AI). *DeKaVe*, 17(2), 151-170. https://doi.org/10.24821/dkv.v17i2.13890

4

COMUNICACIÓN Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

CAPÍTULO 13

LA FORMACIÓN EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA.

Training in communication management at Spanish universities

Emma Torres-Romay. *Universidad de Vigo y Asociación Española de Universidades con Titulaciones de Información y Comunicación (ATIC)*

RESUMEN:
El estudio analiza la formación en Dirección de Comunicación y Comunicación Corporativa en los grados en las universidades españolas, examinando su adecuación a las demandas actuales del mercado laboral. Aunque los estudios de comunicación mantienen una elevada demanda y una buena inserción laboral, persisten desajustes entre la formación recibida y los puestos desempeñados por los graduados y graduadas. El análisis de los planes de estudio muestra que la formación específica en Dirección de Comunicación se concentra principalmente en los grados de Publicidad y Relaciones Públicas, con una presencia desigual entre universidades y una mayor implantación en centros privados.
Los resultados evidencian que los programas formativos incorporan contenidos consolidados como estrategia, reputación o gestión de crisis, pero presentan carencias en ámbitos emergentes como la analítica de datos y la inteligencia artificial. Ante esta situación, se plantea la necesidad de actualizar los planes de estudio, fomentar perfiles profesionales híbridos y reforzar la colaboración entre universidad y empresa para mejorar la adecuación entre formación y empleo. Como principal conclusión, se propone revisar el modelo formativo vigente y desarrollar un nuevo marco de referencia que responda a los retos actuales de la profesión.

PALABRAS CLAVE:
Comunicación, universidad, publicidad, periodismo, comunicación audiovisual, grados.

ABSTRACT:
This study analyzes training in Communication Management and Corporate Communication within degree programs at Spanish universities, examining its alignment with current labor market demands. Although communication studies continue to enjoy strong demand and good employment prospects, there are still discrepancies between the education provided and the positions ultimately held by graduates. The analysis of study plans shows that specific training in Communication Management is mainly concentrated in degrees related to Advertising and Public Relations, with limited presence among universities and greater implementation in private institutions.
The results reveal that academic programs incorporate well-established content such as strategy, reputation, and crisis management, but still show shortcomings in emerging areas such as data analytics and artificial intelligence. In response to this situation, the study highlights the need to update curricula, promote hybrid professional profiles, and strengthen collaboration between universities and companies in order to improve the connection between education and employment. As a main conclusion, it proposes revising the current educational model and developing a new framework of reference capable of addressing the current challenges of the profession.

KEYWORDS:
Communication, university, advertising, journalism, audiovisual communication, degree programs.

1. PRESENTACIÓN

La celebración del I Congreso Internacional de Comunicación Corporativa, Universidad y Empresa (CUECOM) organizado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) en Madrid en 2025 supone un hito fundamental en la siempre productiva relación entre esta asociación y las instituciones universitarias del país. Se aporta visibilidad a la necesaria relación entre ambas y se debate, y mucho, sobre los problemas y retos de futuro de esta profesión, entendida en sentido amplio.

En este contexto la Asociación de Facultades con Títulos de Comunicación e Información (ATIC) que integra a la práctica totalidad de las universidades públicas y privadas con estudios de comunicación en el país ha tenido la oportunidad de participar en un diálogo directo y de escuchar las demandas y preocupaciones en lo relativo a la formación de los futuros profesionales del sector.

Como aportación desde la ATIC, y como base de ese diálogo, es necesario realizar una revisión del punto de partida, analizando cómo es la actual oferta formativa relacionada con la Comunicación Corporativa en general y la Dirección de Comunicación en particular en los estudios de Grado de la universidad española, mapeando la realidad existente buscando puntos fuertes y débiles y, sobre todo, estableciendo la correlación entre esa formación y la realidad del mercado. Los desajustes existen y deben ser trabajados en la academia sin perder el enfoque profesional y ético tan necesario en el contexto actual.

En ese escenario, y con la experiencia de otros trabajos previos (Torres-Romay, 2023a; Torres-Romay, 2023b; Torres-Romay & García-Mirón, 2023) sobre las necesidades formativas y de actualización de los estudios de Comunicación, se plantea el presente estudio, que supone una aportación novedosa con una perspectiva de metainvestigación que permite, al mismo tiempo, realizar una reflexión pensando en el sector profesional pero también aportar ideas concretas para afrontar la realidad de los estudios de comunicación y su futuro.

2. ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA: OFERTA Y DEMANDA

2.1 OFERTA ACADÉMICA EN COMUNICACIÓN

En el escenario de la formación superior en comunicación en 2025 España existen 53 universidades (30 públicas y 23 privadas) y 4 centros adscritos que ofrecen algún título de este ámbito de conocimiento. De ese total, 45 universidades se encuentran asociadas a ATIC (47 centros, ya que en dos universidades la formación en comunicación se imparte en más de una Facultad) (datos de ATIC, 2025). Se trata, por tanto, de una oferta amplia y consolidada, que experimentó su mayor crecimiento en las dos últimas décadas.

La oferta formativa se consolida tras la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) con un núcleo de tres títulos (Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual) que es el que articula la oferta. Así, contamos con 43 grados de Periodismo, 41 de Publicidad y Relaciones Públicas y 32 de Comunicación Audiovisual a los que se suman 13 títulos con otras denominaciones (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, 2025).

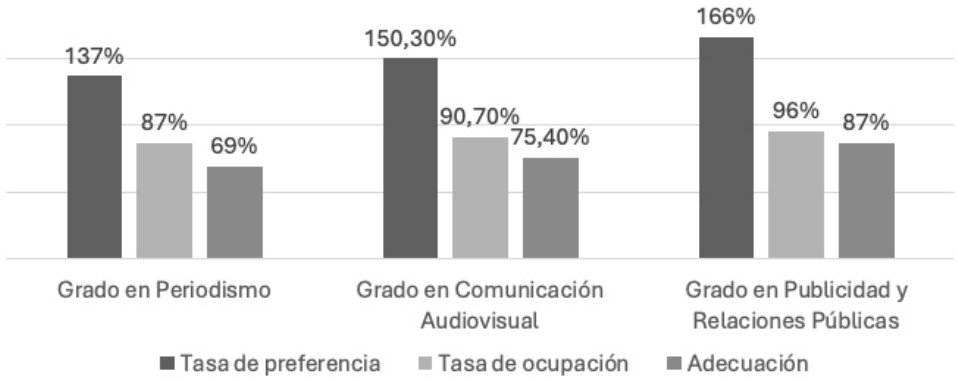
En concreto, estos datos suponen un incremento de la oferta en un 57% desde 2015, coincidiendo, sin duda, con una revaloración de la actividad comunicativa, especialmente en el ámbito empresarial. De hecho, en este momento el 8% de las plazas que se ofertan en las universidades públicas corresponden a este ámbito de conocimiento (3.080 plazas en el Grado de Periodismo, 3.741 en Comunicación Audiovisual y 2.989 en Publicidad y Relaciones Públicas, además de 680 en otros títulos relacionados). La oferta de las universidades privadas equilibra el sistema en términos cuantitativos, evitando la sobre presión.

Los indicadores oficiales de acceso (preinscripción) muestran que los estudios de comunicación mantienen niveles de preferencia y ocupación sostenidos. En términos comparados, Publicidad y Relaciones Públicas suele presentar mayor presión de demanda, seguida de Comunicación Audiovisual mientras que Periodismo se mantiene estable, pero con una mayor diversidad territorial y acusando algún síntoma de cansancio (Rosique Cedillo, 2013). Las notas de corte (acceso) a estos estudios tienden a concentrarse en una franja media-alta en los campus de mayor tamaño (con picos en Cataluña y Comunidad de Madrid) y con medias bastante homogéneas en el resto del territorio.

Si se analizan otras tasas de referencia, como la de preferencia u ocupación, los índices se sitúan por encima de la media universitaria (Figura 1), siendo especialmente interesante el dato entendido como "vocación" (tasa de preferencia) que se refiere a la media nacional de solicitudes por plaza divida entre los matriculados de nuevo ingreso multiplicados por cien, y que se situó en 2023 entre el 1,5 y 1,7.

FIGURA 1

Demanda y ocupación de los estudios de comunicación (2023-2024)



Nota. universidad.gob.es, 2025

Todos los datos dibujan, por tanto, un escenario positivo en el que – aparentemente – no parece producirse una sobreoferta e incluso se estima que no serán títulos que sufran excesivamente el "invierno demográfico" (Prijatel-Spare, 2014) que mantiene en alerta a todas las universidades españolas.

2.2 DEMANDA DE TITULADOS EN COMUNICACIÓN

Estos datos de oferta formativa deben confrontarse con la realidad de la demanda. De esa manera, es necesario identificar si los egresados de los títulos de comunicación están siendo absorbidos por el mercado. Según los datos del periodo 2019-2023, el 79,4% de los titulados en Publicidad y Relaciones Públicas que habían obtenido su título en los cuatro años anteriores estaban afiliados a la Seguridad Social. Esta cifra era del 78,2% en el caso de Periodismo, 70,6% en Comunicación Audiovisual y 77,5% en otros títulos de comunicación.

Es decir, a los cuatro años de graduarse, 8 de cada 10 titulados en comunicación estaban trabajando, pero el punto débil se encuentra en la adecuación; sólo 1 de cada 3 de los graduados en comunicación ejerce puestos plenamente acordes con los títulos (51%). Por grados, en el caso de Publicidad y Relaciones Públicas existe una alta afiliación y una baja adecuación; en Periodismo, alta afiliación, media adecuación y bajos salarios y en Comunicación Audiovisual, baja afiliación y una alta temporalidad vinculada al sector cultural (Fundación BBVA, 2025).

Según los informes, las titulaciones "tradicionales" de comunicación están sometidas a un "desajuste creativo" que hace cada vez más necesarios los "perfiles híbridos". De esta forma, por poner un ejemplo, los titulados de Publicidad y Relaciones Públicas ocupan puestos vinculados con marketing, ventas y atención al cliente antes que los derivados de actividad creativa. Este hecho también se confirma con la propia oferta de nuevos grados, más vinculados con competencias en estrategia, gestión de datos y organización de eventos, como veremos más adelante. En este apartado, también debemos hacer mención a la situación de los salarios, por debajo de la media nacional (Seguridad Social, 2023).

3. FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

3.1 CONCEPTUALIZACIÓN PROFESIONAL Y ACADÉMICA

En el escenario descrito, el siguiente paso es entender cómo se está formando a los profesionales que se ocupan de la comunicación corporativa y que, más concretamente, son directores y directoras de comunicación en empresas o entidades de nuestro país.

En este punto, matizamos que definimos a los directores de comunicación (Dircom) según establece su propia asociación profesional como "directivos y profesionales de Comunicación, Reputación y Asuntos Corporativos, tanto de empresa como consultoras, instituciones y otras organizaciones" (Dircom, 2025).

Desde el punto de vista académico, la Dirección de Comunicación es la forma organizativa y ejecutiva de las Relaciones Públicas como función directiva. Así, las Relaciones Públicas aportan el marco conceptual y las metodologías (gestión de públicos, simetría, relaciones, etc.) y el Dircom lidera esta función dentro de la estructura del gobierno corporativo. Esta visión se sustenta en lo que la literatura considera Corporate Communication (Goodman, 2012) que integra relaciones públicas, comunicación interna, asuntos públicos, marca y reputación bajo una dirección unificada.

De esta manera, nuestro objetivo es identificar cómo se afronta la formación en este ámbito partiendo que se trataría de profesionales de las Relaciones Públicas. Para este estudio en concreto nos centramos en los estudios de Grado, como inicio a de la formación superior en este ámbito, sin tener en cuenta la formación de máster que podría ser objeto de una revisión posterior y específica.

Además de este matiz, no podemos perder de vista la realidad de la profesión. Los informes del European Communication Monitor (ECM) (Zerfass et al, 2024) y el Estado de la Comunicación en España (Dircom, 2023) muestran que los máximos responsables de comunicación actúan en clave estratégica y, por tanto, son responsables de la reputación, la gestión de intangibles, issues management, sostenibilidad e incluso datos.

Si, además, añadimos una visión cuantitativa, los datos del mismo informe (ECE, Dircom, 2023)), indican que aunque el 73% de los profesionales que ocupan puestos de Dircom tiene formación en Comunicación, el 25% procede del ámbito de la empresa, el marketing y el derecho, generando una amplia diversidad de perfiles. Si nos centramos en esa formación en comunicación, el 51,5% son titulados en Periodismo, 15,8% en Publicidad y Relaciones Públicas y el 6% en Comunicación Audiovisual. Como dato adicional, el 62,5% tiene máster o posgrado y el 10% posee un doctorado. Esos posgrados se concentran en Comunicación (57,4%), seguido de Dirección de Empresa- MBA (20,1%), Marketing (6,9%) y Big Data o Redes Sociales (2,1%). Nuestro interés en este punto se centra en valorar cómo las facultades de comunicación están preparando inicialmente a estos profesionales en sus grados.

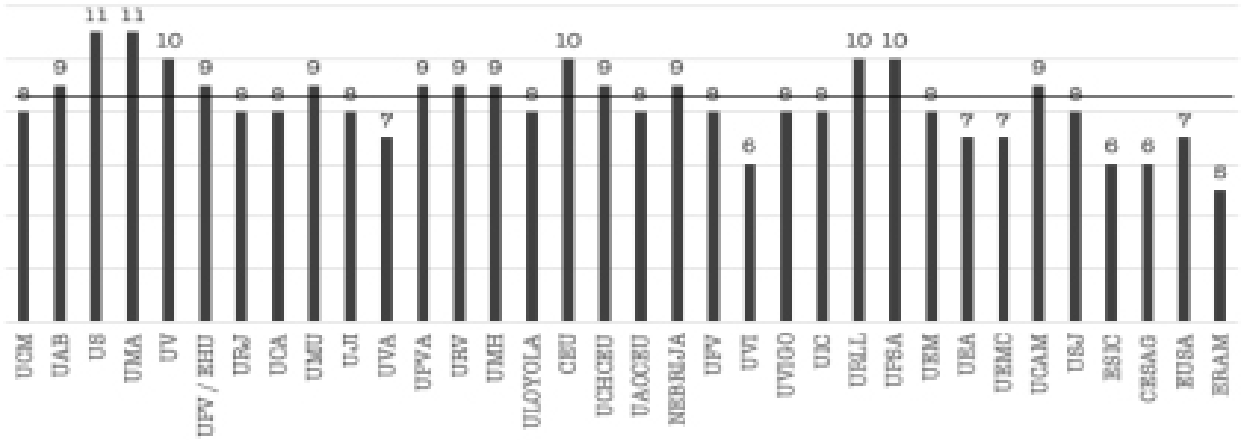
3.2 OFERTA FORMATIVA DE GRADO EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

La propuesta anterior fue abordada en los títulos de Comunicación españoles atendiendo a lo recogido en el Libro Blanco de Comunicación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) que ya en 2005 consideraba la Dirección de Comunicación como perfil profesional clave del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas, proponiendo un módulo específico de Dirección de Comunicación y Comunicación corporativa que se hacía extensivo a itinerarios en otros grados. De esta manera, se planteaba que la formación se especializaba en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas frente a la presencia prioritaria de los titulados en Periodismo (a pesar de los datos anteriores que nos hablan de un importante porcentaje de profesionales de Dirección de Comunicación procedentes de este título).

Efectivamente, los Grados en Publicidad y Relaciones Públicas en España (n=40) incluyen de media de 8,8 materias del ámbito específico de las Relaciones Públicas (Figura 2), lo que supone, a efectos prácticos que todos incluyen al menos el bloque troncal de "Teoría e historia de las Relaciones Públicas" y, como mínimo, una asignatura aplicada ("Comunicación corporativa", "Gabinetes de Comunicación", "Dirección de comunicación", etc.). Aquellas universidades que contemplan una mayor carga de materias de Relaciones Públicas incluyen una oferta de optativas con materias como "Protocolo y eventos", "Relaciones Públicas Especializadas" o "Responsabilidad Social Corporativa".

FIGURA 2

Contenidos de Relaciones Públicas en los Grados de Publicidad y Relaciones Públicas de las Universidades españolas (2024-2025).



Nota. ATIC, 2025

Se realiza un análisis pormenorizado, podemos identificar las materias específicas de "Dirección de Comunicación" y "Comunicación Corporativa" y evitamos la limitación específica en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas. Así, se revisaron los planes de estudio de 44 universidades y un total de 102 grados identificando 41 materias que se podrían ajustar específicamente a nuestro contenido. 24 universidades incluían por lo menos 1 materia. Del total de materias, 21 se ofertaban en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, 11 en el Grado de Periodismo, 5 en Comunicación Audiovisual y 4 en otros grados, dejando 62 titulaciones sin materias específicas. Las denominaciones identificadas fueron hasta 9 (Tabla 1) con una media de 6 créditos ECTS por materia. El 75% de las materias (36) son obligatorias y el 25% (5) optativas y se sitúan en cursos superiores mayoritariamente (34% en 4º; 29% en 3º; 29% en 2º y 5% en 1º). Las Universidades con una mayor presencia de estas materias son privadas (Tabla 2).

TABLA 1

Identificación de materias vinculadas con "Dirección de Comunicación"

Materia (tal como aparece)	Veces
Comunicación corporativa	9
Dirección de Comunicación	10
Gabinetes de comunicación	7
Dirección de Gabinetes de Comunicación	2
Dirección de comunicación y portavocía	2
Comunicación corporativa e institucional	2
Otras	9
Total	**41**

Nota. ATIC, 2025

TABLA 2

Universidades con mayor número de materias vinculadas

Universidad	Nº
U. Europea Miguel de Cervantes	4
Universitat Jaume I	4
U. Cardenal Herrera CEU	3
U. Europea del Atlántico	3
U. de Murcia	3

Nota. ATIC, 2025

3.3 CONTENIDOS Y NUEVOS TÍTULOS

Una vez establecido el mapa de la oferta formativa de grado, podemos acercarnos a la realidad de cómo se está gestionando esa formación. El Libro Blanco de la ANECA contemplaba hasta 54 competencias que estarían vinculadas de forma directa o indirecta con las competencias y habilidades necesarias para el desempeño profesional. Sin embargo, no podemos perder de vista que este informe fue elaborado en 2005, sin contemplar muchos de los cambios estructurales del sector que se han producido en las dos últimas décadas. Se trataría de analizar, por tanto, cómo están abordando los docentes las materias.

Ese estudio nos aporta una visión con alto grado de coincidencia en las competencias nucleares, con un índice superior al 80% en lo relativo a planificación estratégica, reputación, gestión de crisis, responsabilidad social corporativa e incluso métricas. De hecho, localizamos entre 4 y 5 bloques temáticos coincidentes en más del 70% de los planes y una bibliografía que podemos considerar canónica que se repite con frecuencia (8 o 10 manuales como Capriotti, Costa, Argenti, Grunig, etc). En el lado contrario, localizamos importantes vacíos informativos como los relativos al análisis de datos o la Inteligencia Artificial (sólo presente en el 25% de los programas).

Además de lo anterior, debemos mencionar los títulos que han diversificado la oferta al salirse del modelo básico de los tres grados básicos. De esta manera, nos encontramos con que los trece grados diferentes (Tabla 3) atienden a tres propuestas básicas de evolución de la disciplina, diferenciando entre la introducción de lo "digital" (6 grados), la definición de grados genéricos con perfiles generales de "Comunicación" (2 grados) y la perspectiva estratégica y corporativa (3 grados).

TABLA 3

Títulos de Grado en Comunicación no tradicionales (2025)

Universidad	Título de grado
Rey Juan Carlos (Madrid)	Grado en Comunicación Digital
	Grado en Protocolo, Organización de Eventos y Comunicación Corporativa
Valladolid	Grado en Comunicación Digital
Nebrija (Madrid)	Grado en Comunicación Estratégica, Protocolo y Organización de Eventos
CEU San Pablo (Madrid)	Grado en Comunicación Digital
Francisco de Vitoria (Madrid)	Grado en Comunicación Digital
Ramon Llull – Blanquerna (Barcelona)	Grado en Comunicación Digital (Digital Media)
Abat Oliba CEU (Barcelona)	Grado en Comunicación y Creación de Contenidos Digitales
Pontificia Comillas (Madrid)	Grado en Comunicación Internacional
Deusto (Bilbao)	Grado en Comunicación
Internacional de La Rioja (UNIR)	Grado en Comunicación
	Grado en Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos
Coruña	Grado en Creación Digital, Animación y Videojuegos

Nota. ATIC, 2025

[5] Con posterioridad a la elaboración de este estudio fue aprobado en la Universidad de Navarra un Grado en Comunicación Corporativa (octubre de 2025) que permite una confirmación de mucho de las cuestiones formuladas en la investigación inicial planteada en este capítulo.

4. IDENTIFICACIÓN DE RETOS Y OPORTUNIDADES.

La detallada y concreta descripción del actual panorama formativo nos permite determinar los retos y oportunidades en lo relativo a la creación de perfiles profesionales adecuados a las necesidades del mercado y, sobre todo, poder avanzar en el diseño de una oferta académica que realmente responda a la visión profesional de la Dirección de Comunicación. Nuestra propuesta se centra en los siguientes puntos.

A. OFERTA FORMATIVA

Si nos centramos en las cuestiones académicas, observamos que contamos con un ecosistema maduro y diversificado de estudios de grado en comunicación en los que la Dirección de Comunicación se confirma como competencia estructural de la formación. Sin embargo, podemos plantear las siguientes necesidades:

A.1. Homogeneización formativa. Aunque los datos resultan muy positivos en lo relativo a la oferta formativa en Relaciones Públicas, la mitad de las titulaciones de grado revisadas no ofrece todavía una materia denominada como Dirección de Comunicación o similares. De esta forma, el primer reto se sitúa en la importancia de la inclusión de estos contenidos en los planes de estudio universitarios. En este punto se confirma la asimetría entre universidades ya que son los centros privados los que disponen de un mayor número de materias de esta temática, contando con una mayor velocidad en la actualización curricular.

A.2. Perfiles profesionales híbridos. Los contenidos aportados resultan lo suficientemente homogéneos pero el primer reto se sitúa en la actualización y no sólo de esta materia sino en el canon curricular, diseñando perfiles híbridos – digitales, analíticos y estratégicos – sin perder la dimensión humanística y ética que da sentido a la profesión.

A.3. Diseño metodológico práctico. Los datos de inserción laboral de las universidades españolas confirman que la demanda sostenida y la empleabilidad mejora cuando la formación se articula mediante proyectos reales y prácticas. Dichas metodologías son una realidad en el EEES y su aplicación a los contenidos específicos de Dirección de Comunicación debería incidir en aspectos vinculados con métricas, reputación y sostenibilidad. En todos estos casos sería necesaria una colaboración directa de las empresas o entidades para poder abordar esa experiencia práctica de forma real.

B. VINCULACIÓN PROFESIONAL

Desde otro punto de vista, además de lo relativo a los cambios que sean necesarios en la academia, el sector profesional debe abordar otros retos que contribuirán a esa mejora académica y a las perspectivas profesionales de los titulados.

B.1. Corrección de los desajustes. La alta inserción laboral de los titulados muestra un importante desajuste que lleva a entender que sus perfiles no están siendo valorados para determinados puestos profesionales. En este punto es necesario contar con que las empresas e instituciones entiendan la realidad de la oferta formativa y puedan localizar al talento adecuado para cada caso.

B.2. Eliminación de la brecha digital. Del mismo modo, y siempre atendiendo a una adecuada reforma de los planes de estudio (menos de un 25% de los planes analizados integran contenidos vinculados con datos, analíticas o Inteligencia Artificial), deberán tenerse en cuenta a los profesionales de la universidad para estos desempeños siendo necesaria, además, una integración profunda de las empresas y entidades de nuestro país en este nuevo modelo.

B.3. Adecuación formación-empleo. El punto final en búsqueda de la adecuación entre formación y empleo se asienta en un punto difícilmente gestionable ni desde la academia ni desde la empresa, relativo a los salarios. En el momento actual los egresados valoran muy positivamente su formación, pero lamentan su compleja situación laboral en términos económicos. El futuro de la profesión pasa por su adecuado reconocimiento, directamente proporcional a su nivel de responsabilidad.

5. CONCLUSIONES

La conclusión fundamental de este breve análisis vuelve al planteamiento de inicio: la necesaria colaboración empresa-universidad. En este punto la oportunidad parece ser real si tenemos en cuenta la necesidad de actualizar un documento clave como era el Libro Blanco de los estudios de Comunicación de 2005 de ANECA. Sería necesario volver a elaborar un documento guía que todas las universidades pudieran aplicar en la reforma y adaptación de los planes de estudio de grado. De nuevo la comunicación corporativa y la Dirección de Comunicación serían elementos estructurales de los estudios de Publicidad y Relaciones Públicas y podrían recuperar su presencia en los estudios de Periodismo. La existencia de rúbricas y evidencias (guías docentes, bibliografía, trabajos, portafolios, prácticas) permitiría contar con un sello específico para los títulos que se ajusten a este modelo, sin que sea preciso que todas las universidades se adapten él.

Este nuevo planteamiento debería formularse desde una verticalidad de los contenidos, con un itinerario formativo específico para este desempeño profesional y en el que se tuvieran en cuenta los preceptos básicos de capacidad crítica y formación ética con las nuevas competencias y habilidades ya indicados y, sobre todo, con una capacidad de adaptación real a las posibles evoluciones futuras de la profesión. Esta propuesta pasa por contar con contenidos de métricas y analítica aplicada (social listening, KPIs de reputación, cuadros de mando) y de IA responsable (casos de uso, sesgos, ética y compilance), todo ello con evaluación práctica y experiencias reales. El reto sería plantearse que la formación de Grado de forma general en las titulaciones estructurales de comunicación (independientemente de la posible formación posterior en nivel máster- MECES 3) pueda aportar una formación específica en este ámbito profesional. El debate que se pone sobre la mesa es la idoneidad de crear títulos específicos en comunicación corporativa en el nivel MECES 2 o buscar un modelo de formación general en el nivel grado cumplimentado por una formación posterior en máster.

En cuanto al papel del sector y de los profesionales actuales, se precisa la apertura de un diálogo directo bidireccional con la academia en la que no sólo indiquen cuáles son las necesidades de sector, si no que se conozca cómo funciona la academia y qué puede ofrecer en este campo.

A partir de este estudio inicial abordado desde ATIC, se considera necesario realizar posteriores seguimientos que nos permitan mantener el foco en la oferta formativa que se ofrece en nuestro país, pudiendo realizar seguimientos específicos de otros niveles formativos (como el máster) e incluso de los cruces existentes con otras disciplinadas desde las que se aborde este desempeño profesional (como el marketing).

REFERENCIAS

Dircom (2023). Estado de la Comunicación en España 21-22. Asociación de Directivos de Comunicación. https://www.dircom.org/ece-21-22

Fundación BBVA (2025). U-Ranking. Indicadores sintéticos de las universidades españolas. https://www.fbbva.es/publicaciones/u-ranking-2025/

Goodman, M. (2012). Corporate communication. Business Expert Press.

Prijatel-Spare, S. (2014). Análisis sociológico y crítica de la estrategia de encuadre del «invierno demográfico». Recuperado de University Digital Conservancy, https://conservancy.umn.edu/handle/11299/168081

Rosique Cedillo, G. (2013). Los estudios universitarios de periodismo en España: la adaptación al EEES y la formación de periodistas en competencias digitales. RIESED- Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos, 1(1-2), 117-132.

Seguridad Social (2023). Datos de inserción laboral. Seguridad Social.

Torres-Romay, E. (2023). Capítulo 8. El impacto social y empresarial de los estudios de Comunicación en Pontevedra. Espejo de Monografías de Comunicación Social, 14, 121-141. https://doi.org/10.52495/c8.emcs.14.p102

Torres-Romay, E. (2023). La situación del modelo de autorregulación en la formación universitaria de los profesionales de la comunicación. In Aznar Gómez, Hugo y Mercado Sáez, María Teresa (Coord.) Autorregulación de la comunicación social (pp. 221-232). Tecnos.

Torres-Romay, E., & García-Mirón, S. (2023). Análisis de la situación de los estudios de publicidad en España: Oferta académica y realidad del sector. HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades, 16(5), 1-13. https://historicoeagora.net/revHUMAN/article/view/4693

Zerfass, A., Laborde, A., Buhmann, A., Moreno, Á., Tench, R., & Romenti, S. (2024). European Communication Monitor 2024/25: Managing communications in times of geopolitical crises and risks, artificial intelligence, and managerial learning. European Communication Monitor. https://www.communicationmonitor.eu/2024/11/23/ecm-european-communication-monitor-2024/

CAPÍTULO 14

ENSEÑANZA UNIVERSITARIA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA: COMPETENCIAS, PRINCIPIOS ÉTICOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

University teaching of corporate communication in Latin America: competencies, ethical principles, and artificial intelligence

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez. *Universidad Anáhuac México*
Rogelio Del Prado Flores. *Universidad Anáhuac México*

RESUMEN:
Este capítulo examina las competencias y habilidades presentes en los mejores programas universitarios de comunicación y estudios de medios en América Latina, con énfasis en la comunicación corporativa y en la incorporación de inteligencia artificial y ética en la formación profesional. Mediante un enfoque exploratorio-descriptivo, cualitativo y comparativo, se analizaron las 14 universidades latinoamericanas clasificadas en el QS World University Ranking 2025 (QS Quacquarelli Symonds, 2024) para el área de Comunicación y estudios de medios. A partir de la revisión de planes de estudio, perfiles de egreso y programas de licenciatura, posgrado y educación continua, se identificaron tendencias formativas, conceptos rectores y competencias emergentes. Los resultados evidencian una presencia limitada de programas a nivel licenciatura o pregrado específicamente orientados a la comunicación corporativa, pero una oferta más amplia de diplomados, especializaciones y trayectorias vinculadas con la comunicación estratégica, organizacional, institucional y las relaciones públicas. Asimismo, se observa una integración creciente de la inteligencia artificial en ámbitos como análisis de datos, audiencias, predicción de campañas, investigación, simulación de crisis y personalización de contenidos. Finalmente, el estudio subraya la relevancia de competencias éticas como transparencia, protección de datos, supervisión humana, integridad y dignidad, proponiendo un modelo para la formación universitaria articulado entre comunicación corporativa, inteligencia artificial y ética para la gestión estratégica contemporánea regional.

PALABRAS CLAVE:
Comunicación corporativa, educación superior, inteligencia artificial, ética, competencias profesionales, América Latina, formación universitaria.

ABSTRACT:
This chapter examines the competencies and skills present in university programs in communication and media studies in Latin America, with an emphasis on corporate communication and the incorporation of artificial intelligence and ethics into professional education. Using an exploratory-descriptive, qualitative, and comparative approach, the study analyzed the 14 Latin American universities ranked in the QS World University Ranking 2025 (QS Quacquarelli Symonds, 2024) for the subject Communication and Media Studies. Through the review of curricula, graduate profiles, and undergraduate, graduate, and continuing education programs, training trends, guiding concepts, and emerging competencies were identified. The results show a limited presence of undergraduate degrees specifically oriented toward corporate communication, but a broader offer of diplomas, specializations, and pathways linked to strategic, organizational, institutional communication, and public relations. Likewise, a growing integration of artificial intelligence is observed in areas such as data analysis, audience research, campaign prediction, research, crisis simulation, and content personalization. Finally, the study underscores the relevance of ethical competencies such as transparency, data protection, human oversight, integrity, and human dignity, proposing a university education model articulated around corporate communication, artificial intelligence, and ethics for contemporary strategic management in the region.

KEYWORDS:
Corporate communication, higher education, artificial intelligence, ethics, professional competencies, Latin America, university education.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa en América Latina empezó en el ámbito profesional y fue después que se hizo una formación universitaria especializada. En ese sentido, el enfoque ha tenido una visión funcionalista, lo cual generó una percepción sobre la profesión de ser táctica más que estratégica. En su evolución ha logrado transitar hacia un enfoque en competencias que permitan un mayor impacto en los resultados y objetivos de las organizaciones e instituciones. Desde 2020 se señalaba como tendencia el abandono de la comunicación lineal para enfocarse en una comunicación relacional con los públicos en un mercado globalizado (Puertas & Altamirano, 2020). Más adelante se confirmó la evolución de la profesión en América Latina de una visión táctica a una más estratégica que apoya la toma de decisiones de alto nivel y que conecta la estrategia organizacional con la de comunicación (Álvarez-Nobell et al., 2023). La transformación y evolución de la comunicación corporativa se mantiene, ahora hacia modelos digitales y colaborativos (Lozano et al., 2025).

En las últimas décadas se ha incrementado la incorporación de habilidades digitales dada la transformación de la comunicación corporativa en América Latina. En este artículo haremos una presentación y análisis de las competencias y habilidades que incluyen en la enseñanza universitaria las 50 mejores instituciones de educación superior de América Latina (QS Quacquarelli Symonds, 2024), así como los principios éticos y el uso de inteligencia artificial que se vislumbra indispensable en esta era de alta transformación tecnológica.

2. INVESTIGACIONES SOBRE FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA, ÉTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Existe una tradición epistemológica y de investigación en el campo de la comunicación, particularmente de la comunicación corporativa con base en aportaciones relevantes de autores como Cees van Riel (Van Riel & Fombrun, 2007), Justo Villafañe (2020), Joan Costa (2020) y Paul Capriotti (2009) quienes han acuñado conceptos y generado investigaciones relevantes acerca de la identidad, la reputación, la dirección de comunicación, la gestión de públicos y la coherencia entre comportamiento y discurso, por mencionar algunas de ellas. Por su parte, David Caldevilla (2024) y Almudena Barrientos-Báez et al. (2023) han complementado la perspectiva incluyendo otros conceptos como alfabetización digital, competencias comunicativas, ética universitaria y mediación tecnológica, todo desde una perspectiva transversal, interdisciplinaria y ligada a los retos actuales.

Al respecto de las competencias profesionales, destaca la necesidad de que el comunicador pueda no sólo producir mensajes, sino articular y alinear la estrategia con la cultura, el comportamiento y la vinculación con los grupos de interés (Van Riel & Fombrun, 2007) de manera que la identidad se encuentre estratégicamente construida y éticamente sostenida para generar valor reputacional y confianza pública (Capriotti, 2010). En el ámbito de la reputación, con la incorporación de la tecnología se hace necesario desarrollar la capacidad del comunicador para evaluar y decidir en qué ámbitos incorporar tecnologías inteligentes (Villafañe, 2020), de manera que se pueda tener una lectura crítica de la automatización (Costa, 2020). Dentro de las competencias indispensables en la actualidad, se mantiene vigente el hecho de que el profesional debe comprender las narrativas y los efectos que tiene la mediación tecnológica sobre la confianza, el control, la representación y la participación (Caldevilla Domínguez, 2010); agregándose ahora la necesidad de alfabetización en inteligencia artificial con discernimiento sobre los riesgos existentes de sesgo, la protección de datos, el uso responsable de la automatización y la capacidad de mantener centralidad humana en la toma de decisiones (Caldevilla Domínguez, 2024).

Se han llevado a cabo distintas investigaciones en años recientes por parte de investigadores de América Latina al respecto de la formación universitaria en comunicación corporativa, comunicación organizacional o relaciones públicas, conforme a las distintas acepciones que tiene la profesión. Destaca el hecho de que se considera que los cursos específicamente de Relaciones Públicas han ido perdiendo su presencia en los planes de estudio, siendo eliminados o

cerrados dejándose de impartir en los estudios universitarios derivado del estigma de la profesión que se centró en formar competencias instrumentales sin atender la necesidad de un enfoque crítico, por lo que se hace necesario para recuperar la presencia de esta área, reformar el conocimiento hacia un paradigma complejo de la comunicación organizacional (Scroferneker, 2024). Los profesionales necesitan formar parte de la toma de decisiones de la organización con una visión más holística y estar formados para ello (Pontes, 2024), incluso evitando los estigmas etarios de la innovación entre los profesionales (Silva, 2024). En este sentido en la comunicación digital de empresas evaluadas como las mejores para trabajar, paradójicamente se ha identificado la ausencia de contenidos sobre bienestar integral o aspectos psicosociales (Arévalo-Martínez & Del Prado, 2023), lo que puede hablar de una falta de empatía y visión integral por parte de los profesionales que establecen la agenda de sus redes sociales.

Asimismo, se ha encontrado poco uso de la inteligencia artificial en el sector de la comunicación corporativa, sin embargo existe una brecha en la digitalización de los profesionales de la comunicación en América Latina, ya que sólo 30% de ellos han estado cerca del debate sobre CommTech, particularmente en Brasil, Puerto Rico, México y Panamá, pero sólo 11% de las agencias han digitalizado sus actividades principales con un 46% de barreras estructurales para la digitalización (Álvarez & Suárez-Monsalve, 2024). Al respecto de la ética en la inteligencia artificial generativa se ha encontrado que existe la necesidad de establecer parámetros para evitar que se puedan perpetuar algunos prejuicios y sesgos, además de que se reduzcan algunos puestos en áreas de servicio (Boarini, 2024). En el contexto actual dentro de la comunicación y su campo profesional se vislumbra necesario que se conozcan y analicen todos los lineamientos sobre la ética, el compromiso con la verdad y el bien común en el uso de la inteligencia artificial que ya han dictado distintos organismos internacionales como la OCDE y la Organización de Naciones Unidas entre otros (Arévalo-Martínez, Del Prado & Prado, 2025).

En cuanto a investigación sobre la inteligencia artificial en comunicación corporativa de 2005 a 2024, destacan un alto número de investigaciones sobre automatización, ética algorítmica, análisis de datos y redes; así como el uso continuo de términos más consolidados tales como aprendizaje automático, confianza, ética y participación de los grupos de interés; frente a temas emergentes como la alfabetización en inteligencia artificial, la economía digital, la robótica y comunicación en salud (Braza, 2025). Particularmente la investigación sobre inteligencia artificial en los últimos 20 años ha estado liderada por Estados Unidos y España, mientras que en América Latina destacan Brasil, México, Ecuador y Colombia, pero con una producción mucho menor (Pérez & Perdomo, 2024). Finalmente, en el ámbito profesional destacan ya las aplicaciones claras de la inteligencia artificial en la comunicación corporativa, desde personalización de contenidos, creación de imágenes y textos, análisis de sentimientos y otras aplicaciones, pero en todo ello se vislumbra la necesidad de un marco ético y regulatorio, así como una formación especializada (DIRCOM, 2024).

3. METODOLOGÍA

Este capítulo es resultado de un estudio exploratorio-descriptivo, de enfoque cualitativo y corte comparativo, sustentado en el análisis documental de la oferta académica universitaria en América Latina. La investigación se realizó con base en un criterio de delimitación tomando el QS World University Ranking 2025 (QS Quacquarelli Symonds, 2024), específicamente la categoría Communication and Media Studies para la región latinoamericana, a partir de la cual se identificaron las 14 universidades posicionadas como las mejores en dicho referente (las cuales se presentan en el siguiente apartado).

Sobre esta base se realizó una primera fase de revisión sistemática de fuentes institucionales públicas particularmente sus sitios web, los planes de estudio y sus perfiles de egreso, así como descripciones curriculares, oferta de diplomados, especializaciones y programas afines relacionados con el campo de la comunicación. El propósito fue identificar la presencia explícita o implícita de trayectorias formativas vinculadas con la comunicación corporativa, así como los enfoques dominantes en la formación profesional. Las categorías de análisis fueron: nombre del programa, nivel de estudios (pregrado, posgrado o educación continua), denominación conceptual, orientación formativa y competencias declaradas.

En una segunda fase se desarrolló una matriz de codificación temática para clasificar los conceptos rectores y las competencias emergentes presentes en los programas revisados. La matriz incluyó categorías previamente definidas, tales como: comunicación estratégica, comunicación institucional, relaciones públicas, comunicación organizacional, liderazgo, ética, gestión de crisis, responsabilidad social y grupos de interés; y algunas categorías emergentes derivadas del análisis iterativo de los contenidos curriculares. Asimismo, se incorporó un eje específico para examinar la integración de la inteligencia artificial y la ética en la formación universitaria, identificando tanto aplicaciones técnicas (análisis de datos, audiencias, predicción de campañas, semántica, simuladores, investigación y personalización de contenidos) como competencias éticas asociadas (transparencia algorítmica, protección de datos, alfabetización digital, derechos humanos, veracidad, supervisión humana, dignidad e integridad).

En la tercera fase se hizo una interpretación que no sólo retomó la denominación formal de los programas, sino también las palabras clave identificadas en los perfiles de egreso, objetivos y competencias de las universidades analizadas.

4. COMPETENCIAS Y HABILIDADES EN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO UNIVERSITARIOS EN AMÉRICA LATINA

Al revisar el QS World University Ranking 2025 (QS Quacquarelli Symonds, 2024), específicamente la categoría Communication and Media Studies para la región latinoamericana, se encontraron 14 universidades que conformaron las unidades de análisis de esta investigación. Su nombre, país y posición en el ranking global se encuentra detallado en la Tabla 1.

TABLA 1

Universidades analizadas

Posición en el QS World University Ranking	Nombre de la Universidad	País
43	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile
136	Universidad Nacional Autónoma de México	México
84	Universidad de Buenos Aires	Argentina
187	Tecnológico de Monterrey	México
173	Universidad de Chile	Chile
951 – 1000	Universidad de La Sabana	Colombia
108	Universidad de Sao Paulo	Brasil
371	Pontificia Universidad Javeriana	Colombia
1001-1200	Universidad Diego Portales	Chile
233	Universidad Estadual de Campina	Brasil
791-800	Pontificia Universidad Católica de Valparaís	Chile
345	Pontificia Universidad Católica del Peru (PUCP)	Perú
212	Universidad de los Andes	Colombia
317	Universidad Federal de Rio de Janeiro	Brasil

Nota. Elaboración propia.

En estas 14 universidades se destaca la visión de formar profesionales de la comunicación con una visión crítica, creativa y estratégica.

Existe una escasa presencia de licenciaturas o programas de pregrado estrictamente asociados al campo de la comunicación corporativa, específicamente relacionados sólo se encuentran cinco: la Universidad de Buenos Aires bajo el nombre "Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales"; el Tecnológico de Monterrey bajo el nombre de "Licenciatura en Comunicación y Producción Digital", pero menciona que se puede obtener con énfasis en comunicación estratégica y relaciones públicas; la Universidad de Sao Paulo bajo el nombre "Relaciones Públicas"; la Universidad de La Sabana bajo el nombre "Comunicación Corporativa"; la Universidad Diego Portales bajo el título de "Licenciado/a en Comunicación Estratégica y *Branding*".

Sin embargo, sí se identificaron posgrados o estudios complementarios como diplomados relacionados con el tema tanto de comunicación organizacional, estratégica, institucional y relaciones públicas: la Universidad de Los Andes y la Universidad de Chile ofrecen el Diplomado en Comunicación Corporativa; en la Pontificia Universidad Católica del Perú se ofrece la especialización en Gestión de la Comunicación Empresarial y Corporativa; la Pontificia Universidad Católica de Chile ofrece un Diplomado en Técnicas de Comunicación en la Empresa; la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece un Diplomado en Comunicación Organizacional; y la Pontificia Universidad Javeriana oferta un Diplomado en Gestión de Eventos, Protocolo y Relaciones Públicas.

Con base en lo anterior, se observa que en general en América Latina destacan los enfoques más sociales con base en la teoría y el análisis de la realidad social, así como el enfoque práctico en el uso de herramientas tecnológicas y la creación de narrativas, más asociados a la base de la formación en comunicación social o periodismo. Sin embargo, destacan algunas de las principales tendencias o corrientes de las competencias en comunicación corporativa, pero con distintos conceptos rectores (Tabla 2).

TABLA 2

Concepto rector en la formación universitaria en Comunicación Corporativa en América Latina

Concepto rector	Universidad	País
Comunicación estratégica	Universidad Sao Paulo Universidad de los Andes	Brasil Colombia
Comunicación institucional	Universidad Estadual de Campinas (UNICAMP) Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Universidad de Buenos Aires	Brasil México Argentina
Relaciones públicas	Pontifícia Universidad Católica de Rio de Janeiro (PUC-Rio) Universidad de los Andes Universidad de La Sabana	Brasil Colombia Colombia
Comunicación corporativa	Pontifícia Universidad Católica de Rio de Janeiro (PUC-Rio) Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Brasil Perú
Comunicación organizacional	Tecnológico de Monterrey Universidad de La Sabana	México Colombia
Gestión de crisis	Universidad Sao Paulo Universidad de La Sabana	Brasil Colombia
Responsabilidad social	Universidad de los Andes	Colombia
Grupos de interés	Universidad de los Andes	Colombia
Liderazgo	Universidad de Sao Paulo Tecnológico de Monterrey	Brasil México
Ética	Universidad de Sao Paulo Universidad de Buenos Aires	Brasil Argentina

Nota. Elaboración propia.

5. INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y ÉTICA EN LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Con el avance de la inteligencia artificial en la comunicación, las 14 universidades analizadas de América Latina han integrado esta herramienta en sus programas de estudio. En cuanto a las aplicaciones que se han dado en este sentido, se encuentra la oferta de cursos generales sobre el uso de la IA (Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Diego Portales); la aplicación en análisis de datos (Universidad Nacional Autónoma de México), de *engagement* (Universidad Estadual de Campinas), de predicción en campañas (Tecnológico de Monterrey), de audiencias (Universidad de Chile), de veracidad (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso) de contenido en cuanto a semántica (Universidad de São Paulo); o bien en la integración en simuladores de crisis (Universidad de La Sabana); o en investigación (Pontificia Universidad Católica del Perú); o en producción de contenidos personalizados (Universidad Federal de Rio de Janeiro, Tecnológico de Monterrey y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso).

Por otra parte, han surgido diversos espacios para el debate sobre la ética en el uso de la inteligencia artificial, particularmente en la Universidad de Buenos Aires, en la Pontificia Universidad Javeriana y en la Universidad de los Andes. Las principales competencias éticas que se están integrando en el uso de la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria de la comunicación corporativa se pueden ver en la Tabla 3.

TABLA 3

Competencias éticas en la enseñanza universitaria

Concepto rector	Universidad
Transparencia algorítmica	Pontificia Universidad Católica de Chile Pontificia Universidad Javeriana Tecnológico de Monterrey Universidad Diego Portales
Protección de datos	Universidad Nacional Autónoma de México Universidad Estadual de Campinas Universidad de La Sabana
Alfabetización digital	Universidad de Buenos Airesna
Derechos humanos y veracidad informativa	Universidad de Chile
Supervisión humana	Universidad de Sao Paulo Universidad Federal de Rio de Janeiro
Dignidad humana	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Integridad	Pontificia Universidad Católica del Perú Universidad de Los Andes

Nota. Elaboración propia

6. HACIA UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA LOS PROFESIONALES EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Los profesionales de la comunicación corporativa requieren no sólo conocimientos, sino habilidades con base en actitudes y valores que guíen sus principios de actuación. En ese sentido, un modelo de competencias para los profesionales de comunicación corporativa que integre la inteligencia artificial y la ética conlleva una responsabilidad amplia dado el impacto que puede tener en la sociedad, en los grupos de interés o actores relacionados con la organización e institución y en la posibilidad de generar soluciones que hagan la diferencia.

Derivado de lo anterior y con base en el análisis de lo que se está incluyendo en los programas de estudio de las universidades analizadas, se presenta como propuesta en la Figura 1 el Modelo de Competencias para la Comunicación Corporativa con Inteligencia Artificial y Ética (MCCIAE) cuya aplicación se sugiere no sólo se encuentre bajo la responsabilidad de las instituciones de educación superior en la formación de los futuros profesionales, sino en la autogestión de los propios estudiantes y egresados al asumir un rol activo en el desarrollo de sus competencias.

FIGURA 1

Modelo de Competencias para la Comunicación Corporativa con Inteligencia Artificial y Ética (MCCIAE)

Competencia técnica en IA aplicada a la comunicación	Competencia en ética digital y responsabilidad social	Competencia en comunicación estratégica con inteligencia artificial	Competencia en pensamiento crítico y reflexivo
Herramientas de inteligencia artificial	Principios de justicia, privacidad y transparencia	Diseño de mensajes con inteligencia artificial	Evaluación de impactos éticos y sociales
Análisis de datos	Uso responsable de datos	Gestión de reputación	Toma de decisiones informadas
Automatización de procesos	Alfabetización digital ética	Narrativas personalizadas con inteligencia artificial	

Competencia transversal en comunicación interpensonal
Trabajo interdisciplinario
Aprendizaje continuo
Adaptación al cambio tecnológico

Nota. Elaboración propia

El Modelo MCCIAE contempla cinco competencias, una transversal de base que es la comunicación interpersonal, donde resultará fundamental contar con bases para el trabajo interdisciplinario, reconocer la importancia del aprendizaje continuo en comunicación y en tecnología aplicada derivada del cambio tecnológico al que debe estarse continuamente adaptando y reajustando las estrategias y tácticas. Respecto a las otras cuatro competencias, se vislumbran como un abanico de conocimientos, habilidades y prácticas que atienden a las necesidades del contexto y los resultados esperados. Tener una competencia técnica en inteligencia artificial aplicada a la comunicación es un sello de nuestro tiempo y debe formar parte de los programas de estudio a nivel universitario, pero también en la formación continua de los profesionales que ya ejercen la profesión. La competencia en ética digital y responsabilidad social atiende de raíz a la necesidad de generar una conciencia en la responsabilidad que tenemos desde la comunicación corporativa para el manejo de la información y asegurar el respeto a los derechos fundamentales de todas las personas relacionadas con las organizaciones e instituciones a las cuales ofrecemos nuestro trabajo profesional. La competencia en comunicación estratégica con inteligencia artificial es un aspecto clave para la integración de las grandes ventajas que brinda la

tecnología en el desarrollo de resultados puntuales más efectivos y actualizados sin perder de vista que todos ellos se apeguen a las estrategias y resultados esperados. La competencia en pensamiento crítico y reflexivo apunta a la trascendencia de no perder el liderazgo en la gestión con bases sólidas para la toma de decisiones y la medición del impacto de cada acción en la comunicación corporativa.

El modelo retoma conocimientos teóricos, prácticos, éticos y de gestión que se consideran integrales en la formación de profesionales de la comunicación corporativa, donde resulta indispensable reconocer a la comunicación como elemento central del tejido social, en este caso organizacional, y en la promoción de la dignidad de la persona (Del Prado, 2024). Incorpora también las habilidades duras y blandas necesarias para la ejecución de tareas específicas en el desempeño de su función integrando aptitudes aplicadas a contextos reales donde la visión periférica objetiva y basada en principios y valores, permitirá una actuación responsable y ética. La proactividad en el aprendizaje para la adaptación de cada una de estas competencias será crucial dado los entornos tan cambiantes y la rapidez con la que se requiere trabajar en ellos. Finalmente se espera que el modelo arroje como resultado la formación de un profesional de la comunicación corporativa capaz de brindar resultados de alto impacto, calidad y efectividad, que sean sostenibles en el tiempo, y siempre sustentados en la ética. La ética de la comunicación es la que permite vincular cualquier acción con el sentido de la vida (Del Prado, 2018), de ahí la importancia de que desde la comunicación corporativa se genere un capital simbólico que contribuya a la sociedad.

de las instituciones de educación superior en la formación de los futuros profesionales, sino en la autogestión de los propios estudiantes y egresados al asumir un rol activo en el desarrollo de sus competencias.

7. CONCLUSIONES

Con base en los resultados del estudio realizado es posible afirmar que la formación universitaria en comunicación en América Latina se encuentra en un momento de transición sobre el paradigma bajo el cual se generan los planes y programas de estudio. Por un lado, persiste la tradición que genera una formación profesional con base en la comunicación social, el periodismo y los estudios críticos de los medios; mientras por otro lado, existe una progresiva incorporación de enfoques orientados a la comunicación estratégica, la gestión de la reputación, las relaciones públicas y la articulación institucional con múltiples grupos de interés. En ambos casos, la formación en comunicación se presenta como resultado de la madurez académica en el ámbito de la comunicación corporativa que ha venido evolucionando como campo especializado con un desarrollo curricular en la región que aún presenta marcadas diferencias, pero que presenta como fortaleza la existencia de una amplia oferta de diplomados, cursos de especialidad y otras salidas de estudio complementarios.

En el análisis realizado destaca la diversidad de conceptos rectores identificados en los programas de estudio analizados, lo cual confirma que la comunicación corporativa mantiene distintas denominaciones y funciones, considerándose como una profesión que implica competencias tanto directivas, como estratégicas y por supuesto relacionales. La creación de profesionales enfocados en la comunicación como palanca de la formación de identidad, la construcción de legitimidad y el cuidado de la reputación en entornos organizacionales complejos es una constante. Las universidades muestran su enfoque hacia la formación de profesionales que dentro de sus habilidades y competencias puedan demostrar su capacidad de gestión, vinculación, interpretación de entornos complejos y creadores de valor para las organizaciones y la sociedad.

Con respecto a la integración de la inteligencia artificial en la enseñanza universitaria de la comunicación corporativa, los resultados muestran ésta se convierte en una herramienta tecnológica que transforma procesos como la creación de contenidos, el análisis de las audiencias, la predicción de escenarios de crisis y la personalización de experiencias comunicativas. En este sentido, se hace necesaria una formación en competencias digitales más allá del manejo de

plataformas, en analítica de datos, interpretación de métricas y comprensión de la lógica algorítmica para generar propuestas de solución a problemas sociales con el uso de inteligencia artificial generativa.

Sin embargo, a pesar de la integración tecnológica en distintos procesos, las habilidades relacionadas con la profesión deben mantenerse, incluso, se incrementa la necesidad de conocer todas las posibilidades para lograr el aprovechamiento estratégico y una visión crítica para dar sentido a las soluciones que se puedan generar con la tecnología. La alfabetización mediática y digital, junto con la capacidad de traducir la innovación tecnológica en propuestas de valor para la comunicación organizacional, se consolidan como núcleos indispensables de la formación universitaria. Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, la eficacia estratégica no puede desvincularse de la legitimidad institucional ni del compromiso con el bien común, pues la reputación se construye sobre la coherencia entre identidad, comportamiento organizacional y responsabilidad pública.

Finalmente, el compromiso con la sustentabilidad, la transparencia y la visión global de bienestar plasmada por organismos internacionales y por los Estados Nación, son conceptualizaciones que requieren de una amplia cultura general, conocimiento del contexto, evaluación de escenarios, interpretación de datos y búsqueda de información, así como un importante juicio razonado y amplio criterio para ofrecer soluciones desde el pensamiento crítico para que la comunicación corporativa de integren de manera estratégica a la solución de alto impacto. Ante estos desafíos y tendencias, la propuesta que se hace de aplicar el modelo de Competencias para la Comunicación Corporativa con Inteligencia Artificial y Ética (MCCIAE) en la formación universitaria y en la actualización de profesionales consideramos que permitirá contar cada vez con mejores resultados, con profesionales capaces de gestionar su conocimiento, anclarlo en valores universales, generar soluciones más pertinentes y de mayor impacto, así como mostrar siempre un desempeño con base en la ética y el compromiso con la centralidad de la persona, el humanismo y el bien común.

REFERENCIAS

Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2023). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países. EUPRERA. https://latincommunicationmonitor.com/lcm-2022-23/

Álvarez-Nobell, A., Silveira, A. & Suárez-Monsalve, A. (2024, 16 de agosto). Transformación cultural hacia la digitalización de los departamentos de comunicación estratégica en América Latina [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Arévalo-Martínez, R. (2019). Comunicación integral para las organizaciones: liderazgo y creación de valor. Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones

Arévalo-Martínez, R., & Del Prado, R. (2023). Bienestar y temáticas psicosociales invisibilizadas en las mejores empresas para trabajar de América Latina: una visión desde su comunicación organizacional digital. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 13(26), 81-104. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.839

Arévalo-Martínez, R., Del Prado, R. & Prado-Hurtado, R. (2025). Ethical Considerations in the Use of Artificial Intelligence in the Audiovisual Field. In: Baraybar-Fernández, A., Arrufat-Martín, S., & Díaz, B. (eds). The AI Revolution. Research Series on Responsible Enterprise Ecosystems. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80411-3_3

Barrientos-Báez, A., Lorenzo de Reizábal, A., & Caldevilla Domínguez, D. (2023). Competencias comunicativas en educación superior. Tecnos.

Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, Á., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M., & Herrera, M. (2023). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países. EUPRERA. https://latincommunicationmonitor.com/lcm-2022-23/

Álvarez-Nobell, A., Silveira, A. & Suárez-Monsalve, A. (2024, 16 de agosto). Transformación cultural hacia la digitalización de los departamentos de comunicación estratégica en América Latina [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Arévalo-Martínez, R. (2019). Comunicación integral para las organizaciones: liderazgo y creación de valor. Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones

Arévalo-Martínez, R., & Del Prado, R. (2023). Bienestar y temáticas psicosociales invisibilizadas en las mejores empresas para trabajar de América Latina: una visión desde su comunicación organizacional digital. Revista Internacional de Relaciones Públicas, 13(26), 81-104. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.839

Arévalo-Martínez, R., Del Prado, R. & Prado-Hurtado, R. (2025). Ethical Considerations in the Use of Artificial Intelligence in the Audiovisual Field. In: Baraybar-Fernández, A., Arrufat-Martín, S., & Díaz, B. (eds). The AI Revolution. Research Series on Responsible Enterprise Ecosystems. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80411-3_3

Barrientos-Báez, A., Lorenzo de Reizábal, A., & Caldevilla Domínguez, D. (2023). Competencias comunicativas en educación superior. Tecnos.

Boarini, M. (2024, 21 de agosto). Datos, inteligencia artificial generativa y no humanos: los desafíos para los comunicadores aumentan progresivamente [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Braza, R. (2025). Inteligencia artificial y comunicación corporativa: una evolución estructural analizada desde la bibliometría. aDResearch ESIC International Journal of Communication Research, 33. https://doi.org/10.7263/adresic-33-303

Caldevilla Domínguez, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. Visión Libros

Caldevilla Domínguez, D. (2024). Usos éticos de la IA en la universidad moderna: Más allá del plagio. EDU REVIEW. International Education and Learning Review / Revista Internacional de Educación y Aprendizaje, 12(1), 57–65. https://doi.org/10.62701/revedu.v12.5184

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Colección de Libros de la Empresa.

Costa, J. (2020). El DirCom hoy: Dirección y gestión en la comunicación de la nueva economía. Trillas

Del Prado, R. (2024). Márgenes de la Comunicación: Constitución ética de la intersubjetividad. Tirant Lo Blanch / Universidad Anáhuac México

Del Prado, R. (2018). Ética de la Comunicación. Gedisa y Universidad Anáhuac México

DIRCOM (2024, 6 de agosto). ¿Cómo está transformando la Inteligencia Artificial la Comunicación Corporativa? Actualidad DIR COM. Recuperado el 02 de septiembre de 2025, de https://www.dircom.org/2024/08/06/como-esta-transformando-la-inteligencia-artificial-la-comunicacion-corporativa/

Lozano Vásquez, N. E., & Márquez Yauri, H. Y. (2025). Enfoques y prácticas de la comunicación organizacional interna: una revisión sistemática en el contexto nacional e internacional. Arandu UTIC, 12(2), 106-127. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.895

Pérez, J. (2025, 14-16 de marzo). El impacto de la inteligencia artificial en la educación superior [Presentación de trabajo]. Congreso Internacional de Innovación Educativa, Ciudad de México, México.

Pérez, C., & Perdomo, B. (2024). Inteligencia Artificial en comunicación: una revisión bibliométrica en Web of Science. Investigación Bibliotecológica, 38(99). https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2024.99.58882

Pontes, S. (2024, 21 de agosto). Palavras e atitudes que definem o propósito na perspectiva de CEOs e líderes de comunicação [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Puertas Hidalgo, R., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. Fonseca, Journal of Communication, 20, 7-11. https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020711

QS Quacquarelli Symonds. (2024, 4 de junio). QS World University Rankings 2025: Top global universities. TopUniversities. https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2025

Scroferneker, C. & Pagnussatt, D. (2024, 16 de agosto). Tendências do ensino em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: reflexões necessárias [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Silva, L. (2024, 20 de agosto). (In)Comunicación en el siglo de la Longevidad: un estudio sobre envejecimiento y etarismo en los estudios de Comunicación Organizacional [Ponencia]. XVII Congreso ALAIC Desinformación, automatización y democracia: los retos de la Comunicación, Baurú, Brasil. https://alaic.org/wp-content/uploads/2025/02/ANAIS-ALAIC-2024.pdf

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge

Villafañe, J. (2020). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide

CAPÍTULO 15

LA COLABORACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA EN COMUNICACIÓN: RETOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.

University-Industry Collaboration in Communication: challenges and experiences from the University of Zaragoza.

Carmen Marta Lazo. *Universidad de Zaragoza*

RESUMEN:
La relación entre universidad y empresa es clave para formar comunicadores capaces de responder a los retos actuales. Este capítulo explora modelos de colaboración en comunicación, identifica retos y expone casos de éxito de la Universidad de Zaragoza, como las cátedras institucionales, los programas de prácticas y los laboratorios de innovación. Además, se proponen estrategias para consolidar alianzas sostenibles y eficaces.

PALABRAS CLAVE:
Universidad, empresa, comunicación, transferencia de conocimiento, innovación

ABSTRACT:
The relationship between universities and businesses is key to training communicators capable of responding to current challenges. This chapter explores models of collaboration in communication, identifies challenges, and presents success stories from the University of Zaragoza, such as institutional chairs, internship programs, and innovation labs. It also proposes strategies for consolidating sustainable and effective partnerships.

KEYWORDS:
University, company, communication, knowledge transfer, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación se ha consolidado como un eje estratégico de cualquier organización. La transformación digital, el auge de la inteligencia artificial y el contexto de polarización informativa han configurado un nuevo ecosistema que demanda profesionales con competencias comunicativas, técnicas, estratégicas y éticas.

En este contexto, la relación entre universidad y empresa adquiere un papel muy relevante. Distintos autores coinciden en señalar que los entornos híbridos de conocimiento favorecen tanto la adaptación profesional en escenarios laborales cambiantes como la personalización de los procesos de aprendizaje (DeFillippi & Arthur, 1994; Engel & Coll, 2022). No obstante, a pesar de las oportunidades que ofrece la relación universidad-empresa, todavía siguen existiendo dificultades estructurales que limitan una colaboración estable entre ambos ámbitos.

Con el fin de analizar estas dinámicas, el presente capítulo adopta una metodología cualitativa de carácter exploratorio-descriptivo, basada en el análisis de casos. La selección de los casos analizados (cátedras institucionales, programas de prácticas y formación dual, CEMINEM y spin-offs universitarias) responde a criterios de relevancia institucional, impacto en transferencia de conocimiento y representatividad de distintos modelos de interacción entre el ámbito académico y el tejido productivo.

En concreto, las cátedras institucionales se seleccionan por constituir estructuras consolidadas de cooperación estable entre universidad y empresa; el CEMINEM, por representar un modelo de innovación colaborativa orientado a la I+D+i aplicada; y las spin-offs, por ejemplificar procesos de transferencia y emprendimiento surgidos desde la propia investigación universitaria. Asimismo, se incorporan referencias a programas de prácticas curriculares y formación dual debido a su relevancia en la conexión entre formación universitaria y empleabilidad.

El análisis se fundamenta en documentación institucional y evidencias de iniciativas desarrolladas en la Universidad de Zaragoza, con el objetivo de identificar retos, desajustes y oportunidades en la relación entre universidad y empresa.

2. LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA COLABORACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA EN COMUNICACIÓN

En el ámbito comunicativo, estas relaciones adquieren especial relevancia debido a la necesidad de formar profesionales capaces de desenvolverse en entornos híbridos y cambiantes.

De manera global, uno de los indicadores más importantes que evidencian la aparición de nuevos modelos de universidad es el creciente aumento en la relación entre las instituciones de educación superior y las empresas, especialmente en lo que se refiere a I+D+i. En las últimas décadas, el mercado ha adquirido un papel cada vez más relevante en la configuración de las universidades, junto al Estado y la sociedad, especialmente en ámbitos vinculados a la investigación, el desarrollo y la innovación (Gaete, 2012).

La colaboración entre la universidad y las organizaciones empresariales aporta beneficios en ambas direcciones. Por un lado, la universidad puede ofrecer investigación de calidad, con el aval científico riguroso. Por otro, las empresas presentan escenarios reales, tecnologías emergentes y demandas del mercado. En este sentido, la creación de convenios de colaboración retroalimenta hacia ambas partes los beneficios de sus diversas actividades, enriqueciendo cada uno de los ámbitos, académico y profesional. Desde esta perspectiva, las alianzas entre universidades y empresas se sustentan en intereses compartidos orientados a la generación y transferencia de conocimiento. Incluso cuando los recursos iniciales son limitados, la coincidencia en los objetivos estratégicos puede favorecer relaciones de colaboración con gran potencial de desarrollo futuro.

La colaboración entre universidad y empresa en el ámbito de la comunicación puede entenderse desde una perspectiva de co-*branding* institucional, en la que ambas organizaciones desarrollan acciones conjuntas que fortalecen su posicionamiento, reputación e impacto social. La creación de campañas compartidas de divulgación, sostenibilidad, innovación o transferencia de conocimiento permite generar valor, tanto para las entidades implicadas como para la ciudadanía, reforzando la confianza social en las instituciones y favoreciendo una comunicación más cercana, transparente y orientada al interés general. Este tipo de iniciativas contribuye, además, a proyectar una imagen de compromiso conjunto con los grandes retos y con la generación de conocimiento útil para la sociedad.

No obstante, aunque estas colaboraciones son cada vez más frecuentes, continúan existiendo dificultades derivadas de las diferencias entre la lógica académica y la empresarial (García Galván, 2008). Mientras la universidad trabaja desde perspectivas de generación de conocimiento a largo plazo, las empresas suelen priorizar respuestas más inmediatas vinculadas a la competitividad y la rentabilidad y, por tanto, exigen tiempos rápidos en las acciones que se llevan a cabo. Precisamente por esas diferencias de enfoque y temporalidad, resulta necesario articular modelos de colaboración más flexibles y coordinados, capaces de integrar las necesidades académicas y profesionales. Algunos ejemplos de estas iniciativas, que presentamos en el siguiente apartado, pueden observarse en la Universidad de Zaragoza.

3. MODELOS DE COLABORACIÓN: CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Los casos seleccionados no pretenden ser exhaustivos, sino ilustrativos de diferentes modalidades de colaboración universidad-empresa en comunicación presentes en la Universidad de Zaragoza.

3.1 CÁTEDRAS UNIVERSIDAD-EMPRESA

Las cátedras institucionales y de empresa representan convenios estables a medio o largo plazo orientados a la formación, la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento. A fecha de mayo de 2026, la Universidad de Zaragoza cuenta ya con un total de 111 cátedras, lo que la convierte en la universidad española con mayor número de alianzas de este tipo. Estas cátedras cuentan con estructuras de gobernanza compartida que permiten coordinar actividades, evaluar resultados y promover nuevas alianzas estratégicas entre la universidad y el tejido empresarial (Universidad de Zaragoza, 2024).

Desde el punto de vista estratégico, este modelo busca reforzar la transferencia de conocimiento y convertir la investigación y la innovación en soluciones con impacto económico y social (https://catedras.unizar.es/). Junto a estas estructuras, las prácticas curriculares y la formación dual constituyen otro de los espacios fundamentales de conexión entre universidad y empresa.

En el ámbito de la comunicación, estas estructuras permiten desarrollar acciones de divulgación científica, estrategias de comunicación institucional, proyectos de transferencia y actividades formativas vinculadas a la comunicación corporativa y digital.

3.2 PRÁCTICAS CURRICULARES Y FORMACIÓN DUAL

Las estrategias educativas orientadas a la empleabilidad permiten acercar la formación universitaria a las necesidades reales del entorno profesional y facilitan la transferencia de conocimiento entre ambos contextos (Díaz Gómez, 2019). Diversos estudios muestran, además, que las prácticas externas contribuyen al desarrollo de competencias instrumentales e interpersonales y favorecen la motivación y la empleabilidad de los estudiantes (Turmo, Bartual & Sierra, 2024).

En un ecosistema mediático y empresarial marcado por la rapidez de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos hábitos de consumo informativo y la transformación constante de los públicos y plataformas, resulta imprescindible

preparar perfiles hacia el mundo profesional. Entre los principales retos de la actualidad destacan la lucha contra la desinformación, el uso ético y estratégico de la inteligencia artificial, así como la gestión de crisis reputacionales en organizaciones e instituciones. Por ello, en el ámbito de comunicación, la formación universitaria combina competencias relacionadas con los principios y valores tradicionales de la profesión (visión retro) con principios y valores de carácter tecnológico (visión neo) (Marta-Lazo, Peñalva & Rodríguez, 2020). Se atiende, así, a las capacidades críticas, analíticas y deontológicas, además de la adaptación a un escenario comunicativo en permanente evolución, para responder de manera responsable e innovadora a las demandas profesionales y sociales.

La realización de prácticas y programas de formación dual facilita el desarrollo de competencias de ámbito profesional que trascienden el aula y se aplican a la empleabilidad y el emprendimiento. Por ejemplo, tanto en el Grado en Periodismo, como en el Máster en Consultoría en Comunicación e Información Digital de la Universidad de Zaragoza, las prácticas in situ en medios y gabinetes de comunicación, permiten que los estudiantes participen en contextos empresariales reales y obtengan *feedback* profesional

3.3 LABORATORIOS DE INNOVACIÓN CONJUNTA

El modelo de universidad emprendedora combina las funciones tradicionales de generación de conocimiento con nuevas dinámicas de transferencia tecnológica e innovación aplicada. Esta interacción con empresas, administraciones y otros agentes sociales favorece el desarrollo económico y tecnológico del entorno (Gaete, 2012).

Algunos de los indicadores que reflejan la transformación hacia una universidad más emprendedora son la creación de centros e institutos de investigación, parques científicos y tecnológicos, incubadoras de empresas y centros dedicados a la transferencia y la propiedad intelectual e industrial.

En la Comunidad de Aragón, el Centro Mixto de Investigación con Empresas (CEMINEM) consta de Laboratorios de I+D+I para desarrollar proyectos de grupos de investigación con las empresas. Este Centro nace con el objetivo de colaborar en el desarrollo de mercados innovadores, impulsando una I+D+I orientada a las necesidades y oportunidades que ofrece el mercado, favoreciendo la colaboración público-privada y la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el desarrollo de productos y servicios innovadores. En este sentido, el CEMINEM se configura como un espacio de trabajo colaborativo que permite desarrollar proyectos en un espacio de innovación y desarrollo tecnológico, donde los institutos de investigación y los grupos de investigación de la Universidad de Zaragoza junto con las empresas, actúan en el polo de innovación y desarrollo para Aragón, atrayendo cada vez más recursos. Estos espacios permiten desarrollar soluciones aplicadas con impacto directo en la mejora de procesos y productos y la colaboración en la comunicación de difusión de resultados y presentación de convocatorias.

3.4 SPIN-OFF Y START UP

La Universidad de Zaragoza también actúa como semillero de ideas y apoya, de manera gratuita, la creación de empresas en cada fase de creación y constitución de la empresa (mentorización, asesoramiento, incubación y plan de negocio). Algunas de estas iniciativas permiten observar cómo la innovación tecnológica impacta de forma directa en los procesos de comunicación científica, reputación digital y transferencia de conocimiento.

Entre los casos analizados destaca Kampal S.L., spin-off surgida de la colaboración entre investigadores del Instituto de Biocomputación y Física de Sistemas Complejos (BIFI). Esta empresa está especializada en analítica de datos y reputación *online*, ámbitos estrechamente vinculados con la comunicación corporativa y el análisis del ecosistema digital. Sus herramientas permiten monitorizar la presencia institucional y la percepción pública de organizaciones, marcas y centros de investigación, aportando métricas relevantes para la toma de decisiones comunicativas.

Asimismo, productos como Kampal Research facilitan el análisis de producción científica y visibilidad académica, mientras que Kampal Social permite estudiar la imagen de marca y la repercusión de contenidos en entornos digitales. Estas dinámicas reflejan la creciente importancia de competencias relacionadas con la analítica, la interpretación de datos y la gestión estratégica de la reputación en materia de comunicación.

Por su parte, Libelium constituye un ejemplo de empresa tecnológica nacida en el entorno universitario cuya actividad evidencia la necesidad de estrategias de comunicación especializadas en innovación, sostenibilidad y divulgación científica. Aunque su actividad principal se centra en el desarrollo de *hardware* para ciudades inteligentes e Internet de las cosas (IoT), la empresa ha desarrollado políticas de comunicación orientadas a la difusión de proyectos científicos y tecnológicos dirigidos tanto a públicos especializados como a la sociedad en general.

En ambos casos, la comunicación desempeña un papel estratégico en la transferencia de conocimiento, la visibilidad de resultados de investigación y la construcción de reputación institucional y empresarial. Además, estas experiencias muestran cómo la transformación digital demanda perfiles híbridos capaces de integrar competencias tecnológicas, analíticas y comunicativas en entornos profesionales complejos.

Como ejemplo de estos modelos de colaboración en los procesos de comunicación externa, pueden identificarse distintas modalidades de diseminación y transferencia de resultados. Por un lado, se encuentran las acciones coordinadas con instituciones públicas desarrolladas desde el CEMINEM; por otro, las iniciativas impulsadas junto a empresas innovadoras con las que la Universidad mantiene convenios y contratos de investigación y transferencia, donde la comunicación constituye un elemento estratégico para difundir los resultados generados por los grupos de investigación, como ocurre en el caso de Kampal. Asimismo, destacan las *start-up* surgidas en el entorno universitario cuyo principal cliente es la propia Universidad, contribuyendo a proyectar una imagen institucional innovadora y alineada con su estrategia de comunicación y transferencia de conocimiento.

4. RETOS Y DESAJUSTES EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

4.1 RITMOS Y LENGUAJES DISTINTOS

Uno de los principales retos en la colaboración entre universidad y empresa radica en alinear los objetivos de comunicación. Mientras que la universidad prioriza la proyección de su identidad institucional y la transferencia de conocimiento, las empresas suelen orientarse hacia el posicionamiento de marca y la competitividad en el mercado. Estas diferencias de enfoque generan desajustes entre los tiempos y dinámicas propias del ámbito académico y las necesidades inmediatas del entorno empresarial.

La universidad trabaja con plazos largos de validación y publicación de resultados de investigación, mientras que la empresa opera en ciclos más breves. Esta diferencia en los tiempos de trabajo provoca que el conocimiento académico, en ocasiones, pierda vigencia a la hora de aplicarse, pues cuando se publican la empresa ya necesita nuevos enfoques o resultados, por su dinamicidad y agilidad en los procesos de producción. En este sentido, hay investigaciones muy valiosas que no llegan a las empresas. Y también existen prácticas empresariales muy innovadoras que no se abordan en las aulas ni en los artículos académicos de carácter científico.

4.2 DESCONEXIÓN ENTRE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

Los resultados de la investigación no siempre se trasladan a la práctica profesional, mientras que las innovaciones de la empresa a menudo no llegan a la universidad. En el contexto español, la cooperación externa constituye una de las principales vías para el desarrollo de la innovación, especialmente en un tejido empresarial formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas con recursos limitados para la I+D+i, siendo pocas las empresas que innovan (Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz & Izquierdo-Yusta, 2011).

Esta desconexión también se refleja en las competencias profesionales demandadas actualmente por el mercado laboral.

4.3 CARENCIAS EN COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Uno de los grandes retos de la Universidad actual es lograr mayor conexión entre la formación y el desarrollo profesional del alumnado. La universidad actual debe responder de forma más eficaz a las demandas sociales y profesionales, favoreciendo una transición fluida entre la formación académica y el acceso al empleo (Arzamendia, Del Rocío & Mora, 2023).

A pesar de que desde la instauración del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se apuesta por la necesidad de dotar al alumnado de competencias vinculadas a la praxis profesional, algunas investigaciones concluyen que existen déficits formativos (Alonso, Fernández & Nyssen, 2009; Cabrera, López & Portillo, 2016).

En este escenario, las prácticas externas adquieren un papel estratégico porque permiten al alumnado aplicar conocimientos, desarrollar competencias profesionales y contrastar su preparación con las exigencias reales del entorno laboral (Mareque, De Prada & Pino, 2018).

En el ámbito periodístico y de la comunicación corporativa, las competencias profesionales que deben adquirir los futuros comunicadores deben ir más allá de las propias competencias instrumentales o técnicas derivadas de la praxis profesional, ya no deben limitarse al dominio técnico de herramientas y formatos. Aspectos como la ética y deontología, la creatividad, la autonomía, la capacidad investigadora o la responsabilidad social se han convertido en elementos esenciales para el ejercicio profesional (Conde, 2022).

Distintos estudios advierten de la necesidad de actualizar los planes de estudio para incorporar perfiles más multidisciplinares y adaptados a las nuevas demandas del mercado laboral en el nuevo ecosistema periodístico (Pérez-Serrano, Rodríguez Barba & Rodríguez Pallarés, 2015; Marta-Lazo, González-Aldea & Herrero Curiel, 2018).

En la actualidad, es importante que la Universidad ofrezca una respuesta a las necesidades sociales que van emergiendo, en áreas clave como la sostenibilidad o la ética de la inteligencia artificial.

5. PROPUESTAS PARA UNA COLABORACIÓN SOSTENIBLE Y ESTRUCTURAL

Para consolidar alianzas sólidas entre la universidad y la empresa, resulta necesario evolucionar hacia modelos más flexibles y abiertos. En este sentido, pueden plantearse algunas propuestas:

- La redefinición de los perfiles profesionales para incluir competencias relacionadas con la demanda del mercado de trabajo, en clave digital, analítica y ética. No basta con saber redactar notas de prensa o llevar las redes sociales, se necesita comprender los datos, gestionar crisis, automatizar procesos y defender la reputación desde una perspectiva deontológica.

- El diseño de estructuras mixtas como observatorios de análisis de temas que sean novedosos, laboratorios y cátedras conjuntas.

- El fomento de mentorías y de formación dual coordinada entre universidad y empresa.

- El impulso de publicaciones conjuntas con periodos de revisión más rápidos.

- La planificación y el desarrollo de campañas divulgativas conjuntas orientadas a visibilizar y transferir los resultados de las acciones impulsadas por las estructuras de investigación (grupos, institutos y facultades), en colaboración con los responsables de comunicación institucional y corporativa de empresas y agencias externas.

- El desarrollo de ecosistemas de innovación que integren el poliedro de instituciones, empresas, administraciones y sociedad civil.

En esencia, la universidad debe actuar como nodo conectado con el tejido productivo y social.

6. CONCLUSIONES

La colaboración entre universidad y empresa en comunicación constituye una vía estratégica para mejorar la transferencia de conocimiento, reforzar la empleabilidad y adaptar la formación universitaria a las transformaciones del ecosistema digital. Los casos analizados en la Universidad de Zaragoza muestran que las cátedras institucionales, las prácticas curriculares, los laboratorios de innovación y las *spin-offs* pueden favorecer espacios de cooperación estables entre el ámbito académico y el profesional.

No obstante, siguen existiendo desajustes relacionados con los diferentes ritmos de trabajo, los objetivos institucionales y las competencias demandadas por el mercado laboral. Mientras la universidad mantiene dinámicas orientadas a la investigación y la generación de conocimiento a largo plazo, las empresas requieren respuestas más ágiles vinculadas a la competitividad y la innovación aplicada. Esta situación hace necesario desarrollar estructuras de colaboración más flexibles y coordinadas hacia los objetivos compartidos.

En este contexto, resulta prioritario impulsar acciones concretas que permitan fortalecer la relación universidad-empresa en comunicación. Entre ellas, destacan la actualización de los planes de estudio para incorporar competencias digitales, analíticas y éticas; el fortalecimiento de las prácticas y programas de formación dual; la creación de observatorios y laboratorios conjuntos de innovación; y el desarrollo de campañas colaborativas de divulgación y transferencia de resultados de investigación. Por ejemplo, la Universidad de Zaragoza integra en su plan de estudios asignaturas de comunicación digital y la ejecución de proyectos, con planes de negocio incluidos para dar respuesta a dichas necesidades.

Asimismo, la transformación digital y el auge de la inteligencia artificial demandan perfiles híbridos capaces de integrar comunicación corporativa, analítica de datos, reputación digital y narrativa transmedia. Las universidades deben adaptar sus estrategias formativas para responder a estas necesidades profesionales y favorecer una conexión más directa entre investigación, innovación y práctica comunicativa.

Finalmente, se concluye que para que la comunicación esté a la altura de los retos actuales (inteligencia artificial, polarización, crisis reputacionales, sostenibilidad, gobernanza ética), resulta necesario fortalecer el vínculo entre quienes investigan la comunicación y quienes la ejercen.

REFERENCIAS

Alonso, L.E., Fernández, C.J., & Nyssen, J.M. (2009). El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación-ANECA.

Arzamendia, F., Del Rocío, B., & Mora, C. (2023). La enseñanza universitaria y la formación de competencias para el ámbito laboral. Un análisis desde la opinión de los estudiantes. ARANDU-UTIC. Revista Científica Internacional, 10(1), 249-279.

Cabrera, N., López, M., & Portillo, M. (2016). Las competencias de los graduados y su evaluación desde la perspectiva de los empleadores. Revista de Estudios Pedagógicos, 42(3), 69-87. https://doi.org/10.4067/S0718-07052016000400004

Conde, M. (2022). Autorretrato y marca personal: Cómo se ven y cómo ven su futuro los estudiantes de Periodismo de la Universidad de Zaragoza. Textual & Visual Media, 1(15), 88-107. https://doi.org/10.56418/txt.15.2022.005

DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career. Journal of Organizational Behavior, 15(4), 307–324.

Díaz Gómez, E. R. (2019). Educación para la empleabilidad: Enfoque de la investigación educativa. IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH, 10(19), 221-238.

Engel, A., & Coll, C. (2022). Entornos híbridos de enseñanza y aprendizaje para promover la personalización del aprendizaje. RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 25(1), 225-242. https://doi.org/10.5944/ried.25.1.31489

Gaete Quezada, R. (2012). Responsabilidad social universitaria: una mirada a la relación de la universidad con la sociedad desde la perspectiva de las partes interesadas. Un estudio de caso. [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. https://uvadoc.uva.es/handle/10324/923?show=full

García Galván, R. (2008). Análisis teórico de la transferencia de conocimientos universidad-empresa mediante la colaboración. Economía Teoría y práctica, 29, 51-86. https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/292008/Garcia

Jiménez-Zarco, A.I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). La influencia de la percepción del directivo en el resultado de la innovación: Evidencias encontradas en España. Universia Business Review, 31, 184-203.

Mareque, M., De Prada, E., & Pino, M. (2018). Estudio sobre la capacidad técnica y las competencias transversales desarrolladas en las prácticas externas universitarias. Estudios pedagógicos, 44(3), 137-155. https://doi.org/10.4067/S0718-07052018000300137

Marta-Lazo, C., González-Aldea, P., & Herrero Curiel, E. (2018). Professional Skills and Profiles in Journalism Demanded by Companies: Analysis of Offers at LinkedIn and Infojobs. Communication & Society, 31(4), 211-227. https://doi.org/10.15581/003.31.4.211-227

Marta-Lazo, C., Rodríguez Rodríguez, J. M., & Peñalva, S. (2020). Competencias digitales en periodismo. Revisión sistemática de la literatura científica sobre nuevos perfiles profesionales del periodista. Revista Latina de Comunicación Social, 75, 53-68. https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1416

Pérez-Serrano, M. J., Rodríguez Barba, D., & Rodríguez Pallarés, M. (2015). Mercado de la Comunicación y estudiantes de Periodismo. Estructura de la demanda de perfiles profesionales. Revista Latina de Comunicación Social, 70, 209-229. https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1043

Turmo Garuz, J., Bartual-Figueras, T., & Sierra-Martínez. F. J. (2024). Las prácticas curriculares como factor de mejora de las competencias para el empleo. REDU. Revista de Docencia Universitaria, 22(1), 67-84, https://doi.org/10.4995/redu.2024.19457

Universidad de Zaragoza (2024). Acuerdo de 24 de abril de 2024, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza, por el que se aprueba el Reglamento para la creación y funcionamiento de las Cátedras Institucionales y de Empresa de la Universidad de Zaragoza. https://secregen.unizar.es/sites/secregen/files/2024-04/8.1%20Acuerdo%20Reglamento%20Catedras.pdf

CAPÍTULO 16

DISEÑO DE UN MODELO OPERATIVO DE ESCUCHA MULTISTAKEHOLDER: OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA.

Design of an operational multi-stakeholder listening model: opportunities and challenges for university governance.

Santiago Fernández-Gubieda. *PhD. Chief Reputation Officer. Universidad de Navarra*

RESUMEN:
La escucha organizacional es un rasgo inherente de la comunicación corporativa. Por medio de la escucha, las organizaciones conocen las percepciones de sus grupos de interés y aprenden a tomar decisiones basadas en el diálogo y la relación abierta. Cuando la escucha se convierte en un hábito real y efectivo de los gobernantes, las instituciones evalúan su legitimidad en el entorno y la reputación entre sus públicos. En el sector universitario, la escucha es también una vía idónea para buscar soluciones compartidas en un contexto institucional de por sí complejo. En este artículo, el autor reflexiona sobre los fundamentos de la escucha organizacional y describe una práctica profesional de escucha aplicada en la Universidad de Navarra. Con sus desafíos y límites, el caso se presenta como una oportunidad razonable que pueda ayudar a las universidades a fortalecer su dimensión relacional, evaluar su reputación y cualificar su gobernanza.

PALABRAS CLAVE:
Escucha organizacional, reputación universitaria, gobernanza universitaria, grupos de interés, comunicación bidireccional.

ABSTRACT:
Organizational listening is an inherent trait of corporate communication. Through listening, organizations understand the perceptions of their *stakeholders* and learn to make decisions based on dialogue and open relationships. When listening becomes a real and effective habit for leaders, institutions evaluate their legitimacy in the environment and their reputation among their audiences. In the university sector, listening is also an ideal way to seek shared solutions in a complex institutional context. In this article, the author reflects on the foundations of organizational listening and describes a professional listening practice applied at the University of Navarra. With its challenges and limits, the case is presented as a reasonable opportunity that can help universities strengthen their relational dimension, evaluate their reputation, and qualify their governance.

KEYWORDS:
Organizational listening, university reputation, university governance, stakeholders, two-way communication.

1. LA ESCUCHA PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

La escucha organizacional es un tema escasamente teorizado en el campo de la comunicación corporativa (Macnamara, 2015). Sin embargo, la abundante reflexión sobre los principios y teorías de la comunicación humana ayudan a profundizar en el concepto de la escucha y a aplicarlo en los entornos organizacionales. El conocimiento sobre la comunicación es interdisciplinar con aportaciones teóricas desde distintos ámbitos como la filosofía, la sociología y la comunicación.

La filosofía ha aportado reflexiones sobre la importancia del habla y la escucha. En la Grecia y Roma antiguas se fraguó el pensamiento occidental que reconocía la retórica como una de las artes liberales fundamentales. En el libro primero de Política, Aristóteles escribió que la naturaleza ha dotado al hombre, y sólo a él, del poder de la palabra (Aristóteles, 2015). Platón defendió el diálogo como vía de conocimiento para descubrir y avanzar hacia la verdad (Platón, 2012). Como indagación teórica, la primacía del habla sobre la escucha perdura desde tiempos remotos, reforzando su papel en la Modernidad y, en especial, tras la irrupción con fuerza de la Ciencia Política con el nacimiento de la democracia liberal.

En tiempos recientes, los pensadores han prestado atención al concepto de escucha y al diálogo como una forma de pensar que involucra la consideración de las opiniones, los intereses y las preocupaciones de los otros. El filósofo Hans Georg Gadamer (1989) recuerda que la escucha está informada por el concepto de apertura hacia los demás. La profesora Lisbeth Lipari (2015) señala que escuchar es "enfocarse en el pensamiento que implica la consideración de los otros". Escuchar significa, ante todo, que "uno debe querer saber" lo que los demás tienen que decir. La apertura requiere no solo escucha pasiva, sino hacer preguntas y permitir que otros "nos digan algo" (Lipari, 2015) e incluso "reconocer que debo aceptar algunas cosas que están en mi contra" (Gadamer, 1989).

La escucha es el reconocimiento del otro en un espacio de legitimidad para la relación y la búsqueda. El pensador austriaco Martin Buber (2002) sostuvo que la comunicación es una transacción que implica diálogo, y no monólogo. En la teología también encontramos alusiones a la importancia de la escucha que se inclina a un fin superior. La teóloga Jutta Burggraff nos recuerde que la verdad nunca se posee entera, sino más bien reclama de la persona una actitud de apertura y escucha para encontrar con otros la verdad en un ejercicio de "conquista sucesiva" (Burggraf, 2006).

Esta evolución hacia la consideración del otro ha tenido también una situación pareja en el ámbito de la comunicación. Durante décadas la sociedad de masas y el rápido crecimiento de los medios de comunicación han propiciado la implantación de modelos de comunicación "emisor, canal y receptor" consolidando la comunicación como una transmisión unidireccional de información. Sin embargo, este modelo se ha demostrado tantas veces limitado y no siempre exitoso. De hecho, algunos expertos perciben en esta unidireccionalidad una de las causas de la pérdida de credibilidad de las comunicaciones corporativas y de la crisis de confianza en las instituciones (Edelman Trust, 2022; Gregory & Willis, 2013, 2019).

En los últimos años, numerosos académicos han enfatizado que la comunicación entre humanos es un proceso transaccional bidireccional, no una transmisión unidireccional de información (Craig & Muller, 2007; Griffin, 2009; Littlejohn & Foss, 2008). La comunicación corporativa, como la humana, es relacional y, por tanto, bidireccional y dialógica.

Disciplinas como el marketing y las relaciones públicas han tomado estas teorías fundamentales de la comunicación humana para abogar por prácticas como el marketing relacional y las relaciones públicas simétricas bidireccionales que enfatizan el diálogo y la relación. La popularidad de las redes sociales revela las expectativas humanas de interactividad y las demandas de que otros tengan voz, no solo las élites del gobierno, la política, los negocios y la comunicación.

Recientemente, la investigación académica sobre la escucha organizacional ha dado importantes pasos en la claridad y definición del concepto con las aportaciones, entre otros, del profesor Jim Macnamara (2015, 2022, 2024). En este artículo, se toman como referencia sus teorías sobre la escucha y su propuesta de definición: "la escucha organizacional es el conjunto integrado de cultura, políticas, estructura, procesos, recursos, habilidades, tecnologías y prácticas aplicadas por una organización para otorgar reconocimiento, atención, interpretación, comprensión, consideración y respuesta a sus partes interesadas y públicos" (Macnamara, 2015, p. 19).

Articulation
Presentation of what is learned to senior decision / policy makers
Skills
Training (e.g., text analysis)
Resources
Staff to do the 'work of listening'
Technologies
Assistive tools that aid listening, including at scale and mediated
Systems
Open and interactive, such as websites that allow comments
Policies
Establishing policies requiring regular listening to stakeholders
Politics
Avoiding the politics of listening, such as selective listening with some groups ignored
Culture
Open to listen, including to complaints and critique
© Jim Macnamara 2021

2. REPUTACIÓN Y GOBIERNO

La escucha de una institución a sus grupos de interés está estrechamente relacionada con su reputación. Según los principales estudiosos del concepto, la reputación es el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen sobre una institución en la medida en que les aporta valor (Fombrun, 2012; Ravasi et al., 2018; Fernández-Gubieda & Gutiérrez-García, 2025). La reputación es un recurso intangible que nace del comportamiento institucional y se expresa en las creencias, percepciones y actitudes de los grupos de interés (Carreras et al., 2013; Fernández-Gubieda, 2023). La relación abierta con sus grupos de interés, el diálogo y la escucha de sus opiniones son un modo adecuado para conocer las percepciones. La comunicación bidireccional (difusión y escucha) es el cauce natural para verificar la reputación de una institución (Fernández-Gubieda, 2023).

Como la escucha es "apertura" a realidades distintas a las propias, las organizaciones deben ser gobernadas y gestionadas con los principios de la comunicación bidireccional. Al igual que en el ámbito personal la escucha nos permite profundizar sobre uno mismo, la escucha organizacional permite a las instituciones "auto-conocerse" en el diálogo con aquellas personas que conforman su ámbito natural de relación. Podemos decir que las instituciones aprenden a re-conocerse en el otro y a madurar integrando a los demás a través del diálogo y la escucha.

Juan Manuel Mora (2020) añade un concepto relevante para la gestión de la escucha y su relación con el gobierno institucional. A su entender, la escucha se define como la actividad profesional y organizada que realizan las organizaciones para conocer en rigor las percepciones de los grupos de interés y las características del entorno, con el fin de gobernar con datos y tomar decisiones informadas, que ayuden a mejorar la contribución de la institución a la comunidad en la que vive.

El gobierno universitario se refiere al modo en que las organizaciones académicas están dirigidas y operan internamente (Hendrickson et al., 2012). Es un método de dirección organizacional por el cual las universidades toman decisiones, distribuyen la autoridad, crean consensos, resuelven conflictos, obtienen legitimidad en el entorno y, en definitiva, contribuyen a generar cultura sostenible para la propia institución (Meléndez et al., 2010). La comunicación es el modo por el cual todas estas actividades se llevan a cabo. Escuchar a los grupos de interés, evaluar sus percepciones e integrarlos en la comunidad se convierte así en un hábito operativo de los dirigentes para la buena gobernanza universitaria.

La escucha en las universidades cobra especial importancia por su misma naturaleza: una comunidad sapiencial que busca la verdad por medio de la indagación intelectual y el uso racional de la conversación. En una universidad hay muchos momentos de escucha de gran valor: en la relación académica personal entre profesores y estudiantes; entre investigadores y doctorandos; entre directivos y empleados.

Herramientas como los grupos focales y las encuestas también se aplican en ámbitos como la docencia, la investigación y la prestación de servicios, de las que se extraen interesantes conclusiones. Si bien es cierto que no se puede decir, con propiedad, que la escucha no exista en la universidad; tampoco puede ignorarse lo infrecuente de una escucha transversal, omnistakeholder, constante en el tiempo y que aporte visión de conjunto. La realidad universitaria es altamente compleja, más quizá que otras organizaciones, por lo que un conocimiento cabal de las percepciones, que permita gobernar con fundamento, es igual de necesario, pero más difícil de alcanzar.

3. UNA ESCUCHA PROGRESIVA

No debe confundirse la escucha organizacional con un procedimiento técnico. La escucha es la consecuencia de una cultura corporativa ensayada en el buen gobierno, el diálogo y la empatía. La escucha organizacional puede adoptar muchos y distintos métodos y prácticas según las circunstancias de cada institución. En ocasiones, conviene que la

escucha se ejerza en variados cauces y formas simultáneas: conversaciones, entrevistas, reuniones, foros de discusión, grupos focales, encuestas, etc.

Si bien es cierto que reducir la escucha a una práctica procedimental no asegura una comunicación bidireccional, también lo es que disponer de una orientación clara, una metodología definida y unas fases bien establecidas proporcionan racionalidad a la escucha y la hacen más operativa y sostenible para el logro de los objetivos de la organización (Macnamara, 2024). Especialmente importante es estructurar la escucha en aquellas instituciones de gran tamaño, con decenas de grupos de interés y miles de personas en torno a la comunidad.

Este capítulo describe el modus operandi que la Universidad de Navarra ha procurado seguir para escuchar a sus grupos de interés de una forma pretendidamente consistente, estable y rigurosa. A modo de caso profesional, se describen los principios que ordenan la escucha, las fases que la componen, los principales hallazgos y las limitaciones que se han encontrado.

El origen de este proyecto se remonta a 2018 cuando el Rectorado de la Universidad de Navarra, por iniciativa del Vicerrectorado de Comunicación, inició un proceso de escucha "intencionada" con todos sus grupos de interés estratégicos. Cada año, el proyecto ha incorporado a un grupo de interés, hasta involucrar en el momento actual (septiembre de 2025) a diez colectivos, que en total representan a más de 60.000 personas. La cifra es significativa si se tiene en cuenta que la Universidad de Navarra tiene alrededor de 13.500 estudiantes de grado, máster y doctorado, 2.600 empleados (PDI y PAS) y unos 139.000 antiguos alumnos.

Los objetivos del proyecto son tres: a) conocer las percepciones de los grupos de interés de la Universidad; b) tomar decisiones de gobierno universitario basadas en la información cualificada que procede del proceso de escucha; y c) implementar procesos de mejora e innovación en la experiencia universitaria con base a los hallazgos de la escucha. El equipo rectoral de la Universidad se propuso así comprender la reputación universitaria en su raíz más profunda: deseaba conocer y aceptar al escrutinio público en la convicción de que únicamente pueden cambiarse las percepciones mejorando la realidad.

Este es un proyecto transversal que afecta a toda la universidad, desde el rectorado hasta los centros y los servicios centrales. Para preparar el proyecto, se constituyeron varios grupos de trabajo multidisciplinar liderados por el área de Reputación de la Universidad y con la participación de numerosos profesionales de las distintas áreas de gobierno y gestión de grupos de interés. El Instituto de Ciencias de los Datos y Big Data llevó a cabo gran parte del análisis de los hallazgos de la escucha.

2. REPUTACIÓN Y GOBIERNO

El profesor Jim Macnamara afirma que escuchar es mucho más que oír y recoger datos (Macnamara, 2022). Su propuesta investigadora se fundamenta en lo que él denomina los siete cánones de la escucha en las organizaciones: a) reconocer a otros que tienen derecho a ser escuchados; b) confirmar que el mensaje ha sido escuchado; c) prestar atención a lo que otros dicen; d) interpretar lo que otros dicen de manera justa y de buena fe; e) intentar comprender las perspectivas de los demás; f) tomar en consideración lo que otros dicen; y g) responder de alguna manera apropiada.

Estos siete cánones han inspirado el método del proyecto. La escucha organizacional puede ejercerse con distintos métodos: focus groups, entrevistas en profundidad y encuestas. Los dos primeros son métodos de investigación cualitativa y los cuestionarios son métodos de investigación cuantitativa. Cada método debe usarse según los objetivos de la organización. Es recomendable una metodología combinada de distintos métodos de escucha. En el caso de la universidad predominaron las encuestas y los focus groups. Los siete cánones se materializaron en un proceso de escucha en siete fases, como se observa en la Figura 2.

FIGURA 2

Fases del proyecto de escucha en la Universidad de Navarra

Nota. Elaboración propia a partir de los siete cánones de la escucha organizacional de Macnamara (2022).

A continuación, se explica cada una de las fases:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS

La reputación es multistakeholder, es decir, no se reduce a las percepciones de un único grupo de interés. Es, por tanto, necesario conocer las percepciones del mayor número posible de públicos, tanto internos como externos a la propia institución. Para identificar a los grupos conviene analizar cada uno de ellos y establecer una jerarquía clara de relaciones con la universidad.

El modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) ayuda a profundizar la relación entre los grupos de interés y la institución. Según estos autores, un grupo de interés se define por tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. La variable poder es la capacidad de influenciar a la organización o a otro grupo de interés a hacer algo que afecta a la organización; la variable legitimidad explica si su influencia tiene razón de ser y si se produce de acuerdo con lo correcto; y la variable urgencia remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

Siguiendo este modelo, la Universidad realizó su propio análisis de grupos de interés dando lugar a un listado de públicos relevantes con los que se consideraba prioritarios establecer la escucha. El listado de públicos fue el siguiente:

1. Candidatos a estudiar: estudiantes candidatos a cursar estudios de grado, tanto aquellos que solo solicitan información como aquellos que finalmente se matriculan.
2. Estudiantes de Grado: tanto nacionales como internacionales
3. Estudiantes de Posgrado: tanto nacionales como internacionales
4. Familias: padres y madres de estudiantes de grado
5. Alumni: antiguos estudiantes de la Universidad
6. Personal docente e investigador: profesores e investigadores
7. Personal de administración y servicios:
8. Empleadores: empresas que contratan a antiguos alumnos de la Universidad
9. Donantes: empresas y particulares que forman parte de la donación regular a la universidad
10. Empresas que contratan la investigación de la Universidad

Estos grupos se sitúan en distintas regiones del diagrama de Venn, resultante del modelo, pero todos comparten una posición estratégica de relación con la Universidad de Navarra. Las relaciones son diversas y extensas y, por tanto, este listado puede variar según las circunstancias particulares de cada universidad. El proceso de escucha debe adaptarse a las necesidades de la universidad en cada circunstancia y permitir la incorporación de la escucha a nuevos colectivos.

2.- TEMAS DE LA CONVERSACIÓN

Los temas de conversación fueron identificados después de un análisis de cuáles eran las prioridades que la Universidad tenía para cada público. El análisis se llevó a cabo a través de reuniones de trabajo y focus groups con los centros y servicios implicados en la gestión con los grupos de interés.

En la identificación de los temas se debe tener en cuenta tanto los objetivos estratégicos de la universidad como las expectativas que esos grupos tienen con la universidad. Por ejemplo, si la universidad se ha fijado el asesoramiento como uno de sus prioridades en la formación, será conveniente conocer las percepciones de los estudiantes sobre el desempeño en este ámbito; pero también otras cuestiones que estén en el ámbito de influencia y de interés de los públicos.

Los temas de la conversación se denominaron variables temáticas. Cada una de las variables se compone por un subgrupo de temas vinculados. Será frecuente que cada variable tenga tres o cuatro preguntas (o incluso más) relacionadas con aquello que se desee preguntar.

En un proyecto con perspectiva reputacional, conviene que cada grupo de interés tenga un conjunto de preguntas comunes sobre conceptos vinculados a la reputación corporativa: satisfacción, confianza, recomendación, vinculación y estima, por ejemplo. El mapa de percepciones resultante será relevante para comprobar los grupos de interés con una visión más favorable de la organización y cuáles, por el contrario, presentan índices más bajos de percepción. Las brechas entre realidad y percepción son, sin duda, uno de los outputs más significativos de este proyecto de escucha.

3.- INDICADORES

El siguiente paso es establecer los indicadores que nos ayudarán a monitorizar las percepciones y evaluar sus posibles cambios a lo largo del tiempo. Los indicadores se extraen tras un análisis detallado de las variables del cuestionario. Debe haber, por tanto, una relación directa entre una variable y su indicador o indicadores.

Los indicadores facilitan diseñar un cuadro de mando operativo que proporcione a los gobernantes y gestores información cuantitativa sobre los hallazgos e información cualitativa para la toma de decisiones. Los indicadores son específicos para cada grupo de interés.

Los indicadores deben mantenerse inalterados a lo largo del tiempo para poder obtener métricas estándares, objetivas y trazables en el tiempo. Para este proyecto, se clasificaron los indicadores en dos grupos distintos: percepciones sobre el rendimiento universitario y percepciones sobre sentimientos de marca.

Los primeros hacen referencia al desempeño objetivo y tangible de la universidad, mientras que los segundos se refieren al impacto emocional que la universidad tiene entre sus públicos: admiración, estima, satisfacción, recomendación y apoyo.

4.- REDACCIÓN DE LAS PREGUNTAS

Después de identificar los públicos, los temas de la conversación y sus indicadores, es el momento de redactar adecuadamente las preguntas. Esta es una fase crítica del proyecto. Se requiere mucho tiempo para pensar bien los objetivos y redactar de forma adecuada las preguntas evitando ambigüedades, reiteraciones, preguntas irrelevantes y procurando, especialmente, no introducir sesgos que provoquen una orientación determinada en las respuestas.

Los cuestionarios tienen tres tipos de preguntas: a) preguntas generales de introducción (sexo, edad, origen…); b) preguntas específicas con predominio de aquellas que requieren una respuesta cuantitativa (casilla de verificación, escala de valoración, menús desplegables, clasificación, etc.); y c) preguntas de respuesta cualitativa y voluntaria donde los encuestados pueden escribir comentarios positivos, comentarios negativos y sugerencias de mejora.

Las encuestas deben ser y parecer completamente anónimas, y deben dar al encuestado la seguridad de que su identidad no podrá ser nunca identificada. Están realizadas en formato *online* para ser respondidas en Internet, sin registrar el IP del usuario, especialmente importante para encuestas con públicos internos (profesores, administradores, estudiantes). Tienen una periodicidad anual y deben enviarse en el momento del año más adecuado para cada público (evitando el tiempo de exámenes, meses de excesiva carga de trabajo, etc.). No todas las preguntas deben ser obligatorias.

5.- ANÁLISIS DE HALLAZGOS

Es importante conseguir una muestra lo más representativa de la población encuestada para obtener datos fiables con escaso margen de error y lograr así la legitimidad de los resultados obtenidos. Conviene tomar decisiones que favorezcan diseñar elevados índices de participación como escoger bien las fechas de lanzamiento, hacer recordatorios periódicos e incluso organizar algún tipo de sorteo entre los participantes.

Para reforzar la validez del análisis, cada cuestionario se contrastó con criterios estadísticos previamente definidos: tamaño de la población de referencia, tasa de respuesta obtenida, nivel de confianza, margen de error aceptable y distribución de la muestra por segmentos relevantes (sexo, edad, nacionalidad, titulación, curso o tipo de vínculo con la Universidad, según el público analizado). Cuando la participación de un segmento resultaba insuficiente, los resultados se interpretaban con cautela y se evitaban conclusiones generalizables. Además, los hallazgos cuantitativos se triangularon con comentarios abiertos, reuniones con unidades implicadas y, cuando fue oportuno, grupos focales, con el fin de reducir sesgos de no respuesta y mejorar la representatividad interpretativa de las muestras.

Expertos en análisis estadístico deben analizar las encuestas para obtener respuestas a las hipótesis planteadas. Conviene que el análisis sea lo más completo posible: recabar información cuantitativa basada en el análisis estadístico de los resultados e información cualitativa mediante el análisis semántico de los comentarios. La lectura de los resultados debe hacerse siguiendo la misma lógica de identificación de variables e indicadores, y mediante la segmentación que se haya tenido en cuenta en las preguntas de inicio: sexo, edad, nacionalidad, titulación, curso, etc. Conviene que los análisis arrojen información sobre las relaciones causales y correlaciones entre variables para dar profundidad a la escucha y descubrir hallazgos no intuitivos a primera vista.

En un proyecto de esta naturaleza, un buen análisis debe identificar dos cosas: por un lado, un mapa de percepciones sobre el rendimiento universitario y los sentimientos de marca y, por otro lado, cuáles son los "puntos ciegos" de la organización que merecen ser revisados y mejorados si es el caso. Además, el estudio permite verificar si la universidad está conectando correctamente con sus distintos públicos en aquellos cambios estratégicos para la organización. El análisis es, en definitiva, la fase donde la universidad comprueba la eficacia de su comunicación.

6.- TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la fase más importante porque se encarga de verificar y legitimar el proceso de escucha. Si la universidad escucha, pero luego no hace nada, los grupos de interés se sentirán defraudados y reacios a participar en nuevas encuestas. No hay nada que impulse más la participación en las encuestas como la confirmación de que estas valen la pena. Si la gente se siente escuchada, habrá participación.

Para ello la universidad debe tomarse en serio los hallazgos obtenidos y trasladarlo con hechos a la comunidad universitaria. Debe poder vincularse los resultados de la encuesta con resultados de cambio en la organización. Las decisiones de la universidad pueden ser de distinta naturaleza: desde corregir disfunciones organizativas correctivas hasta mejorar las funciones universitarias (docencia, investigación y transferencia). Entre estas últimas cabe reseñar, por su importancia, aquellas decisiones que implican algún tipo de innovación y mejora organizacional: nuevas soluciones a problemas de la comunidad.

Para ejemplificar el modelo, la Tabla 1 ofrece una serie de hallazgos obtenidos en la escucha en la Universidad de Navarra, con sus acciones de mejora asociadas y los resultados esperados.

TABLA 1

Algunos hallazgos, acciones y resultados

Hallazgos	Acciones	Resultados
Bienestar emocional poco saludable entre los estudiantes	Puesta en marcha de un servicio integral de orientación y bienestar del estudiante	Mejora del bienestar emocional del estudiante
Oportunidades de mejora en distintas áreas de Alumni (antiguos alumnos)	Diseño de una estrategia corporativa centrada en las prioridades de los alumni	Conexión con las prioridades de los antiguos alumnos
Varias deficiencias en la gestión de los procesos de admisión (PAS)	Mejoras en el proceso de admisión de la Universidad	Mejora de la experiencia del candidato a estudiante
Déficit de información entre los estudiantes	Plan de comunicación de alumnos	Comunicación cercana, constante y transparente
Problemas en instalaciones y mejora de equipamientos (aulas, laboratorios, cafeterías, enchufes, microondas…)	Solución a problemas en servicios, instalaciones y productos	Mejora de la experiencia del estudiante
Carencias en el asesoramiento de los estudiantes	Cambios en la organización y formación del asesoramiento	Mejora de la formación integral del estudiante
Ámbitos de mejora en la cultura corporativa (PAS y PDI)	Grupos de trabajo para mejorar distintos aspectos de la cultura corporativa	Mejora de la satisfacción de los profesionales (PDI y PAS)

Nota. elaboración propia. Los ejemplos sintetizan algunas acciones de mejora en el ámbito de estudiantes, profesorado y personal de administración y servicios.

Es importante que las acciones sean impulsadas por equipos de trabajo constituidos, según cada caso, en el rectorado, los centros o los servicios más implicados. Los equipos analizan los hallazgos, evalúan las acciones más relevantes para orientar la situación y proponen medidas de cambio y nuevas políticas. El seguimiento es una parte fundamental. Las acciones deben ser evaluadas para confirmar el cumplimiento de la acción y la obtención del resultado esperado.

Es frecuente que ante determinadas situaciones la toma de decisiones se ralentice o no llegue a suceder. Esto es así porque las percepciones de los grupos de interés tienen su origen en asuntos problemáticos o controvertidos que no tienen una fácil y rápida solución. Una demanda de cambio organizativo requiere en ocasiones de una nueva reorganización, la constitución de un servicio nuevo o la adquisición de nuevos espacios.

Obviamente, también existen percepciones contradictorias entre sí, e incluso percepciones que no se ajustan a la realidad por distintos motivos: falta de información, planteamientos erróneos o imposibles de llevar a la práctica. También conviene precisar que a veces la decisión más sabia es no tomar ninguna decisión: bien porque se necesita confirmar las percepciones a través de otras vías o bien porque se necesita más tiempo para consolidar los estados de opinión.

Como se ve, la fase de toma de decisiones es la más crítica y compleja de todas por la distinta naturaleza de los hallazgos resultantes del proceso de escucha.

7.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (Y DECISIONES)

La última fase es el fair play de la escucha. Es el comportamiento leal y sincero, además de correcto, por el cual la institución rinde cuentas de los resultados de la escucha y, como consecuencia, de las decisiones adoptadas. La comunicación de los hallazgos legitima la escucha, siembra la confianza y refuerza la participación de posteriores convocatorias.

Cada proceso de escucha debe tener su propio plan de comunicación con definición y claridad de públicos, objetivos, mensajes y canales. Cuando sea posible, convendrá que una web tenga en acceso abierto los resultados de las distintas series de encuestas realizadas. La web también puede ser un buen canal donde informar de las decisiones adoptadas y las acciones de mejora que se llevaron a cabo tras el proceso de escucha.

En definitiva, los siete cánones de la escucha son un patrón de cultura corporativa. El principal desafío es aceptar el precepto, firme y exigente, que subyace de esa cultura: la escucha como praxis de la buena gobernanza. Que la universidad haya afrontado este reto no quiere decir que en todos los casos la escucha haya sido exitosa ni que todos los grupos de interés se hayan sentido siempre y en todo momento atendidos. Quiere decir, únicamente --y no es poco--, un compromiso por reforzar su estilo de gobierno y una voluntad por sistematizar la escucha, que con otros sistemas informales ya venía ejerciéndose en la comunidad desde tiempo atrás.

5. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS

La cultura de la escucha presenta oportunidades y desafíos en el contexto de cualquier organización. La voluntad decidida de escuchar a los grupos de interés introduce a la universidad en un escenario de avances significativos tanto en el ámbito del gobierno como de la gestión universitaria. Del mismo modo, aflora dificultades y desafíos que no siempre tienen una solución al alcance de la mano. Aceptar y convivir con la disonancia institucional es un ejercicio de realismo de un alto valor formativo para todos los miembros de la comunidad.

Un proyecto de escucha organizacional presenta tres oportunidades fundamentales: a) favorece un cambio cultural que fortalece la cohesión y la confianza institucional por parte de los grupos de interés; b) proporciona instrumentos y cuadros de mando que ayudan a operativizar la escucha; y c) ayuda a introducir dinámicas de cambio en la organización.

La escucha organizacional introduce en las organizaciones un cambio cultural y una predisposición de sus máximos dirigentes a la actitud abierta y al escrutinio público. La escucha humaniza la relación, facilita la transparencia y hace crecer la empatía hacia la institución. Si la escucha es real y efectiva, se facilita la integración de los distintos públicos en el seno de la comunidad universitaria. Aporta beneficios en el rendimiento intangible de la organización: cultiva el sentido de pertenencia, fortalece la vinculación y predispone una mayor cercanía y compromiso entre los miembros de la comunidad. La escucha confirma la existencia de una comunidad que se siente reconocida por la organización.

El seguimiento de un método facilita operativizar la escucha. Se trata de que el proyecto proporcione cuadros de mando y herramientas que permitan identificar los puntos ciegos de la organización: aquellas zonas donde hay contraste entre lo que la organización hace y lo que los grupos de interés perciben que la organización hace. El cuadro de mando expone los indicadores sobre las percepciones del rendimiento universitario y los sentimientos de marca.

La escucha mueve a la organización a introducir mecanismos de cambio. Este proyecto puede bloquear los oídos de los líderes de la organización, o los puede abrir aceptando las fortalezas, debilidades y sugerencias de mejora. Con la ayuda de las personas escuchadas, podemos corregir errores, mejorar servicios, introducir novedades y, en definitiva, abrir procesos de innovación gracias a la inteligencia social que resulta de la escucha interna.

Obviamente, un proyecto de escucha también encuentra desafíos que conviene conocer. Los riesgos pueden sintetizarse en tres: a) reducir la cultura de la escucha a un proceso técnico de encuestas; b) inhibirse de las consecuencias de la escucha; y c) no completar todas las fases del proyecto por malestar con los hallazgos, escepticismo con el resultado final o simple cansancio institucional.

Como vimos en la Figura 1, la arquitectura de la escucha afecta a toda la organización: cultura, políticas, procesos, sistemas, tecnologías, recursos, y las áreas funcionales más sensibles. La arquitectura de la escucha busca ejercer un cambio cultural en la organización que implica, por encima de todo, el convencimiento de los líderes de la organización de la adopción de un nuevo paradigma organizacional que demanda la formación en nuevas capacidades directivas. Por esta razón, limitar la escucha a un sistema de encuestas es una desviación reduccionista interesada. El uso masivo de las encuestas en la actualidad es la confirmación de que preguntar no significa siempre escuchar.

Una segunda limitación resulta de la ausencia de decisiones de cambio tras el proceso de escucha. La inhibición de sus consecuencias induce a la deslegitimación del sistema: el desgaste de las personas escuchadas inocula la desmotivación a participar en nuevos procesos de escucha. En ocasiones, la escucha confirma intuiciones y remite a realidades ya conocidas y difíciles de cambiar. Con frecuencia, la escucha puede someter a la organización a cierto estrés al comprobar que los públicos conocen los puntos ciegos y comprueban la incapacidad para resolverlos. En este caso, es recomendable adoptar una actitud de transparencia, reconocer la opinión aportada, agradecerla y comunicar qué realidades son mejorables, cuáles no, cuándo y por qué. A veces, la gente no quiere cambios; le basta únicamente con ser escuchada, sentirse parte y comprender lo que le rodea.

En ocasiones sucede también que el cansancio no se produce entre el público escuchado, sino en la propia organización. Escuchar no es sencillo: induce actitudes defensivas y somete a tensión a las áreas concernidas. Es frecuente que las fases de este proyecto no se realicen correctamente: preguntas mal formuladas, análisis precipitados o inconclusos, no comunicación de los resultados, ausencia de decisiones son algunos de los ejemplos más habituales en un proyecto de escucha fallido. El ciclo de las siete fases debe culminarse y cerrarse de forma metódica.

6. CONCLUSIONES

Como se ha podido apreciar, la escucha organizacional apunta a un panorama lleno de retos pendientes. La escucha lleva en sí misma la cara y la cruz: ser una parte sustancial y, a la vez, olvidada de la comunicación. Su ausencia en las organizaciones tal vez explique una de las causas de la falta de madurez de la comunicación corporativa. Como reflexión final, cabe concluir que la escucha fortalece la dimensión relacional y comunicativa de las instituciones, y solo así se entiende que la escucha sea un hábito de liderazgo y gobierno, abierto, integrador y participativo que afianza la comprensión de su identidad institucional desde la relación con su ecosistema social.

En un entorno tan cambiante y complejo como el actual, los líderes necesitan aprender a gobernar integrando el componente social y contextual. La escucha se revela como un comportamiento razonable para gestionar la inteligencia social en las organizaciones. Cuando la crítica constructiva se recibe con mentalidad abierta y sin resistencia al cambio, los gobernantes ejercitan la prudencia y renuevan la orientación de sus planteamientos. La escucha introduce pautas de participación, abre fórmulas de colegialidad y, en suma, cualifica el gobierno.

Desde esta perspectiva, queda sostenida la relación entre escucha, gobierno y reputación. La escucha permite conocer percepciones, cultivar relaciones e integrar contextos; y en el largo plazo, cultiva la legitimidad y la reputación de la institución entre sus públicos. En la escucha encontramos también una oportunidad de transformación y avance de la profesión del comunicador. La escucha afianza su rol de guardián de la reputación, tanto hacia dentro de la organización (figuras internas

consultivas) como hacia fuera (asesores de confianza y observadores del contexto). Sin ánimo de pretensión, podríamos decir que la escucha legitima al comunicador como actor político que asesora e influye en la toma de decisión.

Stephen Covey afirma que sentirse comprendido es la necesidad psicológica más profunda (1990). El diálogo es esencial también para la buena marcha de las organizaciones. No un diálogo de escaparate, sino un intercambio verdadero de matices diversos para conocer mejor la realidad. Para que el diálogo sea fructífero, es importante escuchar al otro con la intención de aprender, no de contradecir, con deseo de atender a sus razones, y no a rebatirlas. La escucha puede encauzarse de muchas maneras: en ámbitos formales o informales, con un solo método o combinación de varios, de forma individual o colectiva. Sin duda, la escucha es el difícil arte del reconocimiento. Ojalá la práctica profesional, mostrada en estas páginas, abra el camino que inspire a otras universidades a transitarlo y encontrar su modo propio de racionalizar la escucha y hacerla vida en su organización.

REFERENCIAS

Aristóteles (2015). Política (C. García Gual & A. Pérez Jiménez, Eds.; 2.ª ed.). Alianza Editorial.

Buber, M. (2002). Between man and man (R. G. Smith & M. Friedman, Eds.). Routledge.

Burggraf, J. (2006). La transmisión de la fe en el postmodernismo: En y desde la familia.

Carey, J. (2009). Communication as culture: Essays on media and culture. Routledge.

Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. LID Editorial.

Covey, S. R. (1990). The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic. Fireside.

Craig, R. T., & Muller, H. L. (Eds.). (2007). Theorizing communication: Readings across traditions. SAGE.

Dewey, J. (1916). Democracy and education. Macmillan.

Edelman Trust. (2022). Edelman Trust Barometer Global Report 2022.

Esquirol, J. M. (2024). La escuela del alma: De la forma de educar a la manera de vivir (1.ª ed.). Acantilado.

Fernández-Gubieda, S. (2023). Una experiencia memorable: Cómo cultivar la reputación de las universidades (1.ª ed.). EUNSA.

Fernández-Gubieda, S., & Gutiérrez-García, E. (2025). University reputation overlooked: A systematic literature review of an under-researched concept. Corporate Reputation Review. https://doi.org/10.1057/s41299-025-00234-5

Fombrun, C. (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. En The Oxford handbook of corporate reputation (pp. 94-113). Oxford University Press.

Gadamer, H.-G. (1989). Truth and method (J. C. Weinsheimer & D. G. Marshall, Eds.; 2nd rev. ed.). Sheed and Ward.

Gregory, A., & Willis, P. A. (2013). Strategic public relations leadership. Routledge.

Gregory, A., & Willis, P. A. (2019). Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación (1.ª ed.). EUNSA.

Griffin, E. (2009). A first look at communication theory. McGraw-Hill.

Hendrickson, R., Lane, J., Harris, J., & Dorman, R. (2012). Academic leadership and governance of higher education. Stylus Publishing.

Lipari, L. (2015). Listening, thinking, being: Toward an ethics of attunement. Penn State University Press. https://doi.org/10.1515/9780271064307

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). Theories of human communication (9th ed.). Wadsworth.

Macnamara, J. (2015). Creating an "architecture of listening" in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability.

Macnamara, J. (2022). Organizational listening in public communication: Emerging theory and practice. University of Technology Sydney.

Macnamara, J. (2024). Organizational listening II: Expanding the concept, theory, and practice. Peter Lang.

Meléndez, M. A., Solís, P. C., & Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. Revista de Ciencias Sociales, 16(2), 210-225.

Mora, J. M. (2020). El valor de la reputación. EUNSA.

Platón. (2012). República (C. E. Eggers-Lecour, Ed.). Arnoldo Mondadori.

Ravasi, D., Rindova, V. P., Etter, M., & Cornelissen, J. (2018). The formation of organizational reputation. Academy of Management Annals, 12(2), 574-599. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124

Ricoeur, P. (2005). Caminos del reconocimiento (A. Neira, Ed.). Trotta.

CAPÍTULO 17

ESCUCHA Y ESTRATEGIA: LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA 25/30.

Listening and Strategy: The University of Navarra's Journey Toward the 25/30 Strategy.

Ignacio de Lorenzo. *Universidad de Navarra*
Rocío del Prado. *Universidad de Navarra*
Patricia Sáinz de Robredo. *Universidad de Navarra*

RESUMEN:
La Universidad de Navarra ha planificado su Estrategia 25/30 mediante un proceso participativo basado en la escucha activa. Este capítulo describe las fases del proyecto, el papel central de la comunicación y los aprendizajes derivados. La estrategia se construyó con la implicación de toda la comunidad universitaria, integrando análisis, diálogo y cocreación para definir un rumbo compartido. En este análisis se abordan, además, las ventajas e inconvenientes de la formulación abierta de una estrategia universitaria de este tipo.

PALABRAS CLAVE:
Estrategia universitaria, gobierno universitario, escucha activa, comunicación institucional, participación; cocreación.

ABSTRACT:
The University of Navarra has planned its 25/30 Strategy through a participatory process grounded in active listening. This article outlines the project's phases, the central role of communication, and the key lessons learned. The strategy was built with the involvement of the entire university community, integrating analysis, dialogue, and co-creation to define a shared direction. In addition, the paper examines the advantages and limitations of adopting an open and participatory approach to university strategic planning, reflecting on its implications for institutional governance and long-term implementation.

KEYWORDS:
University strategy, university government, active listening, institutional communication, participation, co-creation.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad de Navarra ha afrontado a finales de 2024 y principios de 2025 el desafío de definir su Estrategia 25/30, un horizonte que orientará las prioridades institucionales del próximo lustro. El proyecto anterior, el denominado Estrategia 2025, terminaba en el curso 2024-2025, lo que dejaba un año de margen para ir perfilando los principales proyectos y marco estratégico de la universidad.

Este trabajo tiene como objetivo describir el proceso de elaboración participativa de la Estrategia 25/30, analizar el papel de la comunicación en dicho proceso y evaluar sus principales aprendizajes, ventajas y limitaciones. Se basa en un estudio de caso de carácter descriptivo y reflexivo, elaborado desde la experiencia directa en el diseño y desarrollo del proceso estratégico, complementado con revisión documental y análisis de los materiales generados durante el mismo.

En este marco, los trabajos se iniciaron, meses antes del verdadero comienzo del proyecto de ideación, con el análisis de una decena de planes estratégicos de otras universidades, españolas y extranjeras, junto con un estudio exploratorio de la literatura académica sobre planificación estratégica en educación superior, que sirvió de soporte teórico para la reflexión posterior. Esta revisión permitió identificar tendencias consolidadas como la creciente integración entre planificación, desempeño y presupuestación (Dooris et al., 2002; Kenno et al., 2021; Biondi & Russo, 2022) y la apertura a procesos participativos bajo principios de gobierno abierto (Moreno-Carmona et al., 2020). Si bien se resalta la centralidad de la misión y los valores, se advierte la necesidad de superar la ambigüedad conceptual para que estos realmente guíen la acción institucional (Mueller, 2015). Asimismo, se subraya la importancia de articular la estrategia en fases de diseño, implementación y evaluación (Cifuentes-Madrid et al., 2015), enfrentando el reto de la profesionalización de la gestión (Moreno-Carmona et al., 2022) y la implicación de mandos intermedios (Egorov & Platonova, 2023) para cerrar la brecha entre la formulación y la operación real mediante herramientas eficaces de seguimiento (Llinàs-Audet et al., 2011; De la Torre et al., 2016). En resumen, esta fase reveló una convicción central: la estrategia solo alcanza pleno sentido cuando se construye desde la escucha y la participación amplia de toda la comunidad universitaria, se apoya en la misión explícitamente formulada y se concreta lo más posible en objetivos e indicadores. La revisión de modelos externos y de la literatura no solo inspiró el enfoque, sino que evidenció la necesidad de superar esquemas cerrados y apostar por una estrategia cocreada desde dentro. Como se verá más adelante, en esta labor de escucha desempeñó un papel vertebrador el marco teórico del autor australiano Jim Macnamara (véase Bellido, G., & Herrero, M., 2023), que ofrece un soporte conceptual para el desarrollo de una escucha organizacional efectiva.

Partiendo de estas bases, el proyecto de definición de la estrategia se ordenó en dos fases: primero, una de escucha y análisis, donde se realizarían varios informes para recabar la opinión de la comunidad universitaria; segundo, la de decisiones, donde se trabajaría en cómo articular todas las ideas de la primera fase en un conjunto de proyectos concretos que, asignados a diferentes líderes, se pudiesen desarrollar en los siguientes cinco años.

[7] Resultó especialmente central en este repaso bibliográfico el volumen colectivo Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: A Comparative Perspective (Cifuentes-Madrid, Landoni Couture & Llinàs-Audet, 2015), que ofrece una visión sistemática y comparada de la planificación estratégica en el ámbito universitario.

[8] Esta primera visión panorámica de la planificación en las universidades se cristalizó en un informe -De Lorenzo, I. (2024)- cuyas principales conclusiones sobre el diseño de una estrategia fueron, de forma resumida: (1) la creciente profesionalización e institucionalización de la planificación estratégica implica líderes que sean capaces de monitorizar, generar redes de colaboración y eliminar obstáculos; (2) su fundamentación en la misión, el análisis de la situación de la universidad y la escucha de los grupos de interés; (3) su doble función: organizar y comunicar; (4) la incorporación de procesos participativos; (5) garantizar la corresponsabilidad con asignación de responsables; (6) la combinación de ciclos estratégicos largos y planes operativos más cortos; (7) el uso creciente de indicadores específicos, consolidados y previos al comienzo del trabajo; y (8) la articulación de proyectos tanto de innovación (nuevos proyectos) como de mejora continua (de la realidad ya existente), alineados con prioridades estratégicas y dimensiones institucionales.

Para desplegar el proceso de la estrategia se constituyeron dos grupos. Primero, un comité directivo dirigido por el vicerrector de Desarrollo y Proyectos y formado por la rectora, vicerrectora de Comunicación, secretario general, y la entonces directora de desarrollo corporativo -actual vicerrectora de Desarrollo-, que supervisaría los trabajos. Segundo, que reportaría al anterior, se definió un comité ejecutivo, formado por un grupo pequeño de profesionales del vicerrectorado de Comunicación, expertos en comunicación interna y externa de la universidad, reputación y gestión de datos. Este segundo comité llevaría el día a día de la primera fase de escucha y análisis de la estrategia.

Se repasa a continuación cómo fue el proceso desplegado para la elaboración de la estrategia en sus dos fases. Para el final se deja un resumen de los principales aprendizajes del proceso.

TABLA 1

Evolución del proceso de escucha y otros procesos implicados

<table>
<tr><td>Cuándo</td><td colspan="5">2024</td><td colspan="6">2025</td></tr>
<tr><td></td><td>Abril</td><td>Septiembre</td><td>Octubre</td><td>Noviembre</td><td>Diciembre</td><td>Enero</td><td>Febrero</td><td>Marzo</td><td>Mayo</td><td>Junio</td><td>Septiembre</td><td>Octubre y ss.</td></tr>
<tr><td>Procesos</td><td colspan="3">PREPARACIÓN</td><td colspan="4">1: ESCUCHA</td><td>2: DECISIÓN</td><td colspan="2">PRESENTACIÓN</td></tr>
<tr><td>Planificación estratégica</td><td>Informe sobre cómo diseñar la estrategia</td><td colspan="2">Constitución de los grupos de trabajo y diseño de los procesos de escucha</td><td>Escucha a los líderes de la anterior estrategia
Consulta sobre planes actuales a los líderes actuales de centros y servicios</td><td rowspan="2">Entrevistas en profundidad</td><td>Focus Groups</td><td>Encuesta abierta a toda la comunidad universitaria</td><td>Elaboración del informe final del proceso de escucha y revisión por Rectorado</td><td>14 de mayo: jornada trabajo con directivos</td><td>Informe final</td><td>Publicación de la Estrategia 25/30</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4"></td><td colspan="5">Informe de percepciones de stakeholders
Informe de indicadores de Gobierno
Informe de inteligencia contextual</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>Comunicación</td><td colspan="3"></td><td>Comunicación a Centros sobre el proceso de escucha</td><td>9 de diciembre: Comunicación del proceso de escucha y se cuentan los pasos dados y que se darán</td><td>27 de enero: Se cuentan las entrevistas y los informes, se anticipa el crowdsourcing</td><td>10 febrero: instalación de tótems y anuncio del proceso en el boletín interno de alumnos y empleados. Se recuerda el 17 y 24 .</td><td></td><td>19 de mayo: se resume la jornada con una noticia y un vídeo</td><td></td><td>12 septiembre: Presentación oficial en el acto de apertura del curso 2025/2026. Nueva web y vídeo de resumen</td><td>"Encuentros 25/30: una conversación que no finaliza"</td></tr>
</table>

Nota. Elaboración propia.

2. EL PROCESO DE LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA ABIERTA A LA ESCUCHA

2.1 FASE 1: ESCUCHA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y AL CONTEXTO SOCIAL

El primer paso fue abrir un proceso de escucha amplio, concebido como una herramienta de aprendizaje colectivo. Este ejercicio se materializó en encuestas, análisis de indicadores de gobierno y revisión de los planes estratégicos de centros y servicios, así como de la estrategia anterior. Se trata de un proceso que se llevó a cabo desde noviembre de 2024 a marzo de 2025.

La escucha no se limitó a los responsables de gobierno, sino que se extendió a toda la comunidad universitaria y a otros grupos de interés externos. De este modo, fue posible recoger percepciones diversas, identificar tendencias y comprender el contexto social, cultural y académico en el que la Universidad desarrolla su misión. Tres metodologías se emplearon para ello: encuestas voluntarias, focus groups de profesionales de la universidad y entrevistas en profundidad con profesionales de especial prestigio universitario.

Este planteamiento se inspiró en el enfoque de Jim Macnamara, que concibe la escucha organizacional como una capacidad estratégica orientada a recoger, interpretar e integrar las percepciones de los *stakeholders* en la toma de decisiones, entendida como parte constitutiva -y no posterior- del proceso comunicativo (Macnamara, 2016). Según Macnamara, es necesario construir una infraestructura de la escucha que no solo permita recoger la opinión de los grupos de interés, sino también responder de forma sincera y efectiva a sus demandas. Este enfoque se apoya, además, en una trayectoria de décadas de la Universidad de Navarra en el ámbito de la comunicación institucional, y busca desarrollar nuevas capacidades internas y fomentar una cultura organizativa basada en la escucha. La propia definición de la estrategia constituye, en este sentido, una oportunidad privilegiada para hacer explícito ese compromiso.

En esta etapa se definieron seis áreas de trabajo, cada una con su correspondiente informe orientado a la toma de decisiones. Cada documento incluía un resumen ejecutivo breve para facilitar su lectura y comprensión. Los informes se centraron en:

1. Análisis de resultados y aprendizajes de la anterior estrategia: se basó en las respuestas a un cuestionario remitido a los investigadores principales y coordinadores de proyectos de la Estrategia 2025. Se recabó la opinión de todos los líderes de los proyectos existentes (11 respuestas). Permitió identificar y entender los principales resultados y las percepciones de los miembros de los proyectos sobre el desarrollo de su estrategia. A todos ellos se les pidió valorar la continuidad de sus proyectos, su grado de cumplimiento y analizar cómo había sido su funcionamiento interno y externo. Este informe permitió identificar necesidades para la siguiente estrategia (como el uso de indicadores, el fomento de la colaboración de los servicios centrales, etc.) y obtener un listado de buenas prácticas y recomendaciones para los futuros líderes de los nuevos proyectos de la estrategia.

2. Planes estratégicos actuales de las distintas unidades y centros académicos de la Universidad. El informe partió de un cuestionario enviado a directores de servicio, decanos y directores de escuelas, del cual se recibieron 33 respuestas. El objetivo era conocer si contaban con una estrategia y recoger propuestas para una futura estrategia general de la Universidad. En este informe se hizo un análisis de contenido de 199 comentarios, extrayendo 12 ámbitos diferenciados de trabajo detectados

3. Estudio de las percepciones de los *stakeholders*: se fundamenta en el proyecto de escucha de públicos de interés de la Universidad de Navarra, nacido ya en 2018, y que ha encuestado en más de 50.000 ocasiones a alumnos de grado y máster, graduados, empleados, donantes, empresas y familias. Aunque el proyecto de escucha no se ha desarrollado en conexión con la definición de la estrategia, aportó perspectivas muy interesantes basadas en datos sobre qué esperan estos públicos de la Universidad de Navarra y su percepción del desempeño actual del centro académico.

4. Escucha directa de la comunidad universitaria: que se concretó de tres modos.

a. Encuesta abierta a la participación: a través de los canales internos existentes (boletín de empleados y de alumnos), así como de tótems repartidos por los campus de la Universidad de Navarra, se promocionó una encuesta a toda la comunidad universitaria. Se recibieron 1.823 respuestas: de PAS (537), PDI (530) y estudiantes (626). La encuesta se centró en cuatro áreas principales: prioridades globales, prioridades de docencia, prioridades de investigación y grandes temas que la Universidad debe abordar. Después, para extraer conclusiones, se utilizó un análisis estadístico estándar, un análisis de clústeres para identificar agrupaciones en los datos y, finalmente, IA para clasificar los comentarios para su lectura por parte de los líderes de la Universidad.

b. Focus groups: Se realizaron cuatro focus groups con 35 profesionales (PDI y PAS) en enero y febrero, buscando homogeneidad profesional y diversidad de perfiles (centros, servicios, campus, sexo, origen y experiencia profesional). El objetivo era obtener opiniones y experiencias, no consensos. Se utilizaron cuatro preguntas idénticas en todos los grupos: tres generales (temas importantes, necesidades del entorno exterior, demandas de la comunidad) y una específica sobre iniciativas o proyectos interdisciplinares con

alcance amplio y ventaja competitiva. Los grupos fueron moderados por una persona que explicó el proceso y planteó las preguntas, garantizando el anonimato y la libertad de expresión.

c. Entrevistas en profundidad: se entrevistaron a 18 docentes e investigadores con amplia trayectoria, experiencia en cargos de gobierno y una sólida carrera investigadora, de diversas facultades y centros. Estas conversaciones se basaron en un cuestionario estructurado que exploraba las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO) de la Universidad. También se solicitaron consejos para los futuros responsables de la estrategia. Las entrevistas fueron realizadas por los miembros del comité ejecutivo. Se aseguró el anonimato de los entrevistados para el informe final. Además, se ofreció, a través de los medios internos -boletín de empleados-, la opción de conversar con los miembros del equipo ejecutivo a cualquier persona de la Universidad que quisiera dar su opinión. Una persona solicitó esta conversación y su entrevista fue incorporada como una más al resto.

Parte de esta fase, se complementaron los informes de escucha con dos informes que, aunque no directamente vinculados con la escucha de la comunidad universitaria, sí que ofrecían información relevante del contexto de la universidad:

5. Informe de indicadores de gobierno: partiendo de 26 preguntas sobre la realidad de la universidad y todos sus aspectos, se construyó un panel interactivo con 54 indicadores y más de 500 datos de los últimos cinco años de la universidad. Las preguntas iban desde la situación económica y financiera -ingresos, gastos y resultados-, situación de la plantilla -crecimiento, relación hombres y mujeres, ratios de alumnos y profesor y relevo generacional-, docencia -alumnos, tasas de continuidad, rendimiento y duración de los estudios, entre otras-, investigación y transferencia -producción, impacto, financiación, contratos y proyectos-, y rankings universitarios internacionales.

6. Informe de inteligencia contextual: se estudió el contexto intelectual y social, regional y el de la educación superior internacional para identificar amenazas que afectan a la universidad como el reto demográfico, la limitación a la internacionalización, fragmentación y polarización social, nuevo papel de la universidad en el contexto político y social. El informe también examinó algunas oportunidades que le ofrece el contexto actual para poder desarrollar su misión y propósito en un entorno complejo y volátil.

Con estos seis informes, la Universidad dispuso de una base sólida y plural para iniciar la fase de toma de decisiones estratégicas.

2.2 FASE 2: LA TOMA DE DECISIONES

Tras la fase de análisis llegó el momento de concretar cómo se iba a responder a las demandas detectadas. El primer paso fue la cristalización de toda la fase anterior en un informe breve que resumía, ponía en común e hilvanaba las conclusiones de cada uno de los informes anteriores. Se vio pronto que, empleando la metáfora musical, aunque en cada una de las perspectivas que aportaban estos informes (*stakeholders*, PDI, PAS, alumnos, el contexto internacional, la situación material de la universidad, etc.) se entonaban diferentes letras, en todos sonaba casi la misma música. Era posible trazar conexiones entre las diferentes perspectivas y encontrar múltiples puntos en común.

No obstante, identificar los problemas y las oportunidades no supone haber encontrado las soluciones y los proyectos concretos para resolverlos y sacar el máximo partido. Así, por ejemplo, tanto la cifra de la evolución de la edad media del profesorado como la percepción entre el personal de la universidad apuntaban a una dificultad en el relevo generacional (algo común a toda la universidad española, como también indicaba el informe de inteligencia contextual). Una vez identificado el problema, la cuestión es cómo se iba a atraer y retener el talento joven que pudiese aportar en la docencia y en la investigación, y que se viese inspirado por la misión y propósito de la Universidad de Navarra.

Por otro lado, el primer informe de la anterior fase recogía proyectos de centros y servicios de la universidad, lo que permitía identificar sinergias, opciones de colaboración y puntos críticos comunes. Era necesaria una conversación en

común que no sólo habilitase estas posibilidades de colaboración, sino que motivase personalmente a los líderes para tal trabajo. Este pensamiento conjunto, no obstante, estaba orientado: Rectorado estableció un marco operativo en cuanto a la naturaleza de los proyectos que se esperaban para la Estrategia. Un documento, también publicado posteriormente en la web, indica 10 características que se esperaban de los proyectos: desde que fueran lo más amplio posible en su concepción, que atendiesen al mayor número de públicos y respondiesen a necesidades concretas, hasta que se conectasen directamente con el ideario.

El 14 de mayo de 2025 se celebró una jornada de trabajo entre los miembros del Rectorado y otros treinta directivos: los decanos responsables de las facultades, los directores de los centros de investigación, y los directivos de los principales servicios. El objetivo era definir prioridades estratégicas sobre una base sólida y consensuada. Previamente, todos los asistentes habían recibido los informes de la fase de escucha para su lectura. Durante la mañana, separados en cinco grupos variados, se debatió sobre prioridades, proyectos concretos y dificultades a las que se tendría que enfrentar la futura estrategia. Un miembro del equipo ejecutivo se sentó en cada uno de los grupos y tomó notas sobre lo conversado, que se llevó a una sesión en común de conclusiones.

Todo el contenido del debate se recogió en un informe final que complementaba los documentos fundacionales de la estrategia. En él se sintetizaron las prioridades que los máximos líderes de la Universidad habían identificado a partir de las ideas surgidas en la fase de escucha. El documento establecía relaciones entre esas prioridades, señalando posibles sinergias, y esbozaba soluciones concretas a los problemas detectados.

Este informe final sirvió como puente entre la escucha y la decisión, y fue la base sobre la que la Comisión Permanente (CP) del Rectorado, máximo órgano decisor de la universidad, definió los proyectos estratégicos definitivos. En una reunión monográfica de la CP se espigaron finalmente los proyectos definitivos que compondrían la Estrategia 25/30 de la Universidad, tal como se puede consultar en la página web (Universidad de Navarra, 2025a).

3. LA COMUNICACIÓN DEL PROCESO

La comunicación no fue un complemento del proceso de escucha, sino su condición de posibilidad: permitió activar la participación, fortalecer la confianza y construir una narrativa compartida. Porque un proceso de escucha necesita de su comunicación: es necesario contar qué se hace, con quién se hace y para qué se hace. Así, todo el proceso descrito en el anterior punto fue acompañado por una intensa comunicación interna a través de los canales disponibles para hablar con la comunidad universitaria a diferentes niveles.

En noviembre de 2024, se presentó el proceso de escucha ante el Rectorado primero y, una vez aprobado, se comunicó a todas las facultades y centros, así como se explicó en las reuniones de los claustros de Navidad de las facultades que así lo solicitaron.

El 9 de diciembre se publicó la primera noticia en el Boletín Campus -*newsletter* semanal para todos los empleados-, que detallaba las fases del proceso, con fechas y contenido. Previamente, se habían diseñado, con la ayuda de un proveedor externo, la identidad gráfica del plan de escucha (que acabaría siendo la de la Estrategia 25/30). Esta identidad se empleaba en la nueva web de la estrategia, en la que se pudo ir siguiendo durante todo el proceso cómo se avanzaba.

El 27 de enero, una nueva noticia explicaba que "Avanza la fase de participación de la Estrategia 25-30" y contaba qué se había ido realizando hasta el momento. También anticipaba que, en próximas semanas, se iniciaría un proceso de crowdsourcing, de participación abierta, donde toda la comunidad universitaria podría ofrecer su opinión.

El 10 de febrero se instalaron tótems de dos metros en los campus, con mensajes humorísticos que invitaban a participar en la encuesta mediante códigos QR como "Todos tenemos un amigo que se lía con los QR. Espero que no seas tú. ¿Nos ayudas?", "Mientras la IA no acierte con el tiempo de Pamplona no podrá responder a esta encuesta. ¿Nos ayudas?" o "Para ese trabajo no hay respuesta en Chat GPT (ni en DeepSeek). ¿Nos ayudas?".

FIGURA 1

Algunos ejemplos de los tótems instalados por el campus

Nota. Elaboración propia.

Además, se envió un mensaje a todos los empleados y a los alumnos animando a la participación. En las siguientes semanas se reforzó el mensaje en los boletines internos del 17 y el 24 de febrero, mientras los tótems seguían repartidos por el campus.

Una vez cerrado el proceso de participación masiva, el 19 de mayo se contaba un resumen de 10 hallazgos principales de la fase de escucha y análisis en el boletín Campus. La noticia incorporaba un vídeo que explicaba la reunión del 14 de mayo de todos los directivos y se resumía el proceso. Además, ese mismo día se aprovechaba para hacer un repaso a los principales avances de la anterior estrategia.

El día del acto de apertura del curso 2025/2026 de la Universidad fue el elegido para la "presentación en sociedad" de la Estrategia. A primera hora de la mañana, la rectora dirigía una carta a sus empleados en la que les adelantaba su contenido. En el acto académico, enunció las principales ideas del nuevo marco estratégico, aprovechando la presencia de las principales autoridades civiles y académicas.

En los días siguientes, se realizó un envío especial a todos los empleados, estudiantes y alumni con la nueva web (Universidad de Navarra, 2025a), un vídeo resumen (Universidad de Navarra, 2025b) y la convocatoria de una serie de encuentros para continuar la conversación sobre la Estrategia. En los primeros de ellos, en los campus de Pamplona, Madrid y San Sebastián, sería la misma rectora quien iniciaría el diálogo con el lanzamiento de la nueva estrategia 2025/30. A partir del 17 de septiembre se presentó oficialmente la Estrategia 25/30 a través de reuniones de la rectora con los empleados del área de Ciencias, de Letras, San Sebastián y Madrid. Así, la comunicación del proceso no solo acompañó la estrategia: la hizo visible, comprensible y compartida, preparando el terreno para su implementación.

Estas reuniones fueron el punto de partida de los "Encuentros 25/30: Una conversación que no finaliza", cuyo propósito es continuar con la conversación sobre la Estrategia iniciada en el proceso de su elaboración. Se trata de una serie de diálogos para toda la comunidad universitaria sobre las nuevas líneas estratégicas que, bajo una denominación común, abordarán tanto el lanzamiento de la estrategia como futuras sesiones en las que se expliquen líneas específicas, se rindan cuentas de la evolución de algunos proyectos. Podrán estar organizados por grupos de investigación, personas del Rectorado, responsables de proyectos específicos, etc. Bajo el lema, "Una Universidad para todos" se hace también realidad la iniciativa y el liderazgo de estos encuentros. Para el primero, se ha elegido el aula universitaria en distintos momentos y lugares, y la propia Rectora compartirá con la comunidad universitaria (PDI y PAS) tanto el proceso de definición como las grandes líneas de la nueva estrategia, con tiempo para las preguntas y la conversación.

4. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES APRENDIZAJES

El estudio del proceso de escucha realizado permite extraer los siguientes aprendizajes, resumidos en el siguiente esquema DAFO y que se analizan a continuación:

TABLA 2

Análisis DAFO de un proceso estratégico de escucha universitario

Debilidades	Amenazas
Complejidad y alto consumo de recursos	Expectativas elevadas y riesgo de frustración
Dificultad de síntesis y priorización	Dificultad de sostener la escucha y la comunicación en el tiempo
Participación desigual entre colectivos	Cambios de contexto y tensiones internas

Fortalezas	Oportunidades
Centralidad de la comunicación y la escucha	Refuerzo de la confianza y reputación
Apertura a la cocreación y el aprendizaje colectivo	Mayor adaptación al entorno
Alta participación y legitimidad	Desarrollo de liderazgo y cultura participativa
Base analítica sólida para la decisión	
Alineación con misión y relato compartido	

Nota. Elaboración propia.

1. LA COMUNICACIÓN COMO EJE VERTEBRADOR

El análisis previo de planes estratégicos de otras universidades y de la literatura académica reveló un modelo tradicional: primero se diseña el marco estratégico y después se construye un relato para difundirlo, ya cerrado, a los grupos de interés. En este esquema, la comunicación funciona como un envoltorio atractivo de algo ya decidido, y la colaboración se solicita cuando ya no cabe cocreación.

La Universidad de Navarra quiso recorrer un camino distinto. Uno de los aprendizajes más relevantes de la Estrategia 25/30 fue situar la comunicación en el corazón del proceso. En lugar de entenderla como un canal de difusión posterior, se la incorporó desde el inicio: primero se escuchó, después se diseñó y, finalmente, se comunicó el resultado a los mismos grupos de interés. Siguiendo la visión de Jim Macnamara, se adoptó una concepción holística: escuchar también es comunicar. Bajo esta perspectiva, la comunicación se orientó a las personas y no a públicos abstractos, con el fin de tender puentes y crear comunidad. Fue, así, el hilo conductor que articuló la estrategia y le dio coherencia.

La experiencia demostró que comunicar la estrategia no significa elaborar un plan de marketing institucional, sino construir un relato compartido, donde las percepciones de la comunidad aportan un valor añadido decisivo, no solo en las prioridades, sino en el enfoque, el lenguaje y la manera misma de explicar la estrategia. La comunicación no solo vertebró el proceso, sino que lo hizo comprensible y emocionalmente resonante, mediante una narrativa que conectó proyectos con propósitos.

La comunicación así entendida supera el modelo de "transmisión" al concebirse como fundamento mismo de la vida social, vinculada a la idea de integración. Como señalan Martín Algarra et al. (2025), citando a Dewey, existe algo más que un vínculo semántico entre las palabras común, comunidad y comunicación: "The three words share the Latin root 'communis', which signifies 'that which is shared'. This implies that all three are linked to the concept of participation and connection among individuals. Communication not only reflects but also creates the 'common', thereby shaping the community". En este sentido, la comunicación es más que una herramienta de influencia y persuasión, y se defiende su carácter dialógico, anclado en la experiencia compartida y en la referencia común a la realidad.

2. LA ESCUCHA COMO PUNTO DE PARTIDA

Para hacer posible este modelo, fue necesario abrir un proceso de escucha amplio, concebido como herramienta de aprendizaje colectivo. Se asumió que la escucha organizacional es una actividad profesional y sistemática que permite conocer percepciones, gobernar con datos y tomar decisiones informadas. No es un adorno final, sino la estructura misma de la estrategia. La escucha cualifica la comunicación, legitima la relación y aporta "adherencia" a la realidad en la toma de decisiones. Es una escucha performativa con doble efecto: se escucha, se muestra apertura y se aprende colectivamente.

En el ámbito universitario, la escucha es crucial para avanzar en el conocimiento, reconocerse en la comunidad y afrontar desafíos comunes. Por eso, no se limitó a los responsables de gobierno, sino que abarcó a toda la comunidad universitaria. Este ejercicio permitió recoger percepciones diversas, identificar tendencias y comprender el contexto social, cultural y académico en el que la Universidad desarrolla su misión.

3. NECESIDAD DE ESTABLECER UNA ARQUITECTURA DE PARTICIPACIÓN CLARA

Este modelo de "arquitectura de la escucha" se ha consolidado como uno de los cimientos de la nueva etapa de la Universidad. La estrategia, entendida como proyecto de todos y para todos, solo puede avanzar con participación, escucha mutua y comunicación como ejes centrales. Como es lógico, además del compromiso, supone mantener implicados en la escucha algunos recursos personales y técnicos.

El diseño del proceso (encuesta, focus groups, entrevistas, paneles interactivos, etc.) muestra que la forma en que se comunica una invitación a participar influye directamente en la calidad y cantidad de la respuesta. La Universidad logró una participación significativa (más de 1.800 respuestas en la encuesta crowdsourcing), lo que indica que la arquitectura comunicativa fue eficaz. La comunicación estratégica debe diseñar con cuidado espacios y formatos de participación atractivos, accesibles y diversos, que inviten a contribuir desde distintos perfiles.

4. LA ESCUCHA QUE FACILITA LA COMUNICACIÓN

Colocar la comunicación y la escucha en el centro de la estrategia supuso un esfuerzo considerable en la recogida y análisis de datos, pero a la vez facilitó la comunicación posterior. Haber escuchado previamente a los grupos de interés permitió ajustar el vocabulario, el marco emocional y los mensajes de la estrategia. También otorgó una legitimidad poderosa: los objetivos estratégicos podían reconocerse como reflejo de las preocupaciones y expectativas de quienes habían participado en el proceso. La escucha previa no solo facilitó la comunicación, sino que abrió un canal de diálogo continuo, donde el lenguaje compartido refuerza la cultura organizacional.

5. LA ESCUCHA COMO TERMÓMETRO ORGANIZACIONAL

La escucha permitió que diferentes colectivos expresaran de forma sincera y clara sus problemas y dificultades, revelando tensiones entre grupos (PDI vs PAS, estudiantes vs gestión, etc., naturales en el entorno universitario) que no siempre se verbalizan en otros espacios. Estas tensiones emergen cuando se abre un canal comunicativo seguro. La comunicación interna puede actuar como termómetro organizacional, revelando fricciones latentes entre colectivos que forman la comunidad universitaria que deben ser gestionadas con empatía y visión estratégica.

6. VUELTA A LA MISIÓN

Escuchar antes, durante y después de la elaboración de la estrategia permitió descubrir cómo los grupos de interés entendían la misión universitaria y qué esperaban de ella, como recomendaba la literatura académica (Mueller, 2015). En el caso de la Universidad de Navarra, sorprendió comprobar la insistencia de empleados, directivos y alumnos, reiterada en las encuestas, en la importancia de la misión y en la necesidad de plasmarla en cada actividad. Paradójicamente, abrir la escucha hacia fuera devolvió la mirada hacia dentro, hacia el alma misma de la institución, y sugirió modos de "declinar" la misión hacia el futuro. La escucha reveló que comunicar la misión no es solo reafirmarla, sino traducirla en acciones concretas que expresen el propósito institucional. La identidad no es un problema para la Universidad, lo difícil es encontrar el modo de desplegarla y entrar en diálogo con los demás bajo su inspiración. En cualquier caso, el hecho de poner de forma explícita la misión en el centro de la estrategia sirve para revelar internamente el compromiso institucional, de adhesión colectiva, al propósito corporativo.

7. UNA ESTRATEGIA VIVA QUE EXIGE COMPROMISO

Situar la comunicación en el centro del proceso también tiene sus exigencias hacia el futuro. La Estrategia 25/30 mostró que ya no cabe concebir la estrategia como un documento cerrado: debe ser un proceso vivo, abierto a la participación y a la revisión constante. Implicar a los grupos de interés genera un compromiso que requiere coherencia y continuidad, lo que convierte una de las principales fortalezas del modelo en uno de sus principales desafíos.

8. RESPONDER A ESE COMPROMISO ES, EN SÍ MISMO, UN EJERCICIO DE COMUNICACIÓN.

El proceso de escucha ha establecido nuevos mínimos de diálogo en la Universidad, y los públicos esperan ahora transparencia y regularidad en la información. Será necesario comunicar avances y retrocesos con honestidad, reconocer retos no resueltos y mantener la apertura a nuevas aportaciones. Además, habrá que hacerlo con el vocabulario compartido que surgió del proceso -lo que es un reto-: no es lo mismo decir que es necesario "eliminar la burocracia" que "agilizar procesos" o "liberar al profesor de gestiones", aunque todos remitan a un mismo campo semántico. Los Encuentros 25/30 vienen a responder a este nuevo compromiso adquirido: una forma de entender la escucha y el gobierno, por la que los propios empleados han preguntado en los eventos del lanzamiento.

9. CONFLUENCIA DE PERFILES DISTINTOS PARA LA ESCUCHA

El resultado final del trabajo y el propio desarrollo del proceso de escucha demostraron la necesidad de incorporar distintos profesionales. El equipo contó con expertos de diversos campos: comunicación, gestión universitaria, reputación y procesamiento de datos. En distintos momentos, el papel de cada uno fue fundamental para hacer posible el proceso de escucha y obtener conclusiones adecuadas para el gobierno.

10. CONFIANZA DEL LIDERAZGO CON LA COMUNICACIÓN Y COMUNIDAD

El hecho de poner la escucha y la comunicación en el germen de una estrategia supone una confianza explícita del liderazgo de la Universidad en la comunicación. Hacer una estrategia de arriba abajo hubiera supuesto menos complicaciones para unos líderes que tienen que gestionar ya con múltiples desafíos en el día a día. Conectar estrategia, escucha y comunicación es asumir un riesgo mayor para el que ocupa los puestos de máxima responsabilidad, que se auto limita, se obliga a actuar con tiento, y apuesta por un modo de gobernar en el que prima el convencer por encima de imponer. Se apuesta por un liderazgo que da ejemplo y que explica con argumentos, que necesita estar en contacto con la comunidad universitaria y precisa de un relato basado en realidades -datos- que ayuden a motivar desde la razón.

REFERENCIAS

Bellido, G., & Herrero, M. (2023). Colloquy with Jim Macnamara: Listening, the missing essential in communication. Church, Communication and Culture, 8(2), 308-324. https://doi.org/10.1080/23753234.2023.2242426

Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. Journal of Management and Governance, 26, 417-448. https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7

Cifuentes-Madrid, J. H., Landoni Couture, P., & Llinàs-Audet, X. (Eds.). (2015). Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region: A Comparative Perspective. Springer

de la Torre, R., Lusa, A., & Mateo, M. (2017). Evaluation of the impact of strategic staff planning in a university using a MILP model. European Journal of Industrial Engineering, 11(3), 328–352. https://doi.org/10.1504/EJIE.2017.084879

de Lorenzo, I. (2024). 10 ideas en torno a los planes estratégicos de Universidades. Documento de trabajo interno de la Universidad de Navarra.

Dooris, M. J., Kelley, J. M., & Trainer, J. F. (2002). Strategic Planning in Higher Education. New Directions for Higher Education, 116, 5-11. https://doi.org/10.1002/ir.115

Egorov, A., & Platonova, D. (2023). Perception of strategies by university middle managers: is there any relationship with actual universities' operations? Tertiary Education and Management, 29, 411-427. https://doi.org/10.1007/s11233-022-09107-6

Kenno, S., Lau, M., Sainty, B., & Boles, B. (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. Studies in Higher Education, 46(9), 1919-1933. ttps://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711045

Llinàs-Audet, X., Girotto, M., & Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. Revista de Educación, (355), 33-54. https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/c3d24d7b-750a-478a-bd5b-83fc3034d8b3/content

Macnamara, J. (2016). Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication. Peter Lang.

Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Merinero-Rodríguez, R. (2022). Are university management teams strategic *stakeholders* within higher education institutions? A clinical study. Economics and Sociology, 15(1), 141-159. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/9

Martín Algarra, M., Rodríguez-Virgili, J., & Torregrosa, M. (2025). Communication as Integration: A New Theoretical Starting Point for Journalism Ethics. Journal of Media Ethics, 40(2-3), 120-130. https://doi.org/10.1080/23736992.2025.2522038

Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice. Sustainability, 12(5), 1826. https://doi.org/10.3390/su12051826

Mueller, R. A. (2015). Do values drive the plan? Investigating the nature and role of organizational values in university strategic planning. Tertiary Education and Management, 21(1), 41-55. https://doi.org/10.1080/13583883.2014.998270

Universidad de Navarra. (2025a). Estrategia 25/30. https://www.unav.edu/conoce-la-universidad/estrategia-2530

Universidad de Navarra. (2025b). Estrategia 25/30: vídeo resumen [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=49sLRE1mCec

CAPÍTULO 18

LA IMPORTANCIA DE CÓMO NOS CONTAMOS: LA CREACIÓN DE UNA NUEVA NARRATIVA PARA LA UNIVERSIDAD.

The importance of self-narration: constructing a new narrative for the university.

José Carlos Losada Díaz. *Universidad de Murcia*

RESUMEN:
La forma en la que las organizaciones se comunican, su narrativa, es una variable estratégica ya que tiene consecuencias en el funcionamiento interno y en su proyección externa. Elegir y diseñar los contenidos y las herramientas de comunicación institucionales es un elemento decisivo para configurar su modo de ser y de presentarse al mundo. El presente texto muestra la creación y aplicación desde 2022 de la Nueva Narrativa de la Universidad de Murcia, un código de comunicación para tratar de cambiar el relato de una organización en la que trabajan y estudian más de 35.000 personas.

PALABRAS CLAVE:
Narrativa corporativa, universidad, comunicación institucional, comunicación estratégica.

ABSTRACT:
The way organizations communicate—their narrative—is a strategic variable, as it affects both their internal operations and their external projection. Choosing and designing institutional communication content and tools is a decisive factor in shaping their identity and how they present themselves to the world. This text presents the creation and implementation, since 2022, of the New Narrative of the University of Murcia: a communication framework aimed at transforming the story of an organization where more than 35,000 people work and study.

KEYWORDS:
Corporate narrative, university, institutional communication, strategic communication.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es parte de la naturaleza misma de las organizaciones. El modo en el que eligen comunicarse hacia el interior y hacia el exterior acaba definiéndolas y tiene consecuencias. De ahí su carácter estratégico. Por eso es importante la forma en la que decidimos diseñar las herramientas, los contenidos y los tiempos de la comunicación, porque este relato voluntario y oficial, esta forma de "contarnos", forma parte importante de lo que decidimos ser.

La universidad ya no es la institución que era. Ha mutado. La evolución de su naturaleza y de su conducta sigue teniendo un poderoso poso medieval, pero ahora ha incorporado un elevado carácter competitivo, acompañado por una evidente y veloz multiplicación de los públicos que tienen una relación directa con ella. Y todo esto, salpicado por los cambios sociales propiciados, fundamentalmente, por la implantación generalizada de la tecnología (Anderson, Swenson & Gilkerson, 2016). No parece aventurado afirmar que la universidad ha cambiado más en 30 años que en los últimos ocho siglos (Colomer, 2026).

En este contexto, la comunicación en la universidad se ha visto obligada también a cambiar para ser capaz de integrar su misión en una sociedad que es diferente, contribuyendo tanto a la mejor formación de los ciudadanos como a lograr una transferencia social real del conocimiento. La vocación de la comunicación en la universidad en este momento consistiría, pues, en mantener los objetivos tradicionales asociados a la Universidad en un nuevo mundo, lo que pasa por mejorar el compromiso de los públicos internos y proyectar externamente el conocimiento experto que ayude a avanzar a la sociedad (Camilleri, 2021). Todo ello en un contexto profesional en el que la dimensión y formas adoptadas por la comunicación han cambiado sustancialmente, especialmente por la democratización masiva de la tecnología y por la implantación gradual de la IA, algo paralelo al refuerzo del propósito institucional como referencia y motor para las organizaciones y sus públicos internos (Dircom, 2026).

Este convencimiento sobre nueva universidad, unos nuevos púbicos y una nueva comunicación sirvió como revulsivo para iniciar un cambio en el relato de una universidad, la UMU, centenaria, pública y en la Región de Murcia. Decidimos denominar este cambio de paradigma como la Nueva Narrativa de la Universidad de Murcia. Todo comenzó en la primavera de 2022, momento en el que comienza la segunda legislatura del Rector, José Luján, reelegido tras cuatro años en el cargo. Se incorpora como Vicerrector, José Manuel López Nicolás, responsable desde ese momento del gigantesco Vicerrectorado de Divulgación, Comunicación y Transferencia. Y, como coordinador de Comunicación, José Carlos Losada, profesor en la facultad de Comunicación. De este Vicerrectorado dependían tres unidades orgánicas de la Universidad, el Servicio de Comunicación, el Servicio de Información Universitario (SIU) y la Unidad de Cultura Científica. Es decir, todos los Servicios que, de una u otra forma, desarrollaban el entramado de comunicación oficial de la universidad: Relaciones con los Medios de Comunicación, Comunicación Interna, Grafismo e identidad visual, Web corporativa, Redes Sociales corporativas, Comunicación Audiovisual, Campañas Internas y Externas, Archivo fotográfico y Documentación

Lo primero que abordó el nuevo equipo fue un análisis inicial, una fotografía oficiosa pero completa que ayudara a entender la situación real de la comunicación institucional de la universidad, desde la parte documental a desde la dimensión humana. Mientras, y desde este primer momento, se iniciaban los primeros pasos de la fase de investigación del plan de comunicación interna, que se iría desarrollando en los años siguientes de forma paralela al conjunto de acciones que se pudieran ir emprendiendo.

Tras este primer análisis, y en pocas semanas, llegamos al convencimiento de que existía la necesidad de reformular la comunicación de la universidad, que había evolucionado y escalado en los últimos años, pero que necesitaba actualizarse paralelamente al propio sector universitario y a sus públicos y, por qué no, a ciertas certezas sobre lo que debía ser la comunicación en una institución de sus características. Con arreglo a todo ello, se definió y se publicó la que se denominó Nueva Narrativa de la Universidad de Murcia, un decálogo que serviría de brújula para el trabajo en comunicación en los siguientes cuatro años. Esta narrativa, bajo la fórmula de un decálogo, era la siguiente:

1. Menos es más
2. Desinstitucionalizar la comunicación, tanto en los contenidos como en la forma de mostrarlos
3. Prioridad para la Comunicación Emocional en contenidos y formatos
4. Más protagonismo del formato Audiovisual, en especial del Vídeo
5. Utilización de más géneros periodísticos diferentes a las noticias. En particular, uso del Reportaje y Entrevistas en textos y en piezas audiovisuales
6. Comunicación de Historias & Personas
7. Titulación periodística
8. Mayor presencia de contenidos de Investigación
9. Concentración de los esfuerzos y recursos de comunicación en temas prioritarios a nivel interno
10. Definición de Objetivos · Medición de resultados

A continuación, desarrollamos de forma somera cómo se entendía y cómo se puso en marcha esta forma de narrativa durante los últimos años:

1) MENOS ES MÁS

Fue la primera regla de la narrativa autoimpuesta y, quizás, la más compleja de entender y de poner en marcha. La idea central era comunicar menos, pero comunicar mejor. Es decir, sacrificar parte importante de los contenidos oficiales de la universidad y desarrollar con mayor calidad los que permanecieran. Había un convencimiento de partida claro: existía una "inflamación" informativa, un exceso de contenidos y de canales que proporcionaban información a la comunidad académica de forma desmesurada y excesiva lo que, además, no se traducía en un alcance significativo. Al contrario, el impacto era escaso. Y no sólo eso. La acumulación de contenidos, muchas veces irrelevantes, podría generar, en muchas ocasiones, cierto rechazo de algunos públicos estratégicos de la universidad, que se veían inundados por la saturación informativa.

Por todo ello, la primera autoexigencia de esta narrativa era eliminar contenidos y canales, sacrificar el número de mensajes emitidos de forma oficial de forma indiscriminada hasta ese momento. Pasar a una nueva etapa caracterizada por apostar por menor cantidad de contenidos, menos temas, menos canales, pero mayores estándares de calidad en todo lo que se publicaba.

Esta medida era paralela a la racionalización de la información interna. La universidad es una organización del tamaño de un municipio medio (casi 40.000 personas), con un enorme potencial informativo pero, por esta misma razón, con un riesgo importante de exceso en la proliferación de informaciones que podrían interesar, en muchos casos, sólo a sus propios protagonistas, pero con escasas posibilidades de impactar de forma relevante en otros públicos. Por ello, se acometió la tarea de filtrar las innumerables peticiones de publicación y considerar sólo aquellas que tuviera verdadero potencial informativo.

Por otro lado, se entraba a eliminar buena parte de las herramientas de comunicación que no habían demostrado crear un impacto significativo en los públicos internos por su escaso potencial de alcance y consumo. Entre ellas, por ejemplo, el Canal UM de TV, que tenía una programación interna a la carta con entrevistas y espacios de conversación. Sus contenidos eran muy limitados y su alcance muy minoritario. No fue el único ejemplo.

En todos los demás de canales, se propuso una reducción significativa de la información de actualidad, en especial, la web corporativa y las redes sociales, (Capriotti, Oliveira, Zeler, Carretón, Losada, Martínez, 2024). Este movimiento fue paralelo al cuidado en la producción de los contenidos que sí superaban los filtros internos de publicación.

2) "DESINSTITUCIONALIZAR" LA COMUNICACIÓN

Desde el primer momento fue importante eliminar carga institucional a los contenidos publicados. Mucha de la información disponible estaba completamente alejada de los públicos prioritarios, los estudiantes. Había que reorientar y eliminar los contenidos no imprescindibles que tenían que ver con asuntos puramente institucionales, como nombramientos, recepciones, firmas, convenios, actos institucionales…Todos ellos, contenidos autoreferenciales de las propias autoridades de la universidad sobre ellas mismas y para ellas mismas.

Cierta parte de estos contenidos son importantes para definir la institución, sin duda, pero era importante moderar su proporción y adaptar buena parte de los mensajes a los que de verdad necesitaban un contacto auténtico y rico con la universidad, que no eran tanto las autoridades sino los estudiantes y los profesionales, cada uno con sus propias condiciones.

Además de eliminar parte de estos contenidos, se procuró ofrecer una versión renovada de la universidad, más fresca y menos solemne, para tratar de alcanzar a un público más amplio y más joven y mostrar una versión más moderna de la institución. El ejemplo más paradigmático en este sentido fue la fotografía, es decir, el conjunto de imágenes oficiales de la universidad que nutrían la actualidad informativa en todos los canales. Estas fotografías hacían especialmente visible la cara más formal de la universidad, la más alejada de las inquietudes de parte importante de los públicos, especialmente los estudiantes. Existía un exceso de imágenes prácticamente iguales, muy formales, planas, que consistían en posados de personas, mesas con ponentes y situaciones parecidas, de forma reiterada.

La nueva narrativa imponía que parte importante de las fotografías deberían tratar de aportar un valor visual más allá del testimonio del acto: diferentes perspectivas o ángulos que, sin dejar de ser informativas, puedan ser algo más creativas, con un estilo más actual y más coherente con lo que se puede hacer en fotografía y no tanto con lo que tradicionalmente se hacía. La voluntad era la de proyectar una Universidad moderna y actual y no como algo arcaico y "aburrido".

FIGURA 1

Imagen oficial

Nota. Universidad de Murcia: Cátedra Pérez-Reverte de la UMU

Web corporativa. Durante casi dos años, se llevó a cabo un análisis y adaptación del sitio web principal de la Universidad de Murcia (www.um.es), así como de diversas páginas con información institucional, con el propósito de alinearlas con la nueva identidad visual corporativa aprobada en 2023 y tratar de ofrecer una plataforma de acceso a la universidad más moderna y atractiva. Este portal constituye la principal puerta de acceso digital a la Universidad, integrando alrededor de 450 sitios independientes vinculados a facultades, departamentos, servicios, grupos de investigación y otras unidades y servicios.

La nueva estructura se definió de manera consensuada con los responsables de cada unidad, con el fin de responder adecuadamente a sus necesidades informativas y organizativas, pero sin sacrificar el objetivo de la nueva narrativa de ofrecer un espacio novedoso, moderno y actual. Además, el rediseño buscó mejorar de forma sustancial la usabilidad, la accesibilidad y la adaptabilidad a cualquier dispositivo, garantizando así una experiencia de navegación más clara, inclusiva y eficiente para toda la comunidad universitaria.

Creación y puesta en marcha de canales WhatsApp. Desinstitucionalizar significaba también tratar de localizar los nuevos espacios de comunicación para alcanzar a los públicos más alejados de la universidad, siempre con la atención puesta en los estudiantes. Para ello, y como derivada del estudio de los públicos internos, se crearon 4 canales de WhatsApp institucionales, uno general (UMU 365) y otros tres con el perfil de cada uno de los públicos internos. La intención era que todos los públicos, de forma global o particular, encontraran un espacio nuevo y ágil en el cual poder obtener información de primera mano sobre la Universidad. Para su mayor proyección se realizó una campaña interna de difusión.

3) PRIORIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL EN CONTENIDOS Y FORMATOS

A pesar de ser la universidad la organización paradigmática en el conocimiento y en el saber, decidimos propiciar una narrativa que priorizara el valor emocional del conocimiento en toda su extensión y con todas sus consecuencias, entendiendo que el corazón era el atajo más importante para alcanzar significativamente al público interno y proyectarnos diferenciadamente en el exterior. Ese sería el valor propio de la universidad.

A ese posicionamiento ayudó la propia historia de la universidad, cuyo origen legendario se establece en el reinado de Alfonso X quien, a su muerte, pidió que su corazón fuera enterrado en la ciudad de Murcia (donde se encuentra en la actualidad). Alfonso X, el Rey Sabio, y su corazón estaba presente en el logotipo clásico de la universidad y sería el eje central de la renovación completa de la identidad visual de la universidad, sustentada en una declaración: "Poner corazón al conocimiento"

La renovación de la identidad visual de la UMU, aprobada en junio de 2023, fue un hito significativo para visibilizar el cambio de una organización que, sin renunciar a su pasado, abrazaba el futuro desde la modernidad y desde la emoción. La nueva identidad, homologable al nivel visual de las mejores universidades del mundo y preparada para su aprovechamiento en todo tipo de recursos visuales, fue finalista de los Premios Dircom 2024 (https://t.um.es/3FKq6y).

FIGURA 2

Identidad visual

Nota. Universidad de Murcia, Manual de Identidad Visual 2023

Además de la identidad visual integral, la priorización de las emociones, fue una prioridad en el resto de contenidos, en especial los de carácter audiovisual, y se lograba, fundamentalmente, tratando de focalizar el interés en contenidos de historias y de personas, como explicamos en otros puntos del decálogo de la Nueva Narrativa.

4) MÁS PROTAGONISMO DEL FORMATO AUDIOVISUAL, EN ESPECIAL DEL VÍDEO

El formato audiovisual se convirtió en el protagonista de la comunicación oficial de la universidad. Esta voluntad se tradujo en varios productos diferenciados por su naturaleza y su finalidad. Entre ellos, se encontraban el vídeo institucional de la universidad, el podcast audiovisual "Está Pasando" y las noticias de actualidad "UMU al Día".

El **Vídeo institucional** de la universidad era uno de los productos más urgentes y más significativos para la narrativa universitaria por su potencialidad y visibilidad dentro y fuera de la universidad. Era importante mostrar una pieza renovada que mostrara el nuevo relato de la universidad, coherente con el resto de piezas desarrolladas en los últimos años y alejado del discurso más convencional realizado hasta ese momento. Con la realización del director de cine Gonzalo Ballester, se elaboró una pieza centrada en la dimensión emocional de la universidad y de su potencial para cambiar la vida de sus estudiantes tras su paso por ella. El resultado (publicado en https://tv.um.es/video?id=149970) fue uno de los vídeos más virales publicados desde la universidad en los últimos años. Se decidió, además, que fuera parte del protocolo de cada una de las graduaciones de la universidad durante los siguientes meses (más de 70), con un alance potencial de decenas de miles de estudiantes y sus familiares. Fue un mecanismo de enorme potencial para la atracción de estudiantes internacionales los meses siguientes. Fue, además, finalista en los Premios Dircom 2026.

El Podcast Audiovisual. "Está Pasando" (https://t.um.es/3xxHAt) fue una puesta por esta plataforma de comunicación con una elevada repercusión social, en especial entre los públicos más jóvenes. Se ofreció la dirección al conocido matemático y divulgador Santiago García Cremades, profesor también de la universidad. Se diseñó un espacio mensual de media hora de duración en formato entrevista, en la que se dialogaba con personajes relevantes de la esfera social, científica o cultural, para que mostraran su modo de entender su trabajo, el alcance social que lograban y, de paso, el modo en el que la universidad podía contribuir a su propagación.

FIGURA 3

Imagen podcast

Nota. Universidad de Murcia: Podcast Está Pasando

Este Podcast institucional se construyó de forma paralela a la elaboración de una **nueva plataforma de Podcast** en la universidad, más sencilla e intuitiva, y que sustituía a la utilizada hasta ese momento. Se ánimo a personal de la universidad a crear sus propios canales con una serie de **normas de estilo** y se pusieron a disposición de toda la comunidad universitaria en la dirección: (https://www.um.es/web/podcast/). La plataforma se convertía en una web de fácil descarga y uso y compatible con todo tipo de dispositivos.

El tercer producto audiovisual fue el de **"UMU al día"**, producto diario de pura actualidad informativa de la universidad. Píldoras de noticias que se elaboraran en formato únicamente audiovisual para utilizar en todos los canales oficiales de la universidad, en especial en la web corporativa y en todas las redes sociales. Cada curso académico se producía en torno a 250 piezas de información.

5) UTILIZACIÓN DE MÁS GÉNEROS PERIODÍSTICOS DIFERENTES A LAS NOTICIAS

El reportaje y la entrevista se convirtieron en los formatos prioritarios en todas las piezas de la universidad, siempre que fuera posible. Estos formatos ofrecían mayores posibilidades narrativas, una visibilidad de mayor calidad, de mayor profundidad y alcance, superando las limitaciones propias de las noticias y de otro tipo de piezas más reducidas. Esta exigencia se extendía tanto a los medios impresos como a los audiovisuales y alcanzaba tanto a las herramientas propias de la universidad como los espacios "ganados" fuera de ella, en otras cuentas sociales o en los medios de comunicación.

Así ocurría, por ejemplo, en los medios de comunicación con los que la universidad mantiene acuerdos de colaboración desde hace años. De esta forma, para la renovación de todos estos acuerdos, se fijó como prioritario la publicación de reportajes (elaborados por la universidad o por el propio medio de comunicación) y entrevistas a personas relacionadas directamente con la universidad. Esta visibilidad más sosegada y más personal ayudaba a trasladar una imagen más completa de la universidad.

6) COMUNICACIÓN DE HISTORIAS Y PERSONAS

Las personas pasaban a ser el eje de la comunicación. No la institución: sus vivencias, sus experiencias dentro de la universidad o gracias a ella, tanto en la formación de personas, como en la investigación o en la proyección social.

El producto comunicativo más cuidado fue el de **Historia(s) de Universidad**. Se trataba de reportajes de mediana duración, en los que se mostraba la vida de las personas de la universidad a través de piezas audiovisuales de contenido emocional, alejadas de la estricta actualidad informativa y centradas en el storytelling. Se buscaba contar el lado humano de la institución a través de las historias individuales que construyen la voz global de la Universidad: estudiantes, docentes e investigadores y personal de administración y servicios. Y mostrar, también, a la Universidad como una institución relevante que ampara y contribuye a la transformación social a través de su actividad diaria.

FIGURA 4

Frame de la Pieza "Superación" de la serie Historia(s) de Universidad

Nota. Universidad de Murcia (https://tv.um.es/canal?cod=a1b1c4d1)

La primera pieza de Historia(s) de Universidad se publicó en septiembre de 2022, centrada en "Superación" y centrada en las historias de vida de una estudiante, una profesora y una persona de los servicios de la universidad. Desde entonces se han publicado 10 programas (disponibles en https://t.um.es/3DC9jX) centradas en cuestiones de investigación, medioambiente, enseñanza a mayores, labor social, etc. Pero la mirada puesta en personas que cuentan una historia de la que la universidad es parte protagonista (Losada & Almela, 2026).

El segundo producto fue ***"Raíces UMU"***, un proyecto audiovisual de entrevistas creado como una apuesta directa para profundizar en la creación del sentimiento de pertenencia de los públicos internos. En este caso, se trata de conseguirlo mediante entrevistas audiovisuales a personas egresadas en la Universidad de Murcia y que han desarrollado o están desarrollando carreras profesionales de prestigio en su ámbito laboral. De esta manera, poniendo el foco en quienes ya pasaron por la Universidad de Murcia y han construido trayectorias de éxito, se lograba un doble objetivo: hacer hincapié en el valor de la formación académica y personal adquirida durante su paso por la Universidad de Murcia, y transmitir al alumnado actual el mensaje de que la UMU puede ser el primer paso de una gran trayectoria.

En estos años, han sido entrevistados personajes populares como Rafa Val, cantante y compositor del grupo musical 'Viva Suecia', el diplomático Inocencio Arias, humorista Miguel Maldonado (el que mayor alcance ha tenido), el periodista de Cultura Carlos del Amor, a la ganadora de un Goya, Eva Llorach, a Rozalén la cantautora, al magistrado del Supremo, Antonio Sempere o el Director del Instituto de Salud Carlos III, Cristobal Belda, etc. Todos ellos en la dirección web: https://t.um.es/2MWDxV

FIGURA 5

Raíces UMU con el humorista Miguel Maldonado

Nota. Universidad de Murcia (https://t.um.es/2MWDxV)

7) TITULACIÓN PERIODÍSTICA SIEMPRE QUE FUERA POSIBLE

Una cuestión menor, pero que pretendía romper una tendencia clara, era la de tratar de mostrar la actualidad de la universidad a través de unos códigos periodísticos reconocibles. La titulación periodística en todos los productos informativos era fundamental para alcanzar con cierto impacto a una parte importante de públicos internos y, sobre todo, externos. Esto se llevó a cabo en las piezas informativas audiovisuales ("UMU al día") o en la web institucional (que recibe unas 10.000 visitas al día). Se trataba, además, de que, especialmente, los investigadores se adaptaran a los criterios periodísticos básicos para hacer llegar los resultados de sus investigaciones para que tuvieran una mayor repercusión tanto en los canales de comunicación propios como a los medios de comunicación. Para ello, además, se realizó un curso de formación para el personal con lo que tener más recursos que aplicar en su vocación de divulgación hacia los medios de comunicación.

FIGURA 6

Frame Pieza "UMU al Día"

Nota. Universidad de Murcia (https://tv.um.es/)

8) MAYOR PRESENCIA DE CONTENIDOS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a los contenidos, las prioridades se orientaban hacia temáticas centradas en investigación y su potencial de transferencia a la sociedad, una de las principales misiones de toda universidad. De esta forma, se procuraba fomentar todo tipo de relatos centrados en proyectos, contratos, transferencia, actividad de grupos e investigación, patentes o innovación, en todos los canales posibles. Para llevar a cabo este tipo de contenidos fue imprescindible el trabajo conjunto entre el Servicio de Comunicación, el Servicio de Información al Estudiante y la Unidad de Cultura Científica, responsable de la divulgación de la universidad.

9) CONCENTRACIÓN EN LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD

Desde el primer momento, todos los recursos de la comunicación institucional se orientaron a los objetivos estratégicos de la universidad, y no a las demandas de los actores particulares en cada momento. Era un cambio de perspectiva para condicionar los esfuerzos de comunicación en una doble dirección: a nivel interno, para lograr un impacto significativo en el orgullo corporativo y el sentimiento de pertenencia; y a nivel externo, para conseguir mejoras significativas en la reputación de la institución. Estos dos ejes marcaban la agenda de contenidos de los canales oficiales y actuaban como filtro para la selección de publicaciones.

Para lograrlo, una de las medidas iniciales prioritarias fue la de filtrar las incontables peticiones de publicación en los medios oficiales de la universidad por parte de la comunidad académica, estableciendo una serie de criterios claros e inflexibles para la publicación en los canales institucionales, especialmente el envío a medios de comunicación, web corporativa y redes sociales. Estos criterios eran una primera puerta de entrada se completó con un protocolo de solicitudes que ordenara los servicios de comunicación de la universidad para que cualquier miembro de la comunidad académica pueda solicitarlos. Con estos protocolos se ordenaba, se simplificaba y se profesionalizaba el conjunto de servicios de Comunicación de la UMU para que pudiera ser solicitado de forma sencilla y tenga un seguimiento claro y transparente.

10) DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y MEDICIÓN DE RESULTADOS

Todas las estrategias de comunicación diseñadas deberían enmarcarse en una planificación que, en la medida de lo posible, partiera de un diagnóstico certero que ayudara a reconocer y entender la situación de partida. Sólo a partir de esa investigación se establecerían unos objetivos de comunicación mediables a partir de los cuales se aplicarían las acciones de comunicación desde las cuales poder alcanzar estos objetivos.

Esta investigación inicial debía concentrarse, especialmente, en los públicos estratégicos de la universidad, tanto internos como externos, para conocer de primera mano y con evidencias científicas, la situación de partida y las carencias, problemas y necesidades que la comunicación oficial trataría de alcanzar (Oliveira, Capriotti & Zeler, 2024). Merece detenerse en dos investigaciones realizadas a públicos estratégicos: a periodistas y medios de comunicación y a los públicos internos.

Investigación a los periodistas. Los periodistas de los medios más importantes del entorno geográfico eran uno de los públicos más relevantes dentro de los objetivos de comunicación de la universidad. Pero había que conocer más profundamente su trabajo y sus demandas. Para ello, se diseñaron dos sesiones presenciales con más en las que participaron más de 20 profesionales de medios de comunicación regionales y locales, delegaciones de medios nacionales y agencias de información. Tras estas dinámicas, se elaboró un informe incluía 12 propuestas de acción concretas para los meses siguientes articulades en cuatro frentes: Actos Institucionales, Presencia Informativa de la Universidad, Posicionamiento en la actualidad informativa y una última en referencia a los Espacios de encuentro en estos medios.

Investigación del Plan de Comunicación Interna. La investigación más completa realizada durante estos años fue concebida desde 2022 pero comenzó a elaborarse en 2023 para finalizar en 2025. Se centró en la investigación de los públicos internos de la Universidad de Murcia, tanto el personal docente e investigador, como el personal de administración y servicios y, por supuesto, los estudiantes. Para estos tres grupos se diseñó una investigación cuyo objetivo era doble: por una parte, reconocer y explicar su autoimagen de la institución, su valoración y percepción sobre ella y su orgullo corporativo y, por lo otro, sus preferencias en comunicación (tanto temática como contenidos) y el uso de estos canales oficiales de la universidad. Para ello se aplicó una doble técnica de investigación: una cuantitativa que consistía en una encuesta interna a los tres públicos de forma segmentada y unos grupos de discusión aplicados, también, a cada uno de los públicos.

Resultados y métricas. Buena parte de las acciones de comunicación tenían que estar acompañas por una medición de resultados. Eso debía preceder a buena parte de las estrategias, sobre todo a las digitales. Y, al hacerlo, poder comprobar que, en efecto, las acciones tenían un efecto y acercaban a los objetivos planteados.

En algún caso, como la tabla 1 que acompaña estas líneas, se analizaba la huella de determinadas acciones, para comprobar si su recorrido había sido significativo. Es el ejemplo de las piezas de Historia(s) de universidad (Losada & Almela, 2026), tres de las cuales eran parte de las 4 más virales de la Universidad durante la última década, según los registros analizados.

TABLA 1

Huella de acciones

Título	Categoría	Fecha publicación	Duración	Número de reproducciones
La Cueva del Arco	Documental	3/02/2023	2´56"	27.167
"Sénior"	HdU	11/12/2023	4´13"	22.565
"Salud Mental"	HdU	19/04/2024	5´13"	20.368
"Cooperación"	HdU	26/09/2024	4´06"	18.554
Lenguaje Paraverbal	Tutorial	11/11/2020	1´21"	13.984

Nota. Losada y Almela (2026)

En otras ocasiones, se establecían objetivos cuantitativos concretos y, después, se analizaba el grado de cumplimiento, para poder tomar las medidas oportunas. Es el caso de las redes sociales y, en el caso que se expone a continuación, de Instagram.

TABLA 2

Objetivos y grado de cumplimiento

Objetivo	Herramienta estratégica de comunicación de la UMU que debe consolidarse como elemento de conexión interna
Público	Joven, preferentemente interno (casi 30.000 estudiantes) & acercamiento a público entre 14 y 18, con tasas muy escasas
Formato del contenido	Seguir potenciando los Reels como elemento fundamental en la política de publicaciones

Indicador	Objetivo	Consecución
Seguidores	+ 10%	+16,81%
Visualizaciones	+5%	+ 30%
Engagement	+10%	-8% - publicaciones estáticas +17% - Reels
Publicaciones	Mantener el número del curso 22/23	Mantenido
Visualizaciones	+5%	+120% - Publicaciones en muro +13% en Reels
Interacciones	+5%	+28,71% - Publicaciones en muro +13,92%

Nota. Losada y Almela (2026)

2. CONCLUSIONES

Cambiar la comunicación de lo que hacemos cambia lo que somos. Ocurre en cualquier organización y ocurre también en la universidad. Por eso es importante diseñar y poner en marcha narrativas que orienten a la institución hacia el logro de sus estrategias, diagnosticando el escenario, trazando las líneas estratégicas y midiendo los resultados. Los resultados mostrados brevemente en estas páginas demuestran cuantitativa y cualitativamente la importancia estratégica de la comunicación y el impacto de una determinada narrativa en la forma en la que los públicos estratégicos perciben la organización y pueden cambiar su conducta respecto a ella. Eso es lo que construimos en la Universidad de Murcia en los últimos 4 años, cambiando su relato para cambiar la propia institución.

REFERENCIAS

Anderson, B. D., Swenson, R., & Gilkerson, N. D. (2016). Understanding Dialogue and Engagement Through Communication Experts' Use of Interactive Writing to Build Relationships. International Journal of Communication, 10(0), 24, 4095-4118. Retrieved from http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4569/1759

Camilleri. M.A. (2021). Communication. Strategic Corporate Communication in the Digital Age. Emerald Publishing Limited. https://www.doi.org/10.1108/978-1-80071-264-520211003

Capriotti, P., Oliveira, A., Zeler, I., Carretón, C., Losada, J. C., & Martínez-Gras, R. (2024). Integrated model for evaluating social media strategy. En Priorities for Public Relations Leaders (pp. 73-101). Peter Lang AG.

Colomer Rojo, L. (2026). Communication strategies of Spanish universities: Final considerations and rankings. Revista de Comunicación de la SEECI, 59, 1-18.

Dircom (2026). El Estado de la Comunicación en España 2025. Dircom España. https://www.dircom.org/ece-2025/

Losada Díaz, J. C., & Almela-Baeza, J. (2026). Emotional Digital Storytelling as a Driver of Social Media Engagement in Higher Education: A Multi-Platform Analysis. Information, 17(1), 30. https://doi.org/10.3390/info17010030

Oliveira, A., Capriotti, P., & Zeler, I. (2022). El estado de la cuestión de la investigación sobre la comunicación digital de las universidades. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 26(2), 1-18. https://www.doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9240

dircom

Asociación de Directivos de Comunicación