



**Máster Universitario en  
Comunicación Social**



# INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Manual de la asignatura Gestión de la Comunicación

Curso 2024-2025

Francisco Javier Malagón Terrón (ed.)

Profesor (editor): Francisco Javier Malagón Terrón  
Curso 2024-2025  
Manual de la asignatura “Gestión de la comunicación”  
Máster Universitario de Comunicación Social  
Universidad Complutense de Madrid

Declaración de responsabilidad: El presente manual ha sido elaborado con ayuda de inteligencia artificial. El autor garantiza la calidad y rigor de los contenidos.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	7
<b>Capítulo 1. La comunicación organizacional</b>	9
1.1. El ser humano necesita organizarse para vivir	9
1.2. Diversidad de organizaciones	10
1.3. Las organizaciones son sistemas	12
1.4. Cultura organizacional	13
1.5. La comunicación como oportunidad y amenaza	14
1.6. Comunicación interna y externa	14
1.7. Información y comunicación	15
1.8. Proceso histórico	16
1.9. Dirección y gestión de la comunicación	17
1.10. El ciclo de gestión de la comunicación	18
Temas para la reflexión crítica	20
Vídeos	22
Bibliografía recomendada	22
<b>Capítulo 2. Fundamentos de la Gestión de la Comunicación</b>	23
2.1. Conceptos clave: gestión, comunicación y estrategia	26
2.2. Modelos de gestión de la comunicación	41
2.3. El papel del gestor de comunicación en organizaciones y medios	43
Temas para la reflexión crítica	49
Vídeos	51
Bibliografía recomendada	51
<b>Capítulo 3. Estrategias comunicativas</b>	53
3.1. Tipos de estrategias comunicativas	53
3.2. La planificación estratégica de la comunicación	59
3.3. Diagnóstico y análisis de la situación comunicativa	63
Temas para la reflexión crítica	73

Vídeos	75
Bibliografía recomendada	75
<b>Capítulo 4. Gestión de la comunicación corporativa</b>	<b>77</b>
4.1. Identidad, imagen y reputación corporativa	77
4.2. Auditoría de comunicación	81
4.3. Relación con <i>stakeholders</i> y gestión de marca ( <i>branding</i> )	83
4.4. Gestión de la marca ( <i>branding</i> )	86
Temas para la reflexión crítica	88
Vídeos	90
Bibliografía recomendada	
<b>Capítulo 5. Gestión de la comunicación en situaciones de crisis</b>	<b>93</b>
5.1. Tipos de crisis y estrategias de respuesta	95
5.2. Casos de estudio y análisis de crisis mediáticas	99
5.3. El papel de los Medios y Redes Sociales en la gestión de crisis	104
Temas para la reflexión crítica	106
Vídeos	108
Bibliografía recomendada	108
<b>Capítulo 6. Transformación digital y gestión de la comunicación</b>	<b>111</b>
6.1. Impacto de la digitalización en la comunicación organizacional: el teletrabajo	113
6.2. Estrategias digitales y herramientas tecnológicas	118
6.3. Inteligencia artificial y automatización en comunicación	121
Temas para la reflexión crítica	123
Vídeos	125
Bibliografía recomendada	126
<b>Capítulo 7. Comunicación transmedia y gestión de contenidos</b>	<b>129</b>
7.1. Concepto y desarrollo de narrativas transmedia	130

7.2. Planificación y gestión de contenidos en múltiples plataformas	131
7.3. El papel del storytelling en la gestión comunicativa	134
7.4. Plataformas emergentes en la comunicación transmedia	136
7.5. Metaverso y experiencias inmersivas en la narrativa transmedia	141
7.6. Inteligencia artificial en la creación de contenidos transmedia	144
Temas para la reflexión crítica	146
Vídeos	147
Bibliografía recomendada	148
<b>Capítulo 8. Seguimiento, medición y evaluación en comunicación</b>	151
8.1. Investigación y métricas en comunicación	151
8.2. Métodos de evaluación de impacto comunicativo	157
8.3. KPIs y métricas en comunicación digital y offline	161
8.4. Herramientas para la medición de la reputación y el engagement	164
Temas para la reflexión crítica	164
Vídeos	165
Bibliografía recomendada	166
<b>Capítulo 9. Planificación estratégica de campañas de comunicación</b>	169
9.1. Diagnóstico y análisis de la situación	170
9.2. Estrategia: objetivos, mensajes y públicos	173
9.3. Selección de canales y formatos	175
9.4. Temporalización, presupuesto y coordinación de recursos	178
9.5. Seguimiento, evaluación y ajuste continuo	180
Temas para la reflexión crítica	182
Vídeos	184
Bibliografía recomendada	185

<b>Capítulo 10. Dirección de Comunicación en la era de la inteligencia artificial: desafíos, funciones y nuevas competencias del DirCom</b>	189
10.1. La función del DirCom: fundamentos y evolución	192
10.2. Inteligencia Artificial: claves para comunicadores	195
10.3. Impactos de la IA en la función del DirCom	202
10.4. Herramientas de IA para la Dirección de Comunicación	205
10.5. Claves para una implementación responsable de la IA en la estrategia comunicativa	213
10.6. Escenarios futuros y competencias clave del DirCom en la era de la IA	216
Temas para la reflexión crítica	218
Vídeos	220
Bibliografía recomendada	221

## Introducción

Toda organización, como un grupo de personas que colaboran hacia un fin, puede ser comprendida como un fenómeno comunicativo. Es a través de la comunicación como se construyen vínculos, se forja una cultura, se alinean objetivos y se proyecta una identidad hacia el mundo. Comprender esto es el primer paso para dominar su gestión, una disciplina que ha evolucionado desde una función de soporte instrumental hasta convertirse en el eje estratégico que define el éxito, la reputación y la supervivencia de cualquier entidad en el complejo y a menudo turbulento ecosistema del siglo XXI.

Vivimos en una era de profundas paradojas: estamos más conectados que nunca, pero la atención es el recurso más escaso; la información fluye sin barreras, pero la desinformación y el ruido amenazan la confianza. En este escenario, la gestión profesional de la comunicación emerge como una competencia directiva, un arte y una ciencia que busca dotar de sentido, coherencia y propósito a la voz de las organizaciones. Ya no se trata solo de "emitir mensajes", sino de escuchar, dialogar, interpretar el entorno y construir relaciones significativas con públicos diversos.

Este manual ha sido concebido para guiar al alumnado del Máster Universitario de Comunicación Social a través de este territorio. Su propósito es doble: por un lado, proporcionar un marco conceptual sólido que permita comprender el porqué de las acciones; por otro, dotar de las competencias y herramientas necesarias para diseñar y ejecutar estrategias que aporten un valor tangible y sostenible.

Comenzaremos por explorar la naturaleza de las organizaciones como sistemas dotados de una cultura propia que define su ser y su hacer. Comprender esta dimensión interna es necesario para gestionar de forma coherente los activos intangibles. Abordaremos la construcción de la identidad corporativa como el ADN de la organización, la gestión de la imagen como la percepción que de ella tienen sus públicos y, finalmente, la consolidación de la reputación como el resultado sedimentado de sus acciones y de su comportamiento a lo largo del

tiempo. Estos intangibles son un escudo protector en tiempos de adversidad y motor del crecimiento en tiempos de calma.

Defenderemos que la comunicación eficaz es fruto de un proceso riguroso de diagnóstico, planificación y evaluación. Se analizarán las metodologías para auscultar el entorno, identificar riesgos y oportunidades, y definir objetivos claros y medibles. Se profundizará en cómo trazar planes que den respuesta a los desafíos de la organización, desde el fortalecimiento de la marca y la relación con los *stakeholders* hasta la gestión de momentos críticos. Dedicaremos una atención especial a la comunicación de crisis, pues es en la gestión de la adversidad donde se pone a prueba el carácter de una organización y la pericia de sus comunicadores.

Asimismo, exploraremos ámbitos de actuación cruciales para el o la DirCom moderno. Analizaremos las dinámicas de la relación con los medios de comunicación y profundizaremos en la importancia capital de la comunicación interna como herramienta para alinear, motivar y convertir a los empleados en los mejores embajadores de la marca. De igual modo, se abordará la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa, entendida como una dimensión estratégica que conecta a la organización con las preocupaciones de la sociedad.

Finalmente, dirigiremos la mirada hacia el horizonte para analizar las fuerzas que están redefiniendo la profesión. La irrupción de la inteligencia artificial, la consolidación de un ecosistema digital interactivo y la emergencia de las narrativas transmedia son factores que exigen nuevas competencias, un pensamiento más ágil y, sobre todo, una sólida brújula ética.

Cada capítulo incluye ejemplos y casos concretos y la información se complementa con preguntas para la reflexión, vídeos y referencias bibliográficas recomendadas.

Este manual es una invitación a pensar la comunicación de forma crítica, estratégica e integral. Esperamos que sus páginas no solo instruyan, sino que también inspiren a una nueva generación de profesionales capaces de gestionar la complejidad, construir puentes de confianza y liderar la función comunicativa con la solvencia y la visión que los nuevos tiempos demandan.

# Capítulo 1. La comunicación organizacional

## 1.1. El ser humano necesita organizarse para vivir

Partamos de una definición sencilla y bastante general: una “organización” es un conjunto de personas que colaboran para alcanzar determinados fines u objetivos.

Podemos añadir una definición más técnica, diciendo que una organización es una estructura social compuesta por un conjunto de personas, recursos y procesos que trabajan de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes.

Normalmente, para que podamos hablar de “organización” es necesario que existan objetivos comunes, una estructura formal de división de responsabilidades, funciones y actividades, recursos de distinto tipo (humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de conocimiento), cierta continuidad en el tiempo, etc.

El ser humano es un animal gregario, por lo que para sobrevivir y desarrollarse necesita vivir en grupo con otros miembros de su misma especie. Esta es una característica que comparte con otros muchos animales, básicamente con la mayoría de los mamíferos.

Esa existencia gregaria se traduce entonces en la creación de múltiples formas de organización social, a diferentes niveles, que pueden ir de la familia, el clan y la tribu hasta el Estado nacional o la sociedad global como sistema de naciones.

En definitiva, el ser humano no puede sino vivir organizadamente, aunque las formas de organización sean diversas y cambiantes a lo largo de la historia. La construcción de vínculos entre los seres humanos está estrechamente ligada a la construcción de organizaciones de distinto tipo.

Las características de esos vínculos definen también las características de las organizaciones. Los vínculos familiares son propios de la organización familiar, como los vínculos económicos son propios de las organizaciones empresariales y del mercado laboral, o los vínculos políticos están relacionados con la organización en partidos con ideologías diferentes, etc.

## 1.2. Diversidad de organizaciones

Las organizaciones pueden ser muy diversas entre sí y se pueden clasificar de muchas maneras, según sus características. Partamos de una distinción clásica:

- Organizaciones “**primarias**”: la familia, el grupo de amistad o la comunidad vecinal.
- Organizaciones “**secundarias**” como las empresas, el Estado y las administraciones públicas, las asociaciones y fundaciones, los partidos políticos, los sindicatos, las universidades, las entidades religiosas, las bandas criminales, etc.

Las organizaciones primarias son grupos sociales que se caracterizan por las relaciones directas, personales y cercanas, en las que existe un fuerte sentido de pertenencia y un importante componente emocional.

Estas organizaciones proveen al individuo de un entorno de crianza, identidad, cuidados, protección, satisfacción de necesidades afectivas, sexuales, etc.

Las organizaciones primarias están en la base de la sociabilidad humana desde hace miles de años, pero su expresión concreta está también afectada por las condiciones sociohistóricas. Así, aunque se pueda decir de manera general que la familia es una institución universal, lo cierto es que la configuración familiar y las relaciones entre los miembros de las familias han sido y siguen siendo muy diversas, según las distintas culturas y circunstancias sociales.

Las organizaciones secundarias en cambio son más formales e impersonales y se constituyen específicamente para cumplir una misión y alcanzar objetivos específicos de algún tipo (económicos, políticos, culturales...). Igual que las anteriores, también son cambiantes a lo largo de la historia y de las distintas sociedades.

Las organizaciones pueden ser más o menos numerosas, extensas, duraderas y/o complejas. La mayoría de las organizaciones están inscritas, a su vez, en otras organizaciones de mayor nivel (por ejemplo: tanto las familias como las empresas se inscriben en Estados a cuyas normas jurídicas están supeditados).

Dentro del grupo de las organizaciones secundarias podemos, a su vez, hacer otras divisiones. Una de las más utilizadas consiste en distinguir entre:

- **Sector Público o Primer Sector:** compuesto por organizaciones del Estado.
- **Sector Privado o Segundo Sector:** compuesto por empresas que persiguen beneficios económicos mediante la producción de bienes y servicios.
- **Sector Social o Tercer Sector:** compuesto por entidades sin ánimo de lucro (asociaciones, fundaciones, partidos, sindicatos...)

A su vez, el Sector Público cuenta con una amplia diversidad de organizaciones, en España, por ejemplo:

- Administración central del Estado, compuesta por el Gobierno central y los distintos Ministerios.
- Diputaciones provinciales.
- Comunidades Autónomas.
- Ayuntamientos.

El Sector Privado también se puede subdividir en sectores económicos, lo cuales internamente admiten muchas subdivisiones:

- Sector primario (agricultura, ganadería).
- Sector secundario (industria).
- Sector terciario (servicios).

El Sector Social es muy heterogéneo y puede segmentarse de distintas formas, según que atiendan a intereses culturales, benéficos, deportivos, políticos, religiosos, etc. o que su forma organizativa se adapte a la normativa de las asociaciones, de las fundaciones, de las cooperativas, etc.

### 1.3. Las organizaciones son sistemas

Un “sistema” es un conjunto de elementos interrelacionados y organizados que funcionan de manera conjunta para lograr un objetivo o cumplir una función determinada.

Toda organización social puede ser descrita como un “**sistema**”, por tanto:

- Está compuesto por determinados **elementos** (y no otros) que **interactúan** relacionándose entre sí;
- sus relaciones están regidas por determinadas **pautas de orden** (y no otras);
- cumple determinadas **funciones** (y no otras), para lo que necesita alcanzar determinados **objetivos** (y no otros);
- se constituye y existe siempre en un determinado **entorno** o contexto natural y sociohistórico con el que interactúa y establece **relaciones de intercambio**.



Fuente: elaboración propia

La comprensión de las organizaciones como sistemas permiten también analizarlas “sistemáticamente”, es decir, conociendo cada parte del sistema y el funcionamiento del sistema como conjunto.

#### **1.4. Cultura organizacional**

Organizaciones hay muchas y son muy variadas, aunque puedan agruparse según distintas características. Sin embargo, cada organización tiene sus señas de identidad particulares. Puede coincidir con otras en el sector al que pertenecen, en su misión, tamaño, etc. Pero siempre habrá otros aspectos que las diferencien entre sí.

Una organización se parece a un individuo en que nace en algún momento, evoluciona y, finalmente, se transforma y/o desaparece. Todavía no conocemos organizaciones eternas, todas son históricas. Todas obedecen a alguna circunstancia que motiva su creación y todas experimentan cambios con el tiempo.

Una organización tiene su “biografía” particular y ésta le dota de unas señas de identidad propias, fruto de sus propias circunstancias a lo largo del tiempo.

En una organización humana están implicados recursos materiales, pero también simbólicos: valores, creencias, conocimientos, normas, procedimientos, rituales, símbolos, etc. Todos estos elementos constituyen lo que llamamos “cultura de la organización” y están implicados en la manera en que los miembros de la organización interactúan entre sí, toman decisiones y enfrentan los desafíos.

Cuando se trata de conducir y gestionar la comunicación de una organización concreta es imprescindible conocer lo mejor posible su cultura organizacional particular; y una vía de aproximación prioritaria a esa cultura es el conocimiento de su historia como organización, identificando en ella motivos fundacionales, liderazgos, éxitos y fracasos, crisis, avances, retrocesos, cambios del entorno, etc.

La dirección y la gestión de la comunicación debe estar muy bien alineada con la cultura organizacional, guardando el equilibrio entre lo que se debe mantener y lo que se debe transformar. Las culturas organizacionales no son estáticas, pero no todos los elementos que las forman cambian al mismo ritmo ni de la misma manera.

Este tipo de comprensión con frecuencia falla en los gestores de la comunicación noveles, dando lugar a errores y conflictos. No hay que olvidar que lo que puede haber funcionado bien en una organización puede no tener éxito en otra organización aparentemente similar.

## 1.5. La comunicación como oportunidad y amenaza

La capacidad de informarse y la capacidad de comunicar son **recursos adaptativos** que el ser humano -y el resto de especies- utiliza para mantenerse con vida y tener continuidad en entornos cambiantes.

En el caso de los humanos, estas capacidades han alcanzado un alto grado de flexibilidad, gracias al tipo de cerebro, y de cuerpo biológico en general, que nos caracteriza como especie.

La diversidad y evolución cultural del ser humano se apoya en sus capacidades cognitivas y de simbolización, junto con sus capacidades para gestionar generar significados y comunicar.

Al igual que les sucede a los individuos, también las organizaciones que estos forman necesitan apoyarse en la **información** y la **comunicación** para existir y mantenerse en el tiempo.

La información y la comunicación se pueden entender como factores que contribuyen a mantener unidas a las personas, a construir vínculos entre ellas y a lograr la satisfacción relativa de sus necesidades e intereses.

Ahora bien, la información y la comunicación también están implicadas en los conflictos humanos. A veces, pueden contribuir a resolverlos, pero también, a menudo, contribuyen a generarlos o a agudizarlos. La información y la comunicación son recursos que hay que aprender a utilizar para evitar problemas y maximizar sus beneficios.

En las sociedades complejas, aparecen personas que se especializan en la gestión de la información y la comunicación de las organizaciones. Actualmente, en las sociedades contemporáneas a estas personas se las denomina “profesionales de la comunicación” y una de sus especializaciones es la “comunicación organizacional”.

## 1.6. Comunicación interna y externa

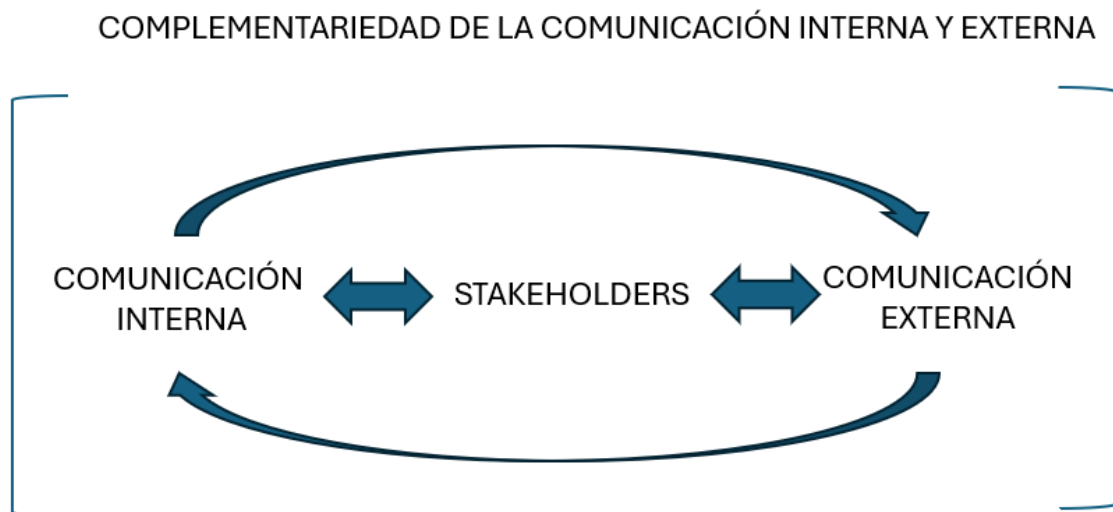
Las organizaciones hacen uso de la comunicación a nivel interno, entre sus miembros (**comunicación interna**); y a nivel externo (**comunicación externa**), con la sociedad que existe a su alrededor.

Para que la organización se desarrolle de una manera funcional, es decir, logrando suficientemente sus objetivos, la comunicación interna

y externa debe tener un aceptable grado de **coherencia**, de ahí que las organizaciones deban **coordinar** adecuadamente sus prácticas de comunicación interna y externa, teniendo siempre en cuenta a sus stakeholders.

Tanto a nivel interno como externo tendremos a personas concretas que son las que van a estar implicadas como **emisores** o **receptores** de los procesos de información y comunicación.

La expresión **stakeholders** o **grupos de interés** se ha acuñado para designar a los grupos de personas que, dentro o fuera de la organización, están especialmente concernidas por la actividad de la organización, como emisoras o como receptoras de señales (estos grupos pueden jerarquizarse según que sean más o menos críticos para el funcionamiento y desarrollo de la organización).



Fuente: elaboración propia

### 1.7. Información y comunicación

Debemos detenernos un momento en la **distinción entre información y comunicación**. La información se refiere a señales de las que los sujetos pueden extraer significados (por ejemplo: un roto o una mancha en la ropa que estamos mirando en una tienda), mientras que la comunicación es el uso de las señales para hacer indicaciones a otros sujetos (por ejemplo: decirle a la persona encargada de la tienda que tiene expuesto género defectuoso).

Esta distinción es importante para gestionar la comunicación organizacional. La organización, pongamos por caso una empresa, está compuesta por personas que interactúan entre sí. Llegar a la oficina con la ropa arrugada y sucia es información para los compañeros de trabajo, aunque la persona no se proponga comunicar nada con su manera de vestir, simplemente no le había dado tiempo a lavarla y plancharla. Igualmente, si se presenta así ante los clientes de la empresa, también estos extraerán información de su vestimenta y posiblemente desconfíen por ello de la empresa.

Las personas generamos señales constantemente; y extraemos significados constantemente de las señales que recibimos del entorno. Sin embargo, la comunicación es algo más específico, tiene que ver con el uso que hacemos de las señales para hacer indicaciones a otras personas o para controlar los significados que pueden atribuir a las señales que emitimos.

De ahí que haya empresas que, como parte de su política de comunicación interna y externa, piden a sus miembros que vistan de una determinada manera (por ejemplo, de uniforme), o bajo ciertos criterios de etiqueta (por ejemplo, business casual).

### **1.8. Proceso histórico**

A lo largo de la historia han existido organizaciones y en ellas personas que se han ocupado en especial de gestionar la información y la comunicación tanto interna como externamente. En las sociedades contemporáneas el campo profesional de la comunicación organizacional va tomando forma con perfil propio a la par que iban evolucionando las sociedades industriales; y en cada etapa de su desarrollo ese perfil ha ido evolucionando con nuevos matices.

La comunicación organizacional en toda su amplitud va a experimentar un importante grado de desarrollo en los siglos XIX y XX conforme se constituían los Estados-Nación y los imperios y se extendía el modo de producción capitalista. Las dos guerras mundiales del siglo XX contribuyeron a hacer de la información y de la comunicación factores críticos tanto en materia de defensa, como de propaganda y de gestión de la economía de guerra.

Será después de la Segunda Guerra Mundial, con el desarrollo progresivo de la sociedad de consumo, de la sociedad del bienestar y de la sociedad de la información que los profesionales de la comunicación irán ocupando posiciones más claras y relevantes en el organigrama de empresas, organismos del Estado, entidades benéficas, etc.

En este contexto, las personas que se encargaban inicialmente de la gestión de los departamentos de comunicación tendían a ser periodistas, publicistas, expertos propagandistas y/o profesionales de las relaciones públicas.

Los gabinetes de prensa o de comunicación a menudo se encargaban de gestionar la relación con la prensa, la radio y la televisión. Y con frecuencia estaban diferenciados de los departamentos de publicidad o de gestión de marca.

Sin embargo, con el tiempo se fue apreciando que la dirección y gestión de la comunicación eran algo más que actividades complementarias de un organigrama donde la producción y la administración eran las funciones dominantes.

De manera progresiva, se fue tomando conciencia de la centralidad de la comunicación tanto a nivel interno como externo. De ahí que la figura de los directores y directoras de comunicación fuera elevándose en los organigramas para posicionarse en ellos como profesionales estratégicos, muy próximos a la cúpula de las organizaciones.

En la actualidad, no es extraño que en los partidos políticos los Jefes de Gabinete de sus principales líderes sean profesionales de la comunicación, al igual que no lo es que estos profesionales se encuentren entre los asesores más cercanos a los propietarios de las empresas, de las direcciones de las grandes ONGs o entre los altos funcionarios o responsables de las administraciones del Estado.

### **1.9. Dirección y gestión de la comunicación**

En este punto hay que hacer una distinción entre la “dirección” y la “gestión” de la comunicación en las organizaciones.

Si bien la tendencia es que la *dirección* de la comunicación esté posicionada en lo más alto del staff organizacional, la *gestión* de la

comunicación puede adoptar muchas configuraciones posibles y en ella pueden intervenir una pluralidad de especialistas (por ejemplo: en redacción periodística, en creatividad publicitaria, en gestión de redes sociales, en realización audiovisual, etc.).

Según la naturaleza, trayectoria y cultura de la organización podemos encontrar configuraciones en las que la gestión de la comunicación tienda a estar más o menos centralizada o distribuida en uno o varios departamentos (relaciones con la prensa, gestión de marca, publicidad de producto, relaciones públicas, etc.).

No obstante, dirección y gestión son palabras que pueden soportar cierto grado de ambigüedad y combinarse en su uso, a veces como palabras sinónimas u otras veces representando funciones diferentes.

### **1.10. El ciclo de gestión de la comunicación**

Tanto si se hace desde una posición estratégica como si se hace desde una posición táctica más específica, gestionar la comunicación organizacional, por tanto, exige en primer lugar tomar hacer algún tipo de **diagnóstico** que nos permita tomar conciencia de las señales, intencionadas o no, que los miembros de la organización, y la organización como tal, emiten al entorno y los significados que sus públicos atribuyen a esas señales.

El siguiente paso consistirá en intentar ejercer algún control sobre esas señales y los significados que los públicos internos y externos puedan atribuirles.

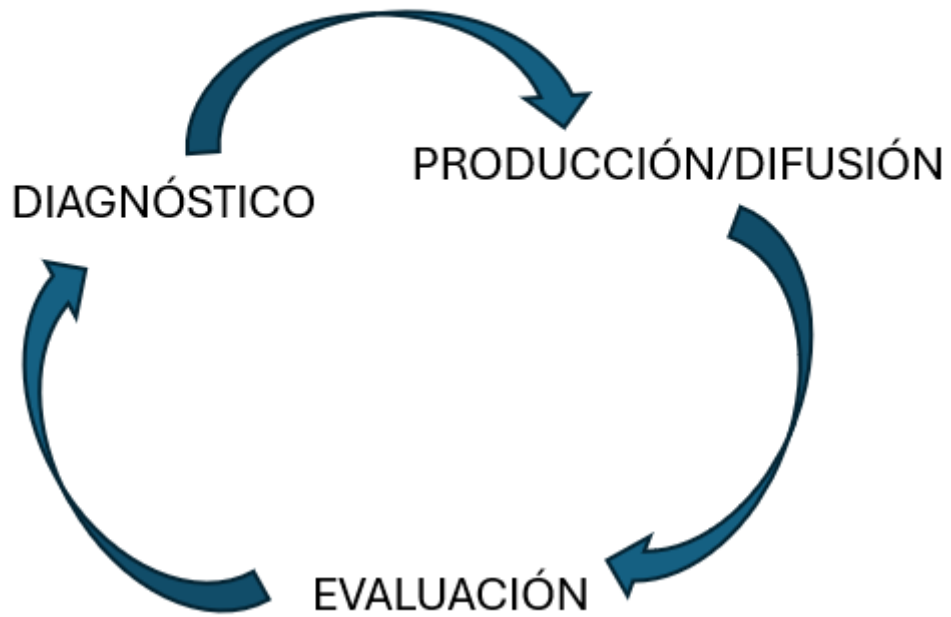
Esto implicará la **producción y difusión** de señales que pueden ser muy variadas, en el caso de una empresa por ejemplo: formas de hablar y de vestir de sus miembros, arquitectura de la sede de la empresa, decoración de escaparates u oficinas, política de marca, presentación de los productos o servicios, publicidad, noticias en prensa, eventos benéficos, etc.

Sin embargo, ejercer control sobre esas señales exige también **evaluar** su impacto, sus efectos en las personas.

Gestionar la comunicación organizacional requiere una visión muy amplia de los procesos de información y de comunicación de la organización, pero también saber articular de forma complementaria

procesos de diagnóstico, producción/difusión y evaluación de la comunicación.

## CICLO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia

### **a) Cultura organizacional vs. Estrategia de comunicación**

En el capítulo se afirma que "la dirección y la gestión de la comunicación debe estar muy bien alineada con la cultura organizacional". Pensemos en una organización con una cultura interna muy tradicional, jerárquica y poco transparente. Si se contrata a un nuevo DirCom para modernizar la comunicación, ¿debería su estrategia reflejar la cultura existente para ser coherente o, por el contrario, debería desafiarla para forzar una transformación? ¿Qué riesgos y oportunidades implica cada enfoque?

### **b) La delgada línea entre información y comunicación**

Se distingue entre información (señales de las que se extrae significado) y comunicación (uso intencional de señales). Imagine que el CEO de una gran empresa vende una parte importante de sus acciones. Aunque no haya una comunicación oficial al respecto, los mercados y los empleados recibirán esa "información". ¿Cuál es la responsabilidad del gestor de comunicación en este caso? ¿Debe limitarse a gestionar la comunicación "intencional" o tiene el deber de gestionar también la "información" no intencionada que emite la organización y sus directivos?

### **c) La comunicación como amenaza interna**

El texto plantea que la comunicación puede ser tanto una oportunidad como una amenaza. Normalmente pensamos en amenazas externas (crisis, rumores, ataques a la reputación). Sin embargo, ¿cómo puede la comunicación interna convertirse en una amenaza para la propia organización? Proponga ejemplos de cómo una mala gestión de la comunicación interna (o incluso una comunicación interna "demasiado" transparente) podría generar conflictos, desmotivar a los empleados o poner en riesgo los objetivos estratégicos de la entidad.

#### **d) Coherencia y conflicto entre comunicación interna y externa**

Se subraya la necesidad de coherencia entre la comunicación interna y externa. Pensemos en una empresa que lanza una gran campaña de publicidad externa basada en valores como la sostenibilidad y la conciliación laboral. Sin embargo, internamente, los empleados sufren altas cargas de trabajo y la empresa tiene prácticas poco sostenibles. ¿Qué ocurre cuando la comunicación externa (lo que se dice) y la cultura organizacional real (lo que se hace) entran en conflicto? ¿Cuál de las dos tiene más peso a largo plazo para los *stakeholders*?

#### **e) El verdadero alcance del "sistema" organizacional**

El manual describe las organizaciones como sistemas con componentes que interactúan en un entorno. Tradicionalmente, los límites de ese sistema estaban claros (empleados, instalaciones, clientes directos). Hoy, con las redes sociales, el teletrabajo y las cadenas de suministro globales, ¿dónde terminan los límites de la organización? ¿Un proveedor en otro continente o un empleado influyente en redes sociales son parte del "sistema" que el DirCom debe gestionar? ¿Cómo redefine esto el concepto de "entorno"?

## Vídeos

¿Qué es Comunicación Organizacional? Importancia, Barreras y Tipos

<https://www.youtube.com/watch?v=5uS4XCqpX-U>

¿Qué es Comunicación Organizacional?

<https://www.youtube.com/watch?v=F4FBuPew66A>

¿Qué es la Comunicación Organizacional? Puntos de Importancia.

<https://www.youtube.com/watch?v=a0BEk4agq1E>

Tipos de comunicación organizacional. Comunicación empresarial.

<https://www.youtube.com/watch?v=eb0kP8iMpWI>

## Bibliografía recomendada

Gil Estallo, M.A. (1999). *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*. Pirámide.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch.

Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Ediciones del Prado.

## Capítulo 2. Fundamentos de la Gestión de la Comunicación

La gestión de la comunicación es una disciplina esencial para garantizar que los procesos comunicativos dentro de cualquier organización, empresa o medio se realicen de manera coherente y estratégica.

En un entorno de constante cambio y digitalización, las organizaciones se enfrentan a retos cada vez mayores en cuanto a la construcción de relaciones con sus públicos y la gestión de su imagen y reputación.

Para abordar estos retos, es necesario contar con un marco teórico y práctico que permita gestionar la comunicación de manera eficiente y efectiva.

Este cuaderno tiene como objetivo proporcionar una visión integral de los fundamentos de la gestión en comunicación, a través de una revisión de los conceptos clave que sustentan esta área.

Comenzaremos con la definición de los términos básicos como *gestión, comunicación y estrategia*, esenciales para la comprensión de cómo se articula la comunicación dentro de las organizaciones y los medios.

A continuación, se presentarán diversos *modelos de gestión en comunicación*, que ofrecen diferentes enfoques y herramientas para optimizar la relación con los diversos públicos y los medios de comunicación.

Además, se analizará el *papel del gestor de comunicación*, un profesional clave en la planificación y ejecución de las estrategias comunicativas, que debe adaptarse a los cambios tecnológicos y a la diversidad de contextos organizacionales.

A través del estudio de los *tipos de estrategias comunicativas*, se profundizará en las diferentes formas de gestionar la comunicación según las características de la organización y sus objetivos.

La *planificación estratégica de la comunicación* será otro aspecto fundamental, ya que permitirá entender cómo estructurar un plan de comunicación eficaz, capaz de anticiparse a los cambios y de abordar los problemas de manera proactiva.

Finalmente, se explicará la importancia del *diagnóstico y análisis de la situación comunicativa*, que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para tomar decisiones informadas en la gestión de la comunicación.

## **2.1. Conceptos clave: gestión, comunicación y estrategia**

Para abordar adecuadamente la gestión en comunicación, es imprescindible entender en profundidad los conceptos que la sustentan. Tres términos clave en este campo son *gestión*, *comunicación* y *estrategia*. Cada uno de estos conceptos posee una dimensión única, pero su interrelación es fundamental para crear un marco coherente y eficaz de actuación comunicativa.

### **2.1.1. Gestión**

La *gestión* hace referencia al conjunto de acciones y procesos sistemáticos que buscan coordinar y optimizar recursos para alcanzar determinados objetivos.

En el contexto de la comunicación, la gestión implica la **planificación, organización, ejecución y evaluación** de las actividades comunicativas dentro de una organización o medio.

Un gestor de comunicación es responsable de asegurar que todos los elementos comunicacionales (mensajes, canales, públicos, recursos) se utilicen de manera eficiente para lograr una comunicación coherente, alineada con los valores y objetivos de la institución.

La gestión se basa en la toma de decisiones informadas y en la supervisión constante de los procesos para adaptarse a los cambios y necesidades del entorno.

### **2.1.2. Comunicación**

La *comunicación* es un proceso complejo a través del cual los individuos y grupos intercambian información, ideas, sentimientos y significados.

La comunicación no se limita a la simple transmisión de mensajes, sino que involucra la construcción de relaciones, la creación de significados compartidos y la gestión de las percepciones.

En una organización, la comunicación fluye a través de diferentes niveles y canales: desde la **comunicación interna** (entre empleados y directivos) hasta la **comunicación externa** (hacia los públicos, clientes o medios).

La gestión de la comunicación implica no solo la creación y difusión de mensajes, sino también la monitorización de las reacciones y el feedback de los distintos públicos, con el fin de adaptar las estrategias **de forma continua**.

### 2.1.3. Estrategia

La *estrategia* en comunicación se refiere a la **planificación** a largo plazo que define **como** una organización debe comunicarse para cumplir sus **objetivos**.

Es un proceso de toma de decisiones fundamentadas en un análisis detallado del entorno y de los recursos disponibles. La estrategia comunicativa busca maximizar el impacto de los mensajes y las **acciones**, garantizando que todas las actividades comunicativas estén **alineadas** con los **valores** y **metas** de la organización.

La estrategia implica la identificación de los **públicos objetivo**, la selección de los **canales** más adecuados, y la definición de los **mensajes clave**.

Además, la estrategia permite anticipar posibles **obstáculos**, **amenazas** y **oportunidades**, generando una **hoja de ruta** que guíe todas las acciones comunicativas.

### 2.1.4. Interrelación entre los conceptos

Gestión, comunicación y estrategia no deben considerarse conceptos aislados, ya que su interrelación es esencial para una gestión efectiva de la comunicación.

La *gestión* organiza y coordina los recursos necesarios para llevar a cabo una *estrategia de comunicación* coherente.

A su vez, una *estrategia* bien definida facilita la toma de decisiones en cuanto a qué tipo de comunicación se debe emplear y con qué objetivos.

Por tanto, el gestor de comunicación debe ser capaz de integrar estos tres componentes en su planificación y ejecución de manera eficiente, asegurando que todos los recursos y esfuerzos estén alineados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Fuente: imagen generada con ChatGPT

## 2.2. Modelos de gestión de la comunicación

Los modelos de gestión de la comunicación son **marcos teóricos y prácticos** que ofrecen enfoques y metodologías para dirigir, organizar y

optimizar los procesos comunicativos dentro de una organización o institución.

Estos modelos proporcionan las bases para la toma de decisiones estratégicas, la planificación de actividades y la evaluación de resultados.

A lo largo del tiempo, han emergido diversos enfoques de gestión en comunicación que responden a las necesidades cambiantes de las organizaciones y a los avances en las tecnologías de la información. A continuación, se presentan dos de los modelos más relevantes en la gestión comunicativa:

- Modelo tradicional de gestión de la comunicación.
- Modelo bidireccional de gestión de la comunicación.

### **2.2.1. Modelo tradicional de gestión de la comunicación**

El modelo tradicional de gestión de la comunicación se caracteriza por una estructura jerárquica y centralizada, donde la comunicación sigue una dirección lineal y unidireccional desde la alta dirección hacia los distintos públicos.

Este modelo tiene su origen en las primeras décadas del siglo XX, cuando las organizaciones eran más rígidas y la comunicación era vista principalmente como una herramienta para difundir información de manera controlada.

En este enfoque, el gestor de comunicación desempeña el papel de mediador entre la organización y sus públicos, asegurando que los mensajes sean claros, coherentes y alineados con los objetivos institucionales.

Aunque sigue siendo útil en contextos donde la comunicación es principalmente unidireccional (por ejemplo, en instituciones gubernamentales o corporaciones de gran tamaño), este modelo ha ido perdiendo relevancia con la aparición de nuevos enfoques más interactivos y participativos.



Fuente: imagen generada con Copilot

### Ejemplo:

Una gran corporación multinacional en la década de 1950. La empresa tiene una estructura jerárquica y centralizada. La alta dirección toma todas las decisiones importantes y la comunicación fluye de manera lineal y unidireccional desde la cima hacia los empleados y otros públicos.

El **proceso de comunicación** se desarrolla del siguiente modo:

1. **Alta Dirección:** Define los objetivos y mensajes clave que deben ser comunicados.

2. **Departamento de Comunicación:** Recibe las directrices de la alta dirección y elabora los mensajes detallados.
3. **Gestor de Comunicación:** Actúa como mediador, asegurando que los mensajes sean claros, coherentes y alineados con los objetivos institucionales.
4. **Difusión:** Los mensajes se distribuyen a través de memorandos, boletines internos y anuncios en reuniones, llegando a los empleados y otros públicos de manera controlada y unidireccional.

Supongamos que la alta dirección decide lanzar una nueva política de seguridad en el trabajo.

- ➔ El departamento de comunicación elabora un boletín detallado explicando la política, sus beneficios y las expectativas para los empleados.
- ➔ El gestor de comunicación revisa el boletín para asegurar que el mensaje sea claro y coherente.
- ➔ Finalmente, el boletín se distribuye a todos los empleados a través de correos electrónicos y se presenta en una reunión general.

### **2.2.2. Modelo bidireccional de gestión de la comunicación**

Con el paso del tiempo, se reconoció que la comunicación no debía ser solo un proceso de transmisión de información, sino también un proceso de escucha activa y retroalimentación.

En este sentido, el modelo bidireccional se basa en la interacción y el intercambio entre la organización y sus públicos. En lugar de ser simplemente un canal de difusión, la comunicación se entiende como un proceso de **diálogo** continuo, donde los públicos tienen la oportunidad de **participar**, expresar sus opiniones y generar nuevas ideas.

Este modelo, popularizado en gran medida por el trabajo de expertos como James Grunig y Todd Hunt, establece que una gestión eficaz de la

comunicación debe incluir tanto la emisión como la recepción de mensajes.

En este enfoque, la organización no solo controla el flujo de información, sino que también responde y adapta sus mensajes en función del feedback recibido de los públicos.



Fuente: imagen generada con Copilot

### Ejemplo:

Una gran corporación multinacional en la actualidad. La empresa tiene una estructura más flexible y descentralizada. La comunicación fluye

en ambas direcciones, permitiendo la interacción y el intercambio de ideas entre la alta dirección y los empleados.

El **proceso de comunicación** se desarrolla de la siguiente manera:

1. **Alta Dirección:** Define los objetivos y mensajes clave que deben ser comunicados, pero también está abierta a recibir feedback.
2. **Departamento de Comunicación:** Elabora los mensajes iniciales y establece canales para la retroalimentación.
3. **Gestor de Comunicación:** Facilita el diálogo, asegurando que los mensajes sean claros y coherentes, y que las opiniones y sugerencias de los empleados sean escuchadas y consideradas.
4. **Interacción:** Los mensajes se distribuyen a través de múltiples canales (correos electrónicos, reuniones, plataformas de comunicación interna) y se invita a los empleados a participar activamente, expresar sus opiniones y generar nuevas ideas.

Continuando con el mismo ejemplo, la alta dirección decide lanzar una nueva política de seguridad en el trabajo.

- ➔ El departamento de comunicación elabora un boletín inicial explicando la política y sus beneficios.
- ➔ El gestor de comunicación organiza reuniones y foros en línea donde los empleados pueden hacer preguntas, expresar sus preocupaciones y sugerir mejoras.
- ➔ La alta dirección revisa el feedback recibido y ajusta la política según sea necesario, comunicando los cambios y agradeciendo la participación de los empleados.

## **Aportaciones de James E. Grunig y Todd Hunt**

James E. Grunig y Todd Hunt son dos de los más influyentes teóricos en el campo de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas. Su trabajo ha tenido un impacto significativo en el desarrollo de teorías que explican cómo las organizaciones plantean y gestionan la comunicación con sus distintos públicos.

James E. Grunig es conocido sobre todo por su trabajo sobre teorías de relaciones públicas y la gestión estratégica de la comunicación. A lo largo de su carrera, ha enfocado sus estudios en cómo las organizaciones se comunican con sus públicos y cómo la comunicación puede ser gestionada de manera más eficaz. Su trabajo es fundamental para la comprensión de las relaciones públicas en el contexto organizacional.

Grunig propuso un enfoque de relaciones públicas basado en el modelo de **"two-way symmetrical communication"** (comunicación bidireccional simétrica). Este modelo se refiere a un tipo de comunicación en la que las organizaciones no solo transmiten sus mensajes a los públicos, sino que también escuchan activamente sus preocupaciones, necesidades y respuestas. Este enfoque favorece el diálogo y la negociación entre las partes, en contraposición a un enfoque unidireccional de "transmisión de mensajes".

Grunig también desarrolló la **Teoría de los Modelos de Relaciones Públicas**, en la que clasificó los enfoques de las relaciones públicas en cuatro modelos principales, los cuales se utilizan para gestionar la comunicación dentro de las organizaciones:

1. **Modelo de comunicación de dos vías simétrica:** Grunig lo describe como el modelo más ético y efectivo, ya que promueve una interacción balanceada entre la organización y sus públicos. Este modelo busca el entendimiento mutuo y la colaboración.
2. **Modelo de comunicación de dos vías asimétrica:** Aunque también se da un intercambio de información, en este modelo la organización tiene el control sobre el proceso, buscando influir en la opinión del público sin un verdadero interés en escuchar sus puntos de vista.

3. **Modelo de comunicación de una vía (prensa agitación):** En este modelo, la organización comunica sus mensajes sin ningún tipo de retroalimentación significativa. Es un modelo tradicional de "emisor-mensaje-receptor" que se utiliza principalmente para difundir información o promocionar ideas.
4. **Modelo de comunicación de una vía (publicidad de promoción):** Similar al modelo anterior, pero con una intención más clara de promover productos o servicios de forma unilateral.

En sus investigaciones, Grunig también desarrolló el **Modelo Situacional de Relaciones Públicas**, que clasifica a los públicos en función de su nivel de implicación con la organización. Los públicos se pueden dividir en:

- **Públicos activos:** Aquellos que están comprometidos con la organización y que participan activamente en la toma de decisiones.
- **Públicos pasivos:** Aquellos que no tienen una participación activa pero son receptores de los mensajes de la organización.
- **Públicos ignorantes:** Aquellos que no están ni comprometidos ni informados sobre la organización.

Todd Hunt colaboró estrechamente con Grunig en el desarrollo de teorías sobre la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Juntos publicaron algunas de las obras más relevantes en el campo, y sus investigaciones proporcionaron un marco conceptual importante para el estudio de la comunicación en organizaciones. Mientras que Grunig es conocido por sus modelos teóricos, Hunt contribuyó a aplicar estos marcos a la práctica.

Una de las principales contribuciones de Hunt fue la **teoría de la comunicación estratégica**, que se centra en cómo las organizaciones pueden gestionar sus recursos y capacidades de comunicación para lograr sus objetivos estratégicos. A través de la colaboración con Grunig, Hunt ayudó a desarrollar un enfoque más sistemático y estratégico para las relaciones públicas, enfatizando la necesidad de

que las organizaciones comprendan sus contextos internos y externos al planificar sus comunicaciones.

Las teorías de Grunig y Hunt han sido fundamentales en el desarrollo de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Su énfasis en el diálogo, la participación activa de los públicos y la planificación estratégica ha sido adoptado por muchos profesionales y académicos del área. Además, sus ideas sobre la ética y la transparencia en la comunicación han influido en la forma en que las organizaciones gestionan sus relaciones con los stakeholders y los medios de comunicación.

A través de su investigación, ambos autores han ayudado a elevar las relaciones públicas a una disciplina más estratégica, centrada no solo en la difusión de mensajes, sino en la construcción y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas con los públicos clave.

### **Principales ideas y aportaciones de Grunig y Hunt:**

- **Comunicación bidireccional simétrica:** La noción de que las organizaciones deben interactuar con sus públicos de manera ética y colaborativa, en lugar de simplemente transmitir información.
- **Relaciones públicas como función estratégica:** A través de su trabajo, Grunig y Hunt defendieron la idea de que las relaciones públicas no deben ser vistas como una función puramente operativa, sino como una parte integral de la estrategia organizacional, capaz de influir en la toma de decisiones.
- **Ética en la comunicación:** Su enfoque promueve la transparencia, el respeto y la escucha activa, aspectos que consideraban fundamentales para las relaciones saludables entre las organizaciones y sus públicos.
- **Segmentación de públicos:** La necesidad de comprender las diferentes audiencias y tratar con ellas de manera diferenciada según sus características, actitudes y grado de implicación.

- **Evaluación continua:** Grunig y Hunt también subrayan la importancia de evaluar de manera continua la efectividad de las estrategias de comunicación para asegurar su alineación con los objetivos organizacionales.

### **2.2.3. Modelo de comunicación integrada (ICM)**

El modelo de comunicación integrada, también conocido como **Integrated Communication Management (ICM)**, por sus siglas en inglés), pone el énfasis en la integración de todos los canales y formas de comunicación de la organización.

Este modelo sostiene que los distintos canales de comunicación, tanto internos como externos (como la comunicación corporativa, el marketing, las relaciones públicas, la publicidad, etc.), deben trabajar de manera conjunta y coherente para transmitir un mensaje único y consistente a los públicos.

La gestión integrada de la comunicación busca eliminar las barreras entre las distintas áreas comunicativas dentro de la organización, asegurando que cada acción y mensaje se complementen de manera eficaz.

Este enfoque es especialmente importante en organizaciones grandes y complejas, que cuentan con múltiples departamentos y líneas de comunicación.

#### **Ejemplo:**

Una gran corporación multinacional en la actualidad. La empresa cuenta con múltiples departamentos, incluyendo comunicación corporativa, marketing, relaciones públicas y publicidad. Todos estos departamentos trabajan de manera conjunta y coherente para transmitir un mensaje único y consistente.

El **proceso de comunicación** es el siguiente:

1. **Alta Dirección:** Define los objetivos estratégicos y el mensaje clave que debe ser comunicado a todos los públicos.
2. **Departamento de Comunicación:** Coordina las actividades de los distintos departamentos de comunicación (corporativa,

marketing, relaciones públicas, publicidad) para asegurar que todos trabajen hacia el mismo objetivo.

3. **Gestor de Comunicación:** Supervisa la coherencia y consistencia de los mensajes a través de todos los canales y formas de comunicación, tanto internos como externos.
4. **Ejecución:** Los mensajes se transmiten a través de múltiples canales (comunicados de prensa, campañas de marketing, redes sociales, eventos corporativos, etc.), asegurando que cada acción y mensaje se complementen de manera eficaz.

Supongamos que la alta dirección decide lanzar una nueva línea de productos ecológicos.

- ➔ El departamento de comunicación coordina con marketing para desarrollar una campaña publicitaria, con relaciones públicas para organizar eventos de lanzamiento y con comunicación corporativa para preparar comunicados de prensa y contenido para redes sociales.
- ➔ El gestor de comunicación asegura que todos los mensajes sean coherentes y alineados con los valores de sostenibilidad de la empresa.
- ➔ Los empleados también reciben información interna sobre la nueva línea de productos y se les anima a compartir el mensaje a través de sus redes personales.

#### **2.2.4. Modelo de gestión de la comunicación digital y transmedia**

La transformación digital ha llevado a la evolución de los modelos de gestión en comunicación, dando lugar a enfoques más dinámicos y fluidos que aprovechan las tecnologías digitales y las plataformas de comunicación transmedia.

En este modelo, la comunicación ya no es lineal, sino que se despliega a través de múltiples plataformas y formatos, permitiendo una mayor interacción y participación de los públicos.

El modelo de gestión de la comunicación digital y transmedia integra las herramientas digitales, las redes sociales, los blogs, los podcasts y

otros canales interactivos, permitiendo que los mensajes se difundan de forma más flexible y en tiempo real.

La clave en este modelo es la capacidad de gestionar la comunicación en múltiples frentes, adaptando el contenido y los mensajes según la plataforma y la audiencia. Además, la retroalimentación es inmediata y se puede gestionar de manera más directa, lo que requiere una capacidad de respuesta ágil y efectiva.

### **Ejemplo:**

Una gran corporación multinacional en la actualidad. La empresa utiliza múltiples plataformas y formatos digitales para comunicarse con sus públicos, permitiendo una mayor interacción y participación.

El **proceso de comunicación** se despliega del siguiente modo:

1. **Alta Dirección:** Define los objetivos estratégicos y el mensaje clave que debe ser comunicado a todos los públicos.
2. **Departamento de Comunicación:** Integra herramientas digitales, redes sociales, blogs, podcasts y otros canales interactivos para difundir los mensajes de manera flexible y en tiempo real.
3. **Gestor de Comunicación:** Supervisa la coherencia y consistencia de los mensajes a través de todas las plataformas, adaptando el contenido según la audiencia y la plataforma.
4. **Interacción y Retroalimentación:** Los mensajes se distribuyen a través de múltiples canales (redes sociales, blogs, podcasts, videos en línea, etc.), permitiendo una retroalimentación inmediata y una capacidad de respuesta ágil y efectiva.

Imaginemos que la alta dirección decide lanzar una nueva línea de productos ecológicos.

- ➔ El departamento de comunicación digital y transmedia desarrolla una campaña que incluye publicaciones en redes sociales, artículos en el blog corporativo, episodios de podcast y videos en YouTube.

- ➔ Los empleados y clientes pueden interactuar con el contenido, dejando comentarios y compartiendo sus opiniones.
- ➔ El gestor de comunicación digital monitorea las interacciones en tiempo real, respondiendo a preguntas y ajustando la estrategia de comunicación según el feedback recibido.
- ➔ Además, se organizan eventos en vivo a través de plataformas de streaming donde los públicos pueden participar y hacer preguntas directamente a los representantes de la empresa.

### **2.2.5. Modelo de gestión de la comunicación de crisis**

La gestión de la comunicación de crisis es un modelo que se centra específicamente en cómo las organizaciones deben comunicarse en situaciones de emergencia o cuando se enfrenta a eventos que pueden dañar su reputación o su funcionamiento. Este modelo destaca la importancia de la rapidez, la transparencia y la coherencia en los mensajes durante situaciones críticas.

El modelo de gestión de la comunicación de crisis incluye estrategias para la prevención, la preparación, la respuesta y la recuperación, y enfatiza la necesidad de tener un plan de comunicación de crisis bien definido.

La gestión eficaz de la comunicación en crisis no solo involucra a los gestores de comunicación, sino también a todos los niveles de la organización, que deben estar preparados para actuar de manera coherente y unificada.

#### **Ejemplo:**

Una gran corporación multinacional enfrenta una crisis debido a un problema de seguridad con uno de sus productos. La empresa tiene un equipo de gestión de crisis que se activa inmediatamente para manejar la situación de manera efectiva y minimizar el impacto negativo.

El **proceso de comunicación** fluye así:

1. **Detección de la Crisis:** La empresa identifica el problema de seguridad a través de informes de clientes y monitoreo de redes sociales.

2. **Formación del Equipo de Crisis:** Se reúne un equipo multidisciplinario que incluye representantes de alta dirección, comunicación, relaciones públicas, legal y atención al cliente.
3. **Desarrollo del Plan de Comunicación:** El equipo de crisis elabora un plan de comunicación que incluye mensajes clave, canales de comunicación y un cronograma de acciones.
4. **Comunicación Interna:** Se informa a todos los empleados sobre la situación y se les proporciona directrices claras sobre cómo manejar las consultas y preocupaciones.
5. **Comunicación Externa:** Se emiten comunicados de prensa, se publican actualizaciones en las redes sociales y se organiza una conferencia de prensa para informar al público y a los medios de comunicación sobre la situación y las medidas que se están tomando.
6. **Monitoreo y Respuesta:** El equipo de crisis monitorea continuamente las reacciones del público y los medios de comunicación, ajustando la estrategia de comunicación según sea necesario y respondiendo a preguntas y preocupaciones en tiempo real.

Resulta que la empresa descubre que uno de sus productos tiene un defecto que podría poner en riesgo la seguridad de los usuarios.

- ➔ El equipo de crisis se reúne de inmediato y desarrolla un plan de comunicación.
- ➔ Se emite un comunicado de prensa explicando el problema, las medidas que se están tomando para solucionarlo y las instrucciones para los clientes afectados.
- ➔ Se publican actualizaciones regulares en las redes sociales y se organiza una conferencia de prensa para responder a las preguntas de los medios.
- ➔ Internamente, se informa a todos los empleados sobre la situación y se les proporciona un guion para manejar las consultas de los clientes.

- El equipo de crisis monitorea las reacciones y ajusta la comunicación según sea necesario, asegurando una respuesta rápida y efectiva.

### **2.2.6. Modelos híbridos de gestión en comunicación**

En la práctica, muchas organizaciones adoptan enfoques híbridos que combinan elementos de los modelos anteriores para adaptarse a sus necesidades específicas.

Así, entre otras posibilidades, una organización puede integrar un modelo bidireccional con un enfoque de comunicación integrada para maximizar la interacción con los públicos y asegurar la coherencia en todos los canales.

La flexibilidad en la combinación de modelos permite que la gestión comunicativa sea más eficaz y adecuada a los cambios tecnológicos y sociales.

#### **Ejemplo:**

Una gran corporación multinacional en la actualidad. La empresa combina elementos del modelo bidireccional y del modelo de comunicación integrada para maximizar la interacción con los públicos y asegurar la coherencia en todos los canales.

El **proceso de comunicación** es el que sigue:

1. **Alta Dirección:** Define los objetivos estratégicos y el mensaje clave que debe ser comunicado a todos los públicos, y está abierta a recibir feedback.
2. **Departamento de Comunicación:** Coordina las actividades de los distintos departamentos de comunicación (corporativa, marketing, relaciones públicas, publicidad) para asegurar que todos trabajen hacia el mismo objetivo, mientras facilita el diálogo y la retroalimentación.
3. **Gestor de Comunicación:** Supervisa la coherencia y consistencia de los mensajes a través de todos los canales y formas de comunicación, adaptando el contenido según la

audiencia y la plataforma, y asegurando que las opiniones y sugerencias de los públicos sean escuchadas y consideradas.

4. **Interacción y Retroalimentación:** Los mensajes se distribuyen a través de múltiples canales (redes sociales, blogs, podcasts, videos en línea, comunicados de prensa, eventos corporativos, etc.), permitiendo una retroalimentación inmediata y una capacidad de respuesta ágil y efectiva.

Volviendo sobre el ejemplo de la alta dirección de una empresa que decide lanzar una nueva línea de productos ecológicos.

- El departamento de comunicación coordina con marketing para desarrollar una campaña publicitaria, con relaciones públicas para organizar eventos de lanzamiento y con comunicación corporativa para preparar comunicados de prensa y contenido para redes sociales.
- Al mismo tiempo, se organizan reuniones y foros en línea donde los empleados y clientes pueden hacer preguntas, expresar sus preocupaciones y sugerir mejoras.
- El gestor de comunicación híbrida monitorea las interacciones en tiempo real, respondiendo a preguntas y ajustando la estrategia de comunicación según el feedback recibido.
- Los mensajes se aseguran de ser coherentes y alineados con los valores de sostenibilidad de la empresa en todos los canales.

### **2.3. El papel del gestor de comunicación en organizaciones y medios**

El gestor de comunicación desempeña un rol clave en cualquier organización o medio, siendo responsable de planificar, coordinar y ejecutar las estrategias comunicativas que permiten establecer relaciones efectivas con los diversos públicos.

Este profesional tiene una visión integral de la comunicación, trabajando tanto en los aspectos internos (comunicación organizacional) como en los externos (relación con medios de comunicación, clientes, audiencias y otros stakeholders).

Su función no solo está relacionada con la creación de contenido, sino también con la gestión de la imagen, la reputación y la percepción que los diferentes grupos tienen de la organización.



Fuente: imagen generada con Copilot

### **2.3.1. Funciones generales del gestor de comunicación**

Las responsabilidades del gestor de comunicación varían según el tipo de organización, el tamaño de esta y sus objetivos. Sin embargo, algunas de las funciones más comunes incluyen:

1. **Desarrollo de estrategias comunicativas.** El gestor de comunicación es responsable de desarrollar estrategias que

alineen los esfuerzos comunicativos con los objetivos estratégicos de la organización.

Esto implica el diseño de planes de comunicación que incluyan los mensajes clave, los canales adecuados, y las audiencias específicas a las que se debe llegar.

Las estrategias pueden cubrir desde la comunicación interna hasta la gestión de relaciones públicas y la comunicación de crisis.

2. **Coordinación de la comunicación interna y externa.** Uno de los aspectos más importantes de su labor es coordinar la comunicación tanto interna (entre empleados, directivos y otros miembros de la organización) como externa (con los públicos, medios de comunicación, clientes, etc.).

Esto garantiza que la organización tenga una comunicación fluida, coherente y alineada, evitando contradicciones entre los mensajes internos y los que se envían al exterior.

3. **Gestión de la reputación y la imagen corporativa.** La imagen y la reputación son activos clave de cualquier organización. El gestor de comunicación se ocupa de monitorear y gestionar la percepción pública, asegurándose de que los mensajes transmitidos reflejen de manera fiel los valores, la misión y la visión de la organización.

Esto incluye la gestión de crisis comunicativas, en las que el gestor tiene que tomar decisiones rápidas y efectivas para proteger la reputación institucional.

4. **Relaciones con los medios de comunicación.** El gestor de comunicación mantiene una relación constante con los medios de comunicación, siendo el enlace entre la organización y los periodistas.

Este rol implica redactar comunicados de prensa, gestionar entrevistas, organizar ruedas de prensa y coordinar la cobertura mediática de los eventos institucionales.

Además, debe conocer las particularidades de cada medio y saber cómo adaptar el mensaje para garantizar su efectividad en los diferentes canales.

5. **Creación y gestión de contenidos.** El desarrollo de contenido es una de las tareas esenciales del gestor de comunicación. Esto incluye la redacción de artículos, notas de prensa, posts en redes sociales, discursos y otros materiales que se utilizan para comunicar los mensajes de la organización.

Además, el gestor debe asegurarse de que el contenido sea apropiado para los diversos canales y públicos a los que se dirige, garantizando coherencia en el tono y la imagen.

6. **Análisis y medición de resultados.** La evaluación de la eficacia de las estrategias comunicativas es crucial para cualquier gestor. Para ello, se utilizan herramientas y métricas que permiten medir el impacto de las acciones de comunicación.

Esto incluye el análisis de la cobertura mediática, el monitoreo de redes sociales, encuestas de satisfacción y otros indicadores de desempeño que permitan ajustar las estrategias y mejorar los resultados.

### 2.3.2. El gestor de comunicación en las organizaciones

Dentro de una organización, el gestor de comunicación tiene un papel transversal que afecta a todos los niveles y áreas. Su función no se limita a la creación de contenido, sino que también incluye la gestión de los flujos de información y la creación de una cultura comunicativa efectiva. Algunas de las responsabilidades específicas en este contexto son:

- **Gestión de la comunicación interna:** En las organizaciones, la comunicación interna es fundamental para mantener a los empleados informados, motivados y alineados con los objetivos organizacionales.

El gestor de comunicación trabaja estrechamente con recursos humanos y otros departamentos para implementar canales efectivos de comunicación interna, como boletines, intranets, reuniones y eventos corporativos.

- **Alineación con la dirección estratégica:** El gestor de comunicación debe asegurarse de que todas las actividades

comunicativas estén alineadas con la estrategia general de la organización.

Esto implica comprender los objetivos a largo plazo y traducirlos en planes de comunicación que impulsen el desarrollo organizacional y contribuyan al logro de metas corporativas.

- **Facilitador de la cultura organizacional:** A través de la gestión de la comunicación interna, el gestor juega un papel clave en la construcción de una cultura organizacional positiva.

Facilita la circulación de ideas, promueve un ambiente de trabajo colaborativo y contribuye a la creación de una identidad organizacional compartida.

### **2.3.3. El gestor de comunicación en los medios**

En los medios de comunicación, el gestor de comunicación también tiene un papel esencial, pero sus funciones se adaptan a la naturaleza de los medios.

Además de las tareas tradicionales, como la gestión de las relaciones con las audiencias y la creación de contenido, el gestor de comunicación en los medios también debe enfrentarse a la dinámica de los entornos digitales y las audiencias interactivas. Algunas de sus funciones son:

- **Gestión de la relación con los públicos:** En los medios, la relación con las audiencias es fundamental. El gestor de comunicación debe conocer los intereses de los públicos y diseñar estrategias para mantenerlos comprometidos. Esto implica gestionar plataformas digitales, redes sociales y otros canales donde los públicos interactúan con el contenido.
- **Adaptación al entorno digital:** Los medios de comunicación se enfrentan a una rápida transformación debido a las tecnologías digitales. El gestor de comunicación debe estar preparado para adaptar las estrategias a los nuevos formatos (como el contenido en video, el podcasting, etc.) y asegurar que los mensajes lleguen de manera eficaz a través de plataformas como las redes sociales, los blogs y las aplicaciones móviles.

- **Gestión de crisis en los medios:** La comunicación en los medios está especialmente expuesta a la opinión pública, por lo que el gestor de comunicación debe ser capaz de gestionar situaciones de crisis de manera eficaz. Esto incluye la creación de respuestas rápidas ante situaciones de polémica, la gestión de rumores y la intervención en el manejo de la imagen pública de la institución.

#### **2.3.4. Soft skills del Gestor de Comunicación**

Un Gestor de Comunicación en las organizaciones debe tener una combinación de habilidades y cualidades (soft skills) para gestionar eficazmente la comunicación interna y externa, algunas de las más importantes son:

1. **Habilidades de Comunicación:** Debe ser un excelente comunicador, tanto a nivel verbal como escrito, capaz de transmitir mensajes claros y coherentes.
2. **Capacidad de Escucha:** Es fundamental que sepa escuchar activamente a los diferentes públicos y considerar sus opiniones y sugerencias.
3. **Adaptabilidad:** Debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones y cambios en el entorno, ajustando las estrategias de comunicación según sea necesario.
4. **Pensamiento Estratégico:** Necesita tener una visión estratégica para alinear la comunicación con los objetivos de la organización y planificar a largo plazo.
5. **Conocimiento Técnico:** Debe estar familiarizado con las herramientas y plataformas de comunicación digital, así como con las técnicas de relaciones públicas y marketing.
6. **Creatividad:** La capacidad de generar ideas innovadoras y creativas para captar la atención de los públicos y mantener el interés en los mensajes de la organización.
7. **Gestión de Crisis:** Debe ser capaz de manejar situaciones de crisis con calma y eficacia, desarrollando planes de comunicación que minimicen el impacto negativo.

8. **Liderazgo:** Necesita habilidades de liderazgo para coordinar equipos y proyectos, motivando a los miembros del equipo y asegurando una colaboración efectiva.
9. **Empatía:** La capacidad de entender y conectar con los sentimientos y perspectivas de los diferentes públicos, creando mensajes que resuenen con ellos.
10. **Capacidad de Análisis:** Debe ser capaz de analizar datos y feedback para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación y hacer ajustes basados en los resultados.

### 2.3.5. Conocimientos de un Gestor de Comunicación eficaz

Un Gestor de la Comunicación eficaz debe adquirir una amplia gama de conocimientos para desempeñar su papel de manera efectiva. He aquí algunos de los más importantes:

1. **Teorías de la Comunicación:** Conocer las principales teorías y modelos de comunicación, incluyendo los enfoques tradicionales, bidireccionales, integrados y digitales.
2. **Estrategias de Comunicación:** Saber desarrollar y ejecutar estrategias de comunicación alineadas con los objetivos de la organización.
3. **Herramientas Digitales:** Estar familiarizado con las herramientas y plataformas digitales, como redes sociales, blogs, podcasts, y software de gestión de comunicación.
4. **Marketing y Publicidad:** Comprender los principios del marketing y la publicidad para integrar estos elementos en las estrategias de comunicación.
5. **Relaciones Públicas:** Conocer las técnicas de relaciones públicas para gestionar la imagen y reputación de la organización.
6. **Gestión de Crisis:** Saber cómo manejar situaciones de crisis, desarrollando planes de comunicación que minimicen el impacto negativo.
7. **Análisis de Datos:** Ser capaz de analizar datos y métricas para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación y hacer ajustes basados en los resultados.

8. **Habilidades Interpersonales:** Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal, incluyendo la escucha activa, la empatía y la capacidad de influir y persuadir.
9. **Conocimiento del Sector:** Tener un buen entendimiento del sector en el que opera la organización, incluyendo las tendencias y desafíos específicos.
10. **Aspectos Legales y Éticos:** Conocer las leyes y regulaciones relacionadas con la comunicación y la publicidad, así como los principios éticos que deben guiar la práctica profesional.

### **a) ¿Estrategia como plan o como brújula?**

En el capítulo se define la "estrategia" como un plan deliberado para alcanzar objetivos. Sin embargo, en un entorno VICA<sup>1</sup> (volátil, incierto, complejo y ambiguo), ¿es realista aferrarse a un plan a largo plazo? Debata si el DirCom moderno debe ser más un "arquitecto" de planes fijos o un "navegante" que ajusta el rumbo constantemente. ¿Qué valor tiene una estrategia de comunicación formalmente documentada si la realidad puede obligar a improvisar en cuestión de horas?

### **b) La vigencia de los modelos clásicos**

Se presentan diversos modelos de gestión de la comunicación (como los de Grunig y Hunt). Considerando que muchos de estos modelos fueron desarrollados en una era pre-digital, ¿siguen siendo plenamente aplicables en el ecosistema actual de redes sociales, desinformación y audiencias hiperfragmentadas? ¿Deberíamos considerar el modelo "simétrico bidireccional" como el ideal ético, o existen situaciones en las que un modelo asimétrico o de agencia de prensa es no solo inevitable, sino estratégicamente necesario?

### **c) El DirCom: ¿Abogado defensor o conciencia crítica?**

Se describe al gestor de comunicación como el encargado de alinear la comunicación con los objetivos de la organización. ¿Qué debe hacer un DirCom cuando descubre que la organización está actuando de forma poco ética o insostenible, aunque sea legal? ¿Su lealtad principal es hacia la dirección que le paga (ayudando a "gestionar" el problema) o hacia los principios éticos y la sociedad (actuando como una conciencia interna que impulsa el cambio)? ¿Dónde se sitúa la frontera entre la gestión de la reputación y el encubrimiento?

---

<sup>1</sup> En inglés VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

#### **d) La estrategia emergente vs. la deliberada**

La estrategia deliberada es la que se planifica. La estrategia emergente es la que surge de respuestas no planificadas a imprevistos y oportunidades. Piense en una empresa tecnológica que se enfrenta a una crisis viral inesperada en redes sociales. La gestión de esa crisis, ¿forma parte de la estrategia de comunicación o es simplemente una táctica reactiva? ¿Puede una serie de decisiones tácticas exitosas (estrategia emergente) llegar a ser más importante que el plan estratégico original?

#### **e) ¿Quién "posee" la estrategia de comunicación?**

Si la comunicación es una función estratégica que afecta a toda la organización (desde RRHH hasta Marketing o Ventas), ¿puede ser diseñada y controlada únicamente por el departamento de comunicación? Reflexione sobre el papel del DirCom como "facilitador" o "director de orquesta" en lugar de como único "experto". ¿Qué desafíos y habilidades implica lograr que toda la organización, incluyendo la alta dirección, piense y actúe de forma estratégicamente comunicativa?

## Vídeos

*Cómo comunicarnos con asertividad. Estrella Montolío, lingüista y profesora* (2021, Abril 21). *Aprendemos Juntos*. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=jvxuQEe\\_0-w](https://www.youtube.com/watch?v=jvxuQEe_0-w)

*Gestión de la comunicación* (2016, Mayo 17). *Virtual Training Lteam*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=EeFjr7F-bGc>

*La comunicación interna y sus tipos* (2021, Mayo 14). *Economía Desde Casa*. Youtube.

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

*Matriz de Comunicaciones* (2012, Sep., 26). *Pm4r*. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=u0G8PNpBrR8>

## Bibliografía recomendada

Álvarez, J.T. (1997). Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas. *Historia y comunicación social*, 2, 251-258.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=192251>

Barquero, J.D. (1996). *Manual de Relaciones Públicas, comunicación y publicidad*. Gestión 2000.

Conthe Gutiérrez, M. (2006). La comunicación en la gestión del cambio. Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid, 7, 63-76.

[https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2012/02/CP7\\_08\\_Conthe.pdf](https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2012/02/CP7_08_Conthe.pdf)

Costa, J. (2012). La nueva gestión de la comunicación interna.

*adComunica*, 3, 235-236. <https://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/5074/5680>

De Fontcuberta Balaguer. M.M. (2003). Medios de comunicación y gestión del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 32, 95-118.

<https://rieoei.org/historico/documentos/rie32a05.pdf>

- De las Heras-Pedrosa, C., Ruiz-Mora, I. y Paniagua-Riojano, F. (2018). *Gestión de la comunicación en instituciones*. Pearson.
- Gil Estallo, M.A. (1999). *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*. Ediciones Pirámide.
- James E. Grunig (n.d.). *Wikipedia*.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/James\\_E.\\_Grunig](https://es.wikipedia.org/wiki/James_E._Grunig)
- Marín Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch
- Martín Santana, J.D., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E.M., Reinares Lara, P.J., Samino García, R. (2019). *Gestión de la comunicación. Un enfoque integral*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=784424>
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la Comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*. McGrawHill.
- Modelos de relaciones públicas de Grunig y Hunt (2020, Diciembre 9). *Estudyando*. <https://estudyando.com/modelos-para-las-relaciones-publicas-grunig-hunt/>
- Rivera, A.B., Rojas Vera, L.R., Ramírez de Bermúdez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium, revista de ciencias gerenciales*, 1(2).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256686>
- Wilcox, D.L (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Pearson Educación.

## Capítulo 3. Estrategias comunicativas

### 3.1. Tipos de estrategias comunicativas

Las estrategias comunicativas son fundamentales para alcanzar los objetivos de una organización o medio, y su implementación adecuada depende del contexto, los públicos y los recursos disponibles.

Existen diversos tipos de estrategias que pueden ser aplicadas en función de las metas comunicativas que se deseen lograr.

#### 3.1.1. Estrategia de comunicación institucional

La estrategia de comunicación institucional tiene como objetivo construir, mantener y reforzar la imagen y la reputación de la organización a lo largo del tiempo.

Esta estrategia busca transmitir de manera coherente los valores, la misión, visión y objetivos de la institución, tanto dentro como fuera de la misma. Está orientada a consolidar la confianza y credibilidad ante los diversos públicos, incluyendo empleados, socios, clientes, proveedores, y la sociedad en general.

Los componentes clave de esta estrategia son:

- **Mensaje claro y consistente:** La organización debe comunicar de forma clara y coherente lo que representa, asegurando que todos los mensajes sean consistentes en todos los canales.
- **Relaciones públicas:** La interacción constante con los medios de comunicación y otros actores relevantes para mantener una imagen positiva.
- **Comunicación interna:** Fomentar una cultura organizacional sólida y bien comunicada, donde los empleados estén alineados con los valores institucionales.

#### 3.1.2. Estrategia de comunicación de crisis

La estrategia de comunicación de crisis es una de las más cruciales en la gestión comunicativa, ya que busca controlar y mitigar los efectos

negativos de situaciones inesperadas o desfavorables que puedan afectar la reputación o el funcionamiento de la organización.

Las crisis pueden provenir de una variedad de fuentes, como escándalos internos, problemas con los productos o servicios, desastres naturales, fallos tecnológicos o cualquier otra circunstancia que ponga en riesgo la estabilidad de la institución.

Las características clave de esta estrategia incluyen:

- **Respuesta rápida:** La comunicación debe ser inmediata y clara para evitar la propagación de rumores y especulaciones.
- **Transparencia:** Informar a los públicos de manera honesta y abierta sobre lo ocurrido y las medidas adoptadas para resolver la crisis.
- **Planificación previa:** La organización debe contar con un plan de comunicación de crisis que permita reaccionar rápidamente ante cualquier eventualidad, minimizando los daños a la imagen y a la confianza pública.

### **Ejemplo:**

Examinemos el supuesto de acusaciones de mala gestión financiera en una organización ficticia con fines benéficos, la Fundación Sueños y Esperanza.

Se trata de una organización sin fines de lucro dedicada a la ayuda humanitaria, la cual enfrenta una crisis cuando un medio de comunicación publica un reportaje en el que se cuestiona la transparencia de su gestión financiera.

Se alega que una parte significativa de los fondos donados no ha llegado a los beneficiarios. Esta situación genera una reacción negativa en redes sociales y pone en peligro la reputación y la continuidad de la organización.

¿Cómo plantear una estrategia de comunicación de crisis? En primer lugar, veamos los objetivos a lograr y después, los cinco pasos fundamentales a seguir:

## → **Objetivos:**

- Reducción del impacto negativo en la reputación de la fundación.
- Recuperación de la confianza de donantes y stakeholders clave.
- Posicionamiento de la fundación como una organización comprometida con la transparencia y la mejora continua.
- Mayor credibilidad a largo plazo gracias a la implementación de nuevos controles financieros.

## → **Paso 1. Preparación y evaluación de la crisis:**

- Equipo de gestión de crisis: Se conforma un comité de crisis compuesto por el/a director/a ejecutivo/a, la persona responsable de comunicación, el equipo legal y el área financiera.
- Análisis de la situación: Se revisan las acusaciones, se contrastan con los datos internos y se identifican posibles errores o puntos débiles en la gestión.
- Plan de acción inmediato: Se establece un plan de respuesta basado en la transparencia y la comunicación efectiva con los *stakeholders* (donantes, beneficiarios, empleados, voluntarios, medios de comunicación, administraciones públicas...).

## → **Paso 2. Mensaje clave y posicionamiento:**

- Principios rectores: Transparencia, compromiso con la mejora y acción inmediata.
- Mensaje principal: “En la Fundación Sueños y Esperanza, la transparencia es nuestra prioridad. Nos tomamos muy en serio estas acusaciones y estamos tomando medidas inmediatas para aclarar cualquier malentendido y reforzar nuestros procesos internos”.

## → **Paso 3. Comunicación proactiva y canales de difusión:**

- Rueda de prensa con el/la directora/a ejecutivo/a, quien presenta los datos financieros de la organización y anuncia una auditoría externa para despejar dudas.

- Comunicado oficial en el sitio web y redes sociales, explicando las acciones correctivas y asegurando que los fondos son utilizados adecuadamente.
- Videos en redes sociales, en los que beneficiarios y colaboradores explican el impacto positivo de la fundación y muestran la transparencia de su trabajo.
- Atención a medios de comunicación, asegurando entrevistas con periodistas clave para aclarar dudas y mostrar el compromiso con la mejora continua.
- Campaña de transparencia, donde se publican informes financieros detallados y testimonios de beneficiarios en un portal accesible para el público.

**→ Paso 4. Gestión de redes sociales y relación con stakeholders:**

- Monitoreo constante de comentarios en redes sociales para identificar preocupaciones y responder con mensajes claros.
- Respuestas personalizadas a donantes y colaboradores preocupados, asegurándoles que su apoyo sigue siendo fundamental y que se han reforzado los controles internos.
- Encuentros con voluntarios y empleados, proporcionando información interna para que puedan responder dudas en sus círculos de influencia.

**→ Paso 5. Acciones correctivas y reforzamiento de la credibilidad:**

- Contratación de una auditoría externa para analizar la gestión financiera y publicar los resultados.
- Creación de un comité de supervisión independiente, integrado por expertos en transparencia y gestión de ONG.
- Revisión y mejora de protocolos financieros para evitar futuras crisis de credibilidad.
- Campaña de reposicionamiento meses después, mostrando los cambios implementados y reafirmando la confianza de la comunidad.

### 3.1.3. Estrategia de comunicación externa

La estrategia de comunicación externa está orientada a gestionar la relación de la organización con sus públicos fuera de la misma, tales como clientes, proveedores, medios de comunicación, autoridades y la sociedad en general.

El objetivo principal es influir en la percepción que tienen estos públicos sobre la organización y generar un impacto positivo en su reputación, posicionamiento y relación con la marca.

Esta estrategia se enfoca en:

- **Publicidad y marketing:** Utilización de campañas publicitarias para promocionar productos o servicios y aumentar la visibilidad de la marca.
- **Relaciones públicas:** Gestión de la imagen organizacional mediante la interacción con los medios de comunicación, la realización de eventos y la construcción de alianzas estratégicas.
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Comunicación de las acciones de la organización orientadas al bienestar social y medioambiental, con el fin de generar un impacto positivo en la comunidad y mejorar la percepción pública.

### 3.1.4. Estrategia de comunicación interna

La comunicación interna se refiere a las acciones comunicativas que se desarrollan dentro de la organización, con el objetivo de mantener informados y alineados a todos los empleados con los valores, objetivos y novedades de la empresa.

Una comunicación interna eficaz es clave para la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, ya que garantiza que se sientan parte integral de la organización y bien informados.

Los aspectos fundamentales de esta estrategia incluyen:

- **Canales internos efectivos:** Como intranets, boletines electrónicos, reuniones regulares, y eventos corporativos que faciliten la circulación de información entre los miembros de la organización.

- **Cultura organizacional:** Promover un entorno de confianza y colaboración, donde los empleados sientan que sus opiniones son valoradas y escuchadas.
- **Motivación y reconocimiento:** Usar la comunicación para reconocer logros, celebrar éxitos y fomentar el sentido de pertenencia dentro de la organización.

### 3.1.5. Estrategia de comunicación digital y en redes sociales

Con la evolución de las tecnologías y la proliferación de internet, las estrategias de comunicación digital y en redes sociales se han convertido en piezas clave para cualquier organización.

Estas estrategias permiten interactuar de forma directa y en tiempo real con los públicos, a través de plataformas como redes sociales, blogs, páginas web y otras herramientas digitales.

Los elementos esenciales de esta estrategia son:

- **Gestión de redes sociales:** Crear contenido relevante, interactuar con los seguidores y gestionar la comunidad digital de manera efectiva.
- **Marketing digital:** Uso de herramientas como el SEO (optimización para motores de búsqueda), la publicidad en línea y el marketing de contenidos para atraer, retener y convertir a los usuarios en clientes.
- **Análisis de datos:** Utilización de herramientas analíticas para medir el impacto de las acciones de comunicación en tiempo real y ajustar las estrategias según sea necesario.

### 3.1.6. Estrategia de comunicación persuasiva

La estrategia de comunicación persuasiva se centra en influir y modificar las percepciones, actitudes y comportamientos de los públicos hacia un tema, producto o servicio.

Se basa en técnicas y principios de la persuasión para lograr que los destinatarios cambien su punto de vista o adopten una acción

específica, como comprar un producto, apoyar una causa o modificar un comportamiento.

Las características clave de esta estrategia incluyen:

- **Psicología de la persuasión:** Uso de técnicas como la repetición de mensajes, el uso de testimonios, el principio de autoridad, la creación de urgencia y la apelación a emociones para influir en la audiencia.
- **Segmentación del público:** Dirigir los mensajes persuasivos de manera personalizada según las características, intereses y necesidades del público objetivo.
- **Llamado a la acción:** Incluir en los mensajes una invitación clara y directa a que el público tome una acción determinada (como comprar, donar, o votar).

### **3.2. La planificación estratégica de la comunicación**

La planificación estratégica de la comunicación es un proceso fundamental para lograr que las actividades comunicativas de una organización sean coherentes, eficaces y alineadas con los objetivos generales de la institución.

A través de la planificación, las organizaciones pueden anticiparse a posibles retos, optimizar el uso de los recursos y garantizar que los mensajes lleguen de manera clara y efectiva a los públicos definidos. Este proceso debe estar basado en un **enfoque sistemático** que permita medir y ajustar continuamente las estrategias comunicativas.

#### **3.2.1. Importancia de la planificación estratégica**

La planificación estratégica de la comunicación tiene varias ventajas clave:

1. **Alineación con los objetivos organizacionales:** La comunicación debe estar integrada en la estrategia general de la organización. Una planificación adecuada asegura que todas las actividades comunicativas contribuyan directamente al logro de las metas y objetivos corporativos.

2. **Eficiencia en el uso de recursos:** Planificar con antelación permite a la organización distribuir sus recursos de manera más eficiente, evitando el derroche de tiempo y dinero en acciones no alineadas con los objetivos estratégicos.
3. **Mejor control y evaluación:** Un plan estratégico permite establecer indicadores claros y medibles que facilitan la evaluación del impacto de las acciones comunicativas, lo que favorece la mejora continua.
4. **Coherencia y consistencia:** La planificación estratégica garantiza que todos los mensajes de la organización sean coherentes y consistentes, lo que fortalece la imagen y reputación institucional.

### **3.2.2. Fases de la planificación estratégica de la comunicación**

El proceso de planificación estratégica de la comunicación se puede dividir en varias fases, que deben seguir un ciclo continuo de evaluación y ajuste. A continuación, se describen las principales fases:

**A. Análisis de la situación.** La planificación comienza con un análisis exhaustivo del contexto. Este diagnóstico permite identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que enfrenta la organización en términos comunicativos.

Se deben evaluar tanto los factores internos (como la cultura organizacional, los recursos y las capacidades del equipo de comunicación) como los factores externos (tendencias del mercado, la situación política, económica y social, el comportamiento de los públicos y la competencia).

Algunas herramientas útiles para el análisis de la situación son:

- **Análisis FODA (o SWOT):** Permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- **Análisis PESTEL:** Evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la comunicación.

**B. Definición de los objetivos.** Una vez que se ha analizado el contexto, es fundamental establecer **objetivos claros, específicos y medibles**.

Los objetivos de comunicación deben estar alineados con los objetivos generales de la organización y ser alcanzables dentro de un plazo determinado. Pueden incluir metas como aumentar la visibilidad de la marca, mejorar la percepción pública de la organización, gestionar una crisis, o aumentar el compromiso de los empleados, entre otros.

Los objetivos deben ser formulados utilizando el modelo **SMART**, que asegura que sean:

- **S** (Específicos)
- **M** (Medibles)
- **A** (Alcanzables)
- **R** (Relevantes)
- **T** (Limitados en el tiempo)

**C. Identificación de los públicos objetivos.** Un componente esencial de la planificación estratégica es la segmentación de los públicos. Para una comunicación eficaz, es necesario identificar y comprender a los diferentes grupos de interés (stakeholders) de la organización. Estos pueden incluir empleados, clientes, inversores, medios de comunicación, autoridades, la comunidad local, entre otros.

Es importante realizar un análisis profundo de las características, necesidades y expectativas de cada grupo para diseñar mensajes y estrategias adecuadas para cada uno de ellos. Las herramientas para segmentar pueden incluir encuestas, entrevistas y análisis de datos de redes sociales.

**D. Selección de los mensajes y los canales de comunicación**

Con los objetivos definidos y los públicos segmentados, el siguiente paso es determinar qué mensajes se quieren transmitir y a través de qué canales. Los mensajes deben ser claros, relevantes y alineados con los valores y objetivos de la organización. Además, deben ser adaptados al perfil de cada público y al tipo de comunicación que mejor se adapte a sus necesidades.

Los canales de comunicación pueden incluir:

- **Internos:** Boletines, correos electrónicos, intranet, reuniones, eventos internos.
- **Externos:** Medios de comunicación, redes sociales, página web, publicidad, eventos públicos.

**E. Estrategia de recursos.** La planificación también debe considerar los recursos disponibles, tanto humanos como materiales.

Esto incluye la asignación de presupuesto para las acciones comunicativas, la designación de equipos de trabajo, y la definición de las herramientas tecnológicas y logísticas necesarias para llevar a cabo las estrategias.

Una correcta asignación de recursos asegura que las acciones se implementen con la mayor eficacia posible y se maximicen los resultados dentro de las limitaciones existentes.

**F. Implementación del plan de comunicación.** Esta fase implica la ejecución de las estrategias definidas en las etapas anteriores.

Es fundamental que la implementación sea organizada y fluida, con un equipo comprometido y con un seguimiento continuo de las actividades.

Las tareas deben ser asignadas claramente a los miembros del equipo de comunicación, estableciendo plazos y responsables.

**G. Evaluación y ajuste.** Una de las características clave de la planificación estratégica es la evaluación constante.

Después de implementar las acciones de comunicación, es necesario medir los resultados en función de los objetivos establecidos al inicio del proceso.

La medición puede incluir el análisis de métricas como el alcance, la notoriedad, la cobertura mediática, la interacción en redes sociales, la satisfacción del público, entre otras.

Los resultados obtenidos se deben comparar con los objetivos previamente establecidos para determinar si se han alcanzado. En función de los resultados, se podrán hacer ajustes a las estrategias y planificar nuevas acciones si es necesario.

### **3.2.3. Herramientas para la planificación estratégica de la comunicación**

Existen diversas herramientas que pueden facilitar la planificación estratégica de la comunicación. Algunas de las más utilizadas incluyen:

- **Análisis FODA (SWOT):** Una herramienta para el diagnóstico de la situación que permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.
- **Mapa de stakeholders:** Permite identificar a los públicos clave y su relación con la organización, lo que facilita la creación de estrategias de comunicación adaptadas a cada grupo.
- **Calendario de comunicación:** Herramienta que organiza las acciones comunicativas a lo largo del tiempo, asignando fechas y responsabilidades.
- **KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):** Métricas que permiten medir el éxito de las acciones y la efectividad de las estrategias comunicativas.

## **3.3. Diagnóstico y análisis de la situación comunicativa**

### **3.3.1. ¿Qué es el diagnóstico de la situación comunicativa?**

El diagnóstico comunicativo es una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de la organización en relación con la comunicación. Implica analizar la situación actual, los recursos disponibles, las dinámicas de los públicos y el estado de la comunicación dentro y fuera de la organización.

El propósito principal es identificar los elementos que influyen en la eficacia de la comunicación y las áreas que necesitan ser mejoradas para alcanzar los objetivos planteados.

Este diagnóstico debe ser **continuo** y no un proceso aislado, ya que los entornos de comunicación están en constante cambio, tanto a nivel interno como externo.

El diagnóstico y análisis de la situación comunicativa es un proceso crucial en la planificación estratégica de la comunicación, ya que permite comprender el contexto actual en el que se encuentra la organización, identificar los problemas, oportunidades y riesgos, y establecer la base para el diseño de las estrategias comunicativas adecuadas.

Este análisis permite obtener información valiosa que facilita la toma de decisiones informadas y la alineación de los esfuerzos comunicativos con los objetivos organizacionales.

### **3.3.2. Elementos clave en el diagnóstico comunicativo**

#### **A. Análisis interno**

El análisis interno se centra en la evaluación de los recursos, capacidades y limitaciones de la organización en relación con su comunicación. Entre los aspectos clave a evaluar se incluyen:

- **Estructura organizativa:** Evaluar cómo está organizada la comunicación dentro de la organización, si existe un departamento de comunicación formal, cómo se distribuyen las responsabilidades, y la alineación con la estrategia global.
- **Flujo de la comunicación interna:** Examinar cómo fluye la información dentro de la organización entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Una comunicación interna eficaz fomenta la colaboración, la motivación y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
- **Recursos y herramientas:** Analizar los recursos disponibles, tales como presupuesto, personal, tecnologías y plataformas de comunicación (intranet, correo electrónico, software de gestión, etc.). Esto también incluye la evaluación de la calidad de los canales de comunicación utilizados.
- **Cultura organizacional:** La cultura de la organización influye de manera directa en cómo se percibe y se ejecuta la comunicación.

Es fundamental evaluar si existe una cultura abierta y transparente que fomente el intercambio de ideas y la retroalimentación.

## **B. Análisis externo**

El análisis externo se enfoca en los factores fuera de la organización que afectan la comunicación. Este análisis permite identificar las tendencias, oportunidades y amenazas del entorno que impactan en la comunicación de la organización. Entre los aspectos clave a considerar están:

- **Contexto social, político y económico:** Evaluar el entorno macro en el que opera la organización, incluyendo las tendencias sociales, los cambios políticos y económicos, las legislaciones y normativas que pueden influir en la comunicación (por ejemplo, políticas de privacidad, regulaciones de publicidad, etc.).
- **Competencia y posicionamiento en el mercado:** Estudiar cómo se comunican los competidores, qué estrategias utilizan, cuál es su imagen pública y qué diferencias existen en comparación con la organización.
- **Percepción pública:** Medir cómo es percibida la organización por sus públicos y la sociedad en general. Esto incluye las opiniones y actitudes de clientes, medios de comunicación, autoridades y otros stakeholders clave.
- **Medios de comunicación y redes sociales:** Analizar el impacto de los medios de comunicación (tanto tradicionales como digitales) y las plataformas de redes sociales en la comunicación organizacional. Esto incluye estudiar cómo se está gestionando la presencia en línea y la interacción con los usuarios.

## **C. Análisis de los públicos o stakeholders**

Los públicos de una organización son aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por las acciones comunicativas de la organización. Es crucial conocer a fondo a estos públicos para poder

segmentarlos y diseñar estrategias adaptadas a sus características. El análisis de los públicos incluye:

- **Identificación y segmentación de públicos:** Identificar los diferentes grupos de interés, como empleados, clientes, proveedores, inversionistas, autoridades, ONGs, entre otros. Segmentar a estos públicos en función de sus características demográficas, psicográficas y de comportamiento.
- **Necesidades y expectativas de los públicos:** Comprender las expectativas, intereses y necesidades de los diferentes grupos. Esto puede implicar la realización de encuestas, entrevistas, análisis de redes sociales o estudios de mercado.
- **Percepción de los públicos sobre la organización:** Evaluar cómo cada público percibe a la organización en términos de su imagen, reputación y eficacia comunicativa. Esto puede ser evaluado a través de estudios de opinión, encuestas o análisis de comentarios en redes sociales.

### 3.3.3. Herramientas para el diagnóstico comunicativo

Existen diversas herramientas y metodologías que pueden facilitar el proceso de diagnóstico comunicativo. Algunas de las más utilizadas son:

1. **Análisis FODA (SWOT):** Este análisis permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización en relación con su comunicación, tanto a nivel interno como externo.
2. **Encuestas y entrevistas:** Herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten recoger información directa de los públicos y empleados sobre sus percepciones y necesidades.
3. **Auditoría de comunicación:** Un proceso sistemático que evalúa todas las actividades y procesos comunicativos dentro de la organización. Incluye el análisis de los mensajes, canales y procesos de comunicación.
4. **Análisis de medios:** El estudio de la cobertura mediática, tanto en medios tradicionales como digitales, permite conocer la

presencia y reputación de la organización en los medios y cómo está siendo percibida por el público en general.

5. **Análisis de redes sociales:** El monitoreo y análisis de la actividad en redes sociales permite obtener información sobre la interacción de los usuarios con la marca, identificar posibles crisis de reputación y entender la percepción pública.

#### **3.3.4. La importancia del diagnóstico continuo**

El diagnóstico comunicativo debe ser un proceso continuo y dinámico. Las circunstancias externas, las expectativas de los públicos y las condiciones internas de la organización cambian constantemente, por lo que es necesario realizar evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias de comunicación.

Además, la tecnología y las nuevas plataformas de comunicación juegan un papel cada vez más importante, lo que obliga a las organizaciones a mantenerse al día con las tendencias y herramientas emergentes.

Un diagnóstico continuo permite a la organización adaptarse rápidamente a cambios en el entorno, identificar oportunidades antes que la competencia y gestionar de manera proactiva los posibles riesgos de comunicación.

## **Supuesto de análisis FODA aplicado al diagnóstico comunicativo de un partido político**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una organización, en este caso, un partido político.

Aplicado al diagnóstico comunicativo, el análisis FODA ayuda a identificar los puntos clave que afectan la percepción pública, la difusión del mensaje político y la relación con los diferentes stakeholders (ciudadanía, militantes, medios de comunicación, opositores, etc.).

### **1. Componentes del Análisis FODA en la comunicación de un partido político**

#### **A. Fortalezas** (Factores internos positivos)

Son los atributos internos del partido que le otorgan una ventaja en términos de comunicación política.

Ejemplos de fortalezas en comunicación política:

- Liderazgo carismático: Un/a candidato/a o dirigente con buena presencia mediática y alta capacidad de oratoria.
- Identidad y mensaje claro: Un ideario político bien definido que conecta con las aspiraciones de la ciudadanía.
- Estructura organizativa eficiente: Un equipo de comunicación con experiencia y recursos para gestionar campañas electorales.
- Presencia digital consolidada: Estrategias efectivas en redes sociales, con una alta interacción con la audiencia.
- Relaciones sólidas con los medios: Buena cobertura mediática y acceso a periodistas y comunicadores influyentes.

Ejemplo práctico:

Un partido con una fuerte presencia en redes sociales, donde sus mensajes se viralizan con facilidad, lo que le permite influir en la agenda pública sin depender de los medios tradicionales.

### **B. Oportunidades** (Factores externos positivos)

Son tendencias o circunstancias externas que el partido puede aprovechar para mejorar su comunicación y su posicionamiento en la opinión pública.

Ejemplos de oportunidades en comunicación política:

- Crisis o desgaste del gobierno actual: Oportunidad para posicionarse como alternativa de cambio.
- Nuevas plataformas de comunicación: Expansión en redes emergentes para conectar con el electorado joven.
- Acontecimientos políticos favorables: Elecciones anticipadas o debates públicos que pueden generar mayor visibilidad.
- Cambio en el comportamiento del electorado: Mayor interés en temas en los que el partido tiene propuestas sólidas.
- Descontento con otros partidos: Posibilidad de captar votantes indecisos o desilusionados con otras opciones políticas.

Ejemplo práctico:

Un partido que identifica el auge de la preocupación ciudadana por el medioambiente y adapta su discurso para incluir propuestas ecológicas atractivas.

### **C. Debilidades** (Factores internos negativos)

Son deficiencias internas que afectan la efectividad de la comunicación del partido y que deben ser corregidas.

Ejemplos de debilidades en comunicación política:

- Mensajes confusos o contradictorios: Falta de cohesión en el discurso oficial del partido.

- Mala gestión de crisis: Respuestas tardías o ineficaces ante escándalos o ataques políticos.
- Escasa presencia en medios: Falta de visibilidad en prensa, televisión y radio.
- Problemas en redes sociales: Contenidos poco atractivos o baja interacción con la audiencia.
- Liderazgo débil o poco carismático: Falta de figuras políticas que inspiren confianza en los votantes.
- Dificultad para conectar con ciertos sectores del electorado: Desconexión con jóvenes, mujeres o minorías.

Ejemplo práctico:

Un partido que no tiene presencia en redes sociales y, por lo tanto, no logra conectar con el electorado joven que se informa principalmente a través de plataformas digitales.

#### **D. Amenazas** (Factores externos negativos)

Son factores externos que pueden dificultar la comunicación del partido y afectar su posicionamiento político.

Ejemplos de amenazas en comunicación política:

- Fake news y desinformación: Ataques mediáticos que difunden información falsa para desprestigiar al partido.
- Crisis políticas o económicas: Situaciones de inestabilidad que pueden hacer que la ciudadanía desconfíe de todas las opciones políticas.
- Campañas negativas de la oposición: Estrategias de otros partidos para desacreditar el discurso propio.
- Regulación en redes sociales: Cambios en los algoritmos o restricciones que limiten el alcance del contenido.
- Fragmentación del voto: Emergencia de nuevos partidos que restan apoyo electoral.

- Falta de confianza en la política: Un clima generalizado de desafección política que reduce la participación electoral.

Ejemplo práctico:

Un partido que enfrenta una campaña de desprestigio en redes sociales donde se difunden noticias falsas sobre su financiamiento.

## 2. Matriz FODA para Diagnóstico Comunicativo

A continuación, se muestra un esquema general de cómo se podría estructurar el análisis FODA aplicado a la comunicación de un partido político:

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Alto liderazgo carismático.	- Desgaste del gobierno actual.
- Buen uso de redes sociales.	- Aumento del interés en ciertos temas afines al partido.
- Mensaje bien definido.	- Falta de competencia en su nicho ideológico.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Falta de cohesión en el discurso.	- Fake news y ataques mediáticos.
- Escasa presencia en medios tradicionales.	- Desafección política y abstencionismo.
- Deficiente respuesta ante crisis comunicativas.	- Regulación en redes sociales.

### 3. Estrategias derivadas del análisis FODA

Una vez realizado el análisis FODA, se pueden diseñar estrategias comunicativas basadas en las siguientes combinaciones:

- Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades): Aprovechar las oportunidades externas utilizando las fortalezas internas.

*Ejemplo:* Si el partido tiene un líder carismático y la oposición está en crisis, se puede reforzar su presencia en medios para atraer votantes indecisos.

- Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades): Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- *Ejemplo:* Si la juventud muestra interés en temas sociales, pero el partido no tiene impacto en redes, se puede diseñar una estrategia digital más atractiva.

- Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas): Usar las fortalezas internas para minimizar los efectos de las amenazas externas.

*Ejemplo:* Si el partido enfrenta una campaña de fake news, se puede contrarrestar con una comunicación transparente y rápida en sus propios canales.

- Estrategias DA (Debilidades + Amenazas): Reducir las debilidades internas para evitar los efectos negativos de amenazas externas.

*Ejemplo:* Si el partido tiene problemas de credibilidad y enfrenta ataques mediáticos, debe mejorar su equipo de comunicación y responder con datos verificables.

### **a) El diagnóstico como espejo (a veces incómodo)**

El capítulo detalla la importancia de un buen diagnóstico (DAFO, PESTEL, etc.) para iniciar la planificación. Pero, ¿qué ocurre si el diagnóstico revela debilidades o amenazas graves que la alta dirección prefiere ignorar (ej. una cultura interna tóxica, un producto obsoleto)? ¿Cuál es el deber del DirCom? ¿Debe "suavizar" el diagnóstico para que sea aceptado o debe ser un agente provocador que fuerce a la organización a enfrentarse a sus problemas, aun a riesgo de generar un conflicto interno?

### **b) La tiranía de los objetivos SMART**

Se insiste en que los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Plazo (SMART). Si bien esto es útil para objetivos tácticos (ej. aumentar seguidores en un 10%), ¿es aplicable a objetivos más estratégicos y a largo plazo como "mejorar la confianza" o "construir una reputación de liderazgo"? ¿Corremos el riesgo de centrarnos solo en lo que es fácil de medir en lugar de en lo que es verdaderamente importante? Debata sobre cómo equilibrar la necesidad de métricas con la gestión de intangibles complejos.

### **c) ¿Estrategia de persuasión vs. Estrategia de diálogo?**

Se presentan diferentes tipos de estrategias. Imagine una empresa farmacéutica que quiere lanzar un nuevo medicamento. Con los médicos (un público experto), podría usar una estrategia de diálogo basada en datos científicos. Con el público general, podría optar por una estrategia de persuasión basada en testimonios emocionales. ¿Es ético usar estrategias tan diferentes para distintos públicos sobre un mismo tema? ¿Qué problemas de coherencia y reputación pueden surgir si el público general descubre que se le está persuadiendo con argumentos distintos a los que se usan con los expertos?

#### **d) El plan estratégico: ¿Documento vivo o letra muerta?**

La planificación estratégica de la comunicación produce un documento formal que sirve de guía. Sin embargo, en la práctica, muchas organizaciones lo archivan y nunca más lo consultan, operando de forma reactiva en el día a día. ¿Por qué ocurre esto tan a menudo? ¿Es un fallo del plan, de la cultura organizacional o de la falta de liderazgo del DirCom? Reflexione sobre qué mecanismos se pueden implementar para asegurar que el plan estratégico sea una herramienta dinámica y verdaderamente integrada en la toma de decisiones de la organización.

#### **e) La selección de canales y el riesgo de la "burbuja" comunicativa**

Al definir los públicos y seleccionar los canales, existe el riesgo de dirigirnos únicamente a aquellos que ya son afines a nuestra marca o mensaje (*echo chambers*). ¿Es estratégicamente más inteligente centrar los recursos en fidelizar a los convencidos o en intentar dialogar con los críticos y detractores, aunque sea más difícil y costoso? Ponga un ejemplo de una organización y debata qué enfoque le reportaría más valor a largo plazo.

## Vídeos

*Estrategia comunicacional: Cómo desarrollarla y sus etapas* (2020, junio 4). *Asesor en Marketing*. Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=GtC1-tDIHKM>

*La comunicación y las estrategias de comunicación* (2018, abril 9). *The Craft Academy*. Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=mH5mUxbx4sc>

*Qué es y cómo hacer una estrategia de comunicación?* (2019, enero 17). *Design Thinking 24 7*

<https://www.youtube.com/watch?v=FtobnLCR2Ns>

## Bibliografía recomendada

Bartumeus, L.R. (2018). Estrategia de comunicación o Comunicación estratégica. *Revista general de marina*, T. 274, Mes 4, 507-517

<https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2018/04/RGM%20Abril%202018%20VF.pdf>

Berlo, D. K. (1975). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. El Ateneo.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. Trillas.

Martín Torrijos, J.C. (2000). La estrategia de la comunicación. *Ejercito de tierra español*, 710, 48-55.

[https://bibliotecavirtual.defensa.gob.es/BVMDefensa/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=75512](https://bibliotecavirtual.defensa.gob.es/BVMDefensa/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=75512)

Varios Autores (2017). *Comunicación y estrategia. Casos prácticos en gestión de la reputación*. Pearson.



## Capítulo 4. Gestión de la comunicación corporativa

Recordemos que la comunicación es una función que se despliega en múltiples direcciones dentro y fuera de las organizaciones. La moderna gestión de la comunicación corporativa debe estar atenta a las necesidades de información de las organizaciones y al papel que la comunicación desempeña en su gestión. Las personas responsables de gestionar la comunicación corporativa deben cultivar una visión holística de la organización y de sus relaciones internas y externas.

En este cuaderno de trabajo, exploraremos tres elementos de especial relevancia en la gestión de la comunicación corporativa. En primer lugar, abordaremos la **identidad, imagen y reputación corporativa** como pilares fundamentales de la percepción organizacional. Después, analizaremos la importancia de la **auditoría de comunicación** como herramienta de diagnóstico y mejora continua. Finalmente, examinaremos la relación con los **stakeholders y la gestión de la marca (branding)**, aspectos clave para el posicionamiento y sostenibilidad de cualquier organización.

### 4.1. Identidad, imagen y reputación corporativa

La comunicación corporativa es un elemento clave en la estrategia de cualquier organización, ya que contribuye a la construcción de su identidad, imagen y reputación, conceptos relacionados entre sí pero que conviene diferenciar

#### 4.1.1. Identidad Corporativa

La identidad corporativa es el conjunto de elementos que definen a una organización y la diferencian de otras. Incluye su relato acerca de la visión, misión y valores que la inspira, su cultura organizacional y las expresiones visuales como logotipos y colores institucionales.

La identidad corporativa se compone de tres elementos fundamentales:

- **Identidad visual:** Incluye logotipos, colores, tipografías y otros elementos gráficos que conforman la representación visual de la empresa.
- **Identidad cultural:** Engloba la misión, visión, valores y filosofía de la organización, elementos que guían su actuación interna y externa.
- **Identidad comunicativa:** Se refiere al tono, estilo y coherencia en los mensajes emitidos por la empresa en sus diferentes canales.

Una identidad corporativa bien definida y gestionada permite a las organizaciones proyectar una imagen consistente, generar confianza y fortalecer su reputación.

### **Ejemplo**

Un ejemplo claro de identidad corporativa es la marca "IKEA". Su identidad visual se basa en un logotipo azul y amarillo reconocible, que refleja los colores de la bandera sueca. Su identidad cultural se centra en la funcionalidad, el diseño asequible y la sostenibilidad, mientras que su identidad comunicativa mantiene un tono accesible, cercano y optimista en todas sus campañas publicitarias.

#### **4.1.2. Imagen corporativa**

La imagen corporativa es la **percepción** que los diferentes públicos tienen de la organización en un momento determinado. Se construye a partir de la comunicación emitida por la empresa y la interpretación que hacen los stakeholders de la misma.

La imagen corporativa puede verse influenciada por múltiples factores, como las acciones de la organización, sus productos y servicios, la experiencia del cliente y la cobertura mediática.

Una imagen corporativa positiva fortalece la confianza del público, mejora la relación con los clientes y facilita la atracción de talento y aliados estratégicos. Para gestionarla eficazmente, las empresas deben

asegurarse de que sus mensajes sean coherentes, alineados con su identidad y adaptados a las expectativas de sus audiencias.

### **Ejemplo**

Un caso ejemplar de imagen corporativa bien gestionada es la empresa "Apple". Su imagen se asocia con innovación, calidad y exclusividad. Esta percepción ha sido construida a lo largo del tiempo mediante estrategias de comunicación consistentes, campañas publicitarias cuidadosamente diseñadas y experiencias de usuario que refuerzan su posicionamiento premium en el mercado.

#### **4.1.3. Reputación corporativa**

La reputación corporativa es la valoración global que los stakeholders hacen de una organización a lo largo del tiempo, basada en su comportamiento, desempeño y compromiso con valores como la ética, la sostenibilidad y la transparencia.

A diferencia de la imagen corporativa, que puede ser más volátil, la reputación se construye de manera sostenida y es el reflejo de la credibilidad y confianza que la organización ha generado en sus distintos públicos.

Para fortalecer la reputación corporativa, las organizaciones deben:

- Actuar con transparencia y coherencia en todas sus acciones.
- Cumplir con sus promesas y compromisos ante sus stakeholders (grupos de interés).
- Implementar estrategias de responsabilidad social empresarial.
- Gestionar adecuadamente las crisis comunicativas y aprender de ellas.

### **Ejemplo**

Un ejemplo de reputación corporativa es "The Walt Disney Company". A lo largo de décadas, ha construido una reputación basada en la creatividad, la calidad del entretenimiento y la experiencia del usuario.

Además, su compromiso con la responsabilidad social, la sostenibilidad y la diversidad ha reforzado la percepción positiva de la marca en todo el mundo.

Sin embargo, los rápidos cambios que están experimentando los Estados Unidos con motivo del segundo mandato del presidente Donald Trump le han llevado a dar un importante giro en su trayectoria, buscando acomodarse a la nueva orientación conservadora dominante.

## **4.2. Auditoría de comunicación**

La auditoría de comunicación es un proceso sistemático que permite hacer una evaluación de la eficacia de las estrategias y acciones comunicativas de una organización. Sus objetivos son:

- Identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna y externa.
- Detectar incoherencias entre la identidad, la imagen y la reputación corporativa.
- Medir el impacto de las estrategias de comunicación en los distintos *stakeholders*.
- Proporcionar recomendaciones para optimizar los procesos comunicativos.

### **4.2.1. Fases de una auditoría de comunicación**

#### **1. Fase de análisis:**

- Justificación de la auditoría y definición de objetivos.
- Recopilación de información mediante encuestas, entrevistas, grupos de discusión, etc.
- Análisis e interpretación de los datos obtenidos.

#### **2. Fase de evaluación y diagnóstico:**

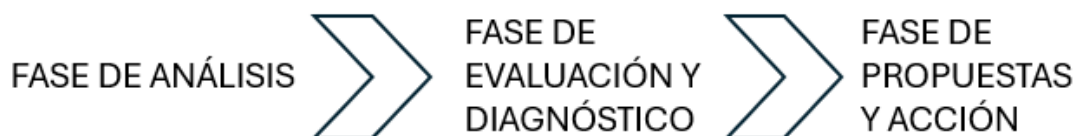
- Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la comunicación.

- Comparación entre los objetivos comunicativos y la realidad de la organización.
- Evaluación global de la situación actual de la comunicación corporativa.
- Detección de inconsistencias y oportunidades de mejora.

### 3. Fase de propuestas y acción:

- Elaboración de un informe con estrategias y recomendaciones de mejora.
- Implementación de un plan de acción para corregir deficiencias y optimizar la comunicación.
- Seguimiento y evaluación de los resultados de las medidas adoptadas.

Una auditoría bien realizada permite a las organizaciones alinear su comunicación con su estrategia empresarial y reforzar su posicionamiento en el mercado.



Fuente: elaboración propia

### 4.3. Relación con *stakeholders* y gestión de la marca (*branding*)

Las organizaciones interactúan con diversos grupos de interés o *stakeholders*, quienes influyen y son influidos por sus decisiones. Una gestión comunicativa efectiva con estos grupos es clave para construir relaciones sólidas y sostenibles.

Para establecer una política de comunicación una organización debe identificar y conocer bien a sus *stakeholders*, así como hacer su seguimiento para detectar su evolución. Los *stakeholders* pueden ser

muy variados, en función del tipo de organización que se trate y de su trayectoria y características concretas.

#### **4.3.1. Organizaciones No Lucrativas / Organizaciones No Gubernamentales**

En el caso de una **organización no lucrativa (ONL)**, sus *stakeholders* pueden ser diversos y varían según su misión y ámbito de actuación. Algunos de los principales stakeholders pueden ser:

- **Beneficiarios:** Personas o comunidades que reciben los servicios o apoyos de la ONL.
- **Donantes y patrocinadores:** Individuos, empresas o entidades que aportan recursos financieros o en especie.
- **Voluntariado:** Personas que colaboran con la organización de manera altruista.
- **Empleados y equipo directivo:** Profesionales que gestionan y ejecutan los proyectos.
- **Gobiernos y administraciones públicas:** Instituciones que pueden proporcionar apoyo financiero, regulatorio o legislativo.
- **Medios de comunicación:** Actores clave para la visibilidad y reputación de la organización.
- **Otras ONGs y redes de cooperación:** Organizaciones con las que se pueden establecer alianzas estratégicas.
- **Academia e investigadores:** Instituciones y expertos que contribuyen con estudios, metodologías y conocimiento.
- **Proveedores y aliados estratégicos:** Empresas y entidades que suministran bienes o servicios esenciales para el funcionamiento de la organización.
- **Sociedad en general:** Público que puede influir en la percepción y el apoyo a la causa de la ONL.

### **4.3.2. Administraciones Públicas**

Los stakeholders de una **administración pública** pueden agruparse en distintas categorías según su nivel de influencia y relación con la institución:

#### **1. Ciudadanos y sociedad en general**

- Personas que reciben servicios públicos y participan en la toma de decisiones.
- Asociaciones vecinales y comunitarias.

#### **2. Funcionarios y empleados públicos**

- Personal administrativo, técnico y operativo de la administración.
- Sindicatos y asociaciones de empleados públicos.

#### **3. Otras administraciones y organismos públicos**

- Gobiernos locales, regionales y nacionales.
- Organismos autónomos, agencias estatales y entes descentralizados.

#### **4. Empresas y sector privado**

- Contratistas y proveedores de bienes y servicios públicos.
- Cámaras de comercio y asociaciones empresariales.

#### **5. Medios de comunicación**

- Prensa, radio, televisión y medios digitales que informan sobre la gestión pública.
- Influencers y creadores de contenido con impacto en la opinión pública.

#### **6. Partidos políticos y representantes legislativos**

- Grupos políticos con representación en la administración o con influencia en las políticas públicas.
- Diputados, senadores y concejales que fiscalizan la labor gubernamental.

#### **7. Organizaciones de la sociedad civil y ONG**

- Grupos que representan intereses ciudadanos específicos, como derechos humanos, medio ambiente o igualdad de género.

## **8. Universidades y centros de investigación**

- Instituciones académicas que contribuyen con estudios, análisis y formación de talento público.

### **4.3.3. Empresas privadas**

Los stakeholders de una **empresa privada** pueden clasificarse en diferentes grupos según su nivel de relación con la organización. Algunos de los principales son:

#### **1. Stakeholders internos**

- Propietarios y accionistas: Invierten en la empresa y esperan rentabilidad y crecimiento sostenible.
- Directivos y ejecutivos: Toman decisiones estratégicas y lideran la gestión corporativa.
- Empleados: Son el motor de la empresa y contribuyen al logro de sus objetivos. Su motivación y satisfacción son clave para el éxito.

#### **2. Stakeholders externos**

- Clientes: Consumen los productos o servicios de la empresa. Su lealtad y percepción son esenciales para la sostenibilidad del negocio.
- Proveedores: Suministran bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa. Una relación sólida garantiza calidad y continuidad.
- Inversionistas y bancos: Aportan capital y financiamiento para el crecimiento de la empresa. Buscan estabilidad y retorno de inversión.
- Medios de comunicación: Difunden información sobre la empresa y pueden influir en su imagen y reputación.
- Competencia: Aunque rivales, pueden ser aliados estratégicos en ciertos contextos de mercado.

### 3. Stakeholders institucionales y sociales

- Gobiernos y reguladores: Establecen normativas y políticas que afectan el funcionamiento de la empresa.
- Organizaciones de la sociedad civil y ONGs: Pueden influir en la percepción pública y en las estrategias de responsabilidad social corporativa.
- Comunidades locales: Impactadas por la actividad de la empresa, pueden ser aliados o críticos según su relación con la compañía.

#### 4.4. Gestión de la marca (*branding*)

La marca corporativa es un activo estratégico que influye en la percepción de la organización en el mercado. Su gestión (*branding*) implica:

- **Definir una propuesta de valor clara:** Destacar los atributos diferenciales de la organización.
- **Consistencia en la comunicación:** Mantener un tono, estilo y mensaje coherente en todos los canales.
- **Reputación y responsabilidad social:** Incluir acciones de sostenibilidad y ética empresarial que refuercen la imagen positiva.

Detengámonos algo más en cada uno de estos puntos para identificar en ellos los pasos que se deben ir dando para lograr una gestión de marca efectiva.

##### 4.4.1. Definición de una propuesta de valor clara

###### 1. Identificación de atributos diferenciales:

- Este es el punto de partida. Implica un análisis profundo de qué hace única a la organización. ¿Qué la distingue de la competencia? Puede ser la calidad del producto, la innovación, el servicio al cliente, o una combinación de factores.

- Es crucial conocer a fondo al público objetivo para entender qué valores son relevantes para ellos.

## **2. Comunicación efectiva de la propuesta de valor:**

- Una vez identificados los atributos diferenciales, es esencial comunicarlos de manera clara y concisa. La propuesta de valor debe ser fácil de entender y recordar.
- Esto se refleja en el eslogan, el logotipo, los mensajes publicitarios y, en general, en toda la comunicación de la empresa.

### **4.4.2. Consistencia en la comunicación**

#### **1. Unificación de la identidad visual y verbal:**

- La marca debe tener una identidad coherente en todos los puntos de contacto con el público. Esto incluye el diseño gráfico, el tono de voz, el estilo de redacción, etc.
- La consistencia genera confianza y reconocimiento.

#### **2. Adaptación a los diferentes canales:**

- Si bien la identidad debe ser coherente, es necesario adaptar el mensaje a las características de cada canal de comunicación (redes sociales, sitio web, publicidad impresa, etc.).
- La comunicación debe ser homogénea, pero adaptada a cada canal.

#### **3. La importancia de la narrativa (*storytelling*):**

- Una narrativa de marca fuerte puede ayudar a conectar emocionalmente con el público.
- Contar la historia de la empresa, sus valores y su misión puede generar un vínculo más profundo con los clientes.

### **4.4.3. Reputación y responsabilidad social**

### **1. Integración de la sostenibilidad y la ética empresarial:**

- Los consumidores valoran cada vez más a las empresas que se preocupan por el medio ambiente y la sociedad.
- Incluir acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) en la estrategia de marca puede mejorar significativamente la reputación.

### **2. Gestión de la reputación online:**

- En la era digital, la reputación online es crucial. Es necesario monitorear las opiniones y comentarios en redes sociales y otros canales online.
- Una gestión proactiva de la reputación puede prevenir crisis y fortalecer la imagen de la marca.

### **3. Transparencia y autenticidad:**

- Los consumidores son cada vez más perspicaces, y valoran la transparencia en las empresas.
- La autenticidad es un valor muy buscado, y generar confianza a través de ella puede ser muy beneficioso.

#### **Beneficios de una gestión de marca efectiva**

- Fortalecimiento de la relación con los stakeholders:  
Una marca sólida genera confianza y lealtad entre clientes, empleados, proveedores e inversores.
- Mejora de la reputación:  
Una buena reputación atrae a nuevos clientes y talento, y facilita la expansión del negocio.
- Garantía de la sostenibilidad a largo plazo:  
Una marca fuerte y bien gestionada es un activo valioso que puede perdurar en el tiempo.

### **a) Identidad vs. Imagen: La brecha inevitable**

El capítulo distingue entre identidad (lo que la organización es) e imagen (lo que los públicos *perciben*). ¿Es posible cerrar completamente esta brecha? Piense en una organización que usted admire. Investigue alguna crítica o controversia sobre ella. ¿Cómo gestiona la organización esa tensión entre la identidad que proyecta y las imágenes (a veces negativas) que otros construyen sobre ella? ¿Es la transparencia total la solución, o hay un nivel de "gestión de la percepción" que es necesario y legítimo?

### **b) ¿Se puede "gestionar" la reputación?**

La reputación se construye a lo largo del tiempo a partir de las experiencias de los *stakeholders*. Si es así, ¿hasta qué punto puede el DirCom realmente "gestionar" la reputación, o su rol es más bien el de influir, reaccionar y reparar? Debata si la reputación es el resultado directo de las acciones de comunicación o si la comunicación es solo un factor más, a menudo superado por la calidad del producto, el comportamiento de los empleados o las decisiones del CEO.

### **c) La auditoría de comunicación como ejercicio de humildad**

Una auditoría de comunicación a menudo revela que los mensajes que la organización cree estar emitiendo no son los que los públicos están recibiendo. Imagine que es el DirCom de una universidad que se enorgullece de su "innovación y tecnología", pero una auditoría revela que los estudiantes la perciben como "burocrática y anticuada". ¿De quién es el "fallo"? ¿De la comunicación, que no ha sabido transmitir el mensaje, o de la propia organización, que no está a la altura de su identidad declarada?

**d) El dilema de los *stakeholders* con intereses contrapuestos.** Una empresa energética quiere construir un parque eólico. Para los inversores y el gobierno (*stakeholders*), el mensaje clave es

"rentabilidad y energía limpia". Para la comunidad local (*stakeholder*), el mensaje puede ser percibido como "impacto visual negativo y ruido". ¿Cómo se gestiona una marca (*branding*) cuando lo que es positivo para un grupo de interés es negativo para otro? ¿Se deben crear mensajes diferentes para cada uno, corriendo el riesgo de ser acusado de hipocresía, o buscar un relato común que, inevitablemente, no satisfará a nadie por completo?

#### **e) *Branding* en la era de la autenticidad**

Hoy en día, los consumidores, especialmente los más jóvenes, exigen autenticidad y compromiso social a las marcas. Pensemos en el fenómeno del *greenwashing* (aparentar ser sostenible sin serlo). ¿Qué riesgos a largo plazo asume una marca que intenta construir su *branding* sobre valores que no forman parte genuina de su identidad y cultura corporativa? ¿Es estratégicamente más inteligente ser una marca "imperfecta pero honesta" que una que proyecta una perfección inalcanzable y poco creíble?

## Vídeos

*Caso Apple: Logo, identidad y gestión de marca | Branding Ejemplos* (2018, sept, 25). *Brand Inteligente*. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=tf\\_GDM7lxvs](https://www.youtube.com/watch?v=tf_GDM7lxvs)

*Comunicación Organizacional - Auditoría de Comunicación* (2023, en. 26). *Ricardo Peri*. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=Dz1dKPht8sw>

*Gestión de marca con Delma Chumacero* (2022, oct. 28). *Todo es Diseño*. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=WqAZ6d7zSUQ>

*Identidad, imagen y reputación - Curso de relaciones públicas* (2024, sep. 25). *Edutin Academy*. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=bm\\_TUGNeW7k](https://www.youtube.com/watch?v=bm_TUGNeW7k)

## Bibliografía recomendada

Díaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2393-2416.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>

Losada, J.C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación*, 9, 145-164.

<https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/articloe/view/1199>

## **Capítulo 5. Gestión de la comunicación en situaciones de crisis**

Las crisis son eventos inesperados que pueden amenazar la estabilidad y reputación de una organización. Una crisis mal gestionada puede derivar en pérdidas económicas, daños a la imagen corporativa e, incluso, en el colapso de la entidad. Por ello, una estrategia de comunicación efectiva es clave para mitigar sus efectos y restaurar la confianza de los stakeholders.

Todas las organizaciones pasan, antes o después, por crisis derivadas de factores muy diversos, internos y/o externos. Algunos de esos factores guardan relación directa con las decisiones y acciones de la propia organización, aunque otras circunstancias problemáticas pueden derivarse de cambios internos o externos difícilmente previsibles.

Esto además es más intenso y habitual en nuestra época, teniendo en cuenta su enorme dinamismo e inestabilidad, en la que la realidad mundial está además muy interconectada y nos pueden afectar profundamente cambios que acontecen en lugares lejanos, motivados por circunstancias y personas sobre las que no tenemos control.

La cuestión de fondo es que la gestión de crisis no es un aspecto excepcional u ocasional de la gestión de la comunicación organizacional, sino que es un tema central para la que hay que prepararse constantemente, no solo con el fin de anticipar, prevenir y evitar las crisis, sino también para, llegado el momento, amortiguar su impacto, aprender de ella y salir adelante reforzados.

Las crisis, tanto en el plano personal como organizacional y social, no suelen ser agradables, pero pueden interpretarse como síntoma de que las relaciones internas y externas del sistema (una persona, una organización, una sociedad) necesitan ajustes. Por tanto, es un momento en el que se debe investigar cuáles son las causas de los desequilibrios y actuar en consecuencia.

Las crisis son un estímulo para generar conocimiento acerca de la realidad y también una oportunidad para introducir cambios en las organizaciones que mejoren su funcionamiento. Ahora bien, hay crisis

provocadas por fuerzas muy poderosas a las que puede ser difícil sobreponerse (una guerra o una catástrofe natural, por ejemplo) y también hay crisis, de mayor o menor envergadura, que pueden poner en peligro una organización por estar mal gestionadas.

Ante cualquier crisis, es importante mantener la serenidad y abordarla con la mayor naturalidad posible. La actitud debe estar enfocada, antes que a buscar culpables, a comprender las causas y la situación creada y a buscar soluciones.

Las organizaciones a veces tienen que depurar responsabilidades cuando se hace evidente una mala gestión de personas concretas; pero no siempre la mejor respuesta es castigar a las personas, sobre todo si los problemas se derivan de causas sistémicas que implican a distintos niveles de la organización o son producto de cambios inesperados del entorno que nadie ha sabido prever con suficiente acierto (la caída de la URSS fue un ejemplo de ello, o los atentados del 11-S de 2001 en EE.UU.).

Por otra parte, hay crisis que se derivan de buenas intenciones que no han surtido el efecto esperado, como invertir en una tecnología innovadora que no ha resultado lo eficaz y rentable que se esperaba. En estos casos hay que analizar cada situación concreta, pero no hay que descartar que los “errores” cometidos ayuden a dar un nuevo impulso a la innovación.

De ahí que no siempre haya que castigar a quienes se equivocan, pues sus decisiones pueden ser el comienzo de algo bueno. Por eso, en algunas organizaciones se cultiva y alienta la asunción de riesgos - controlados, obviamente- y se premia a quienes lo intentan, aunque aparentemente fracasen.

La gestión de riesgos y la gestión de crisis están estrechamente relacionadas. La comunicación organizacional debe trabajar con ambas. Cualquier organización (sea una empresa o de otro tipo) debe calcular donde están las “líneas rojas” de *lo que perder sin* sufrir graves daños estructurales que le impidan recuperarse. Los buenos gestores saben que a menudo hay que perder para luego ganar. Lo importante es saber guardar los equilibrios, para lo cual se necesita cultivar una visión holística de la realidad organizacional, que englobe sus dinámicas

internas y externas, así como los cambios del entorno en sus múltiples niveles (global, local, jurídico, político, económico, cultural, etc.).

### 5.1. Tipos de crisis y estrategias de Respuesta

Las crisis pueden clasificarse según su origen y el impacto que generan en la organización. Identificar el tipo de crisis es el primer paso para definir una estrategia de respuesta adecuada.

Algunas de las más comunes incluyen:

- **Crisis operativas:** Fallos en productos, interrupción de servicios o accidentes en la cadena de producción.
- **Crisis reputacionales:** Escándalos corporativos, filtraciones de información, denuncias de clientes o mala praxis empresarial.
- **Crisis económicas y financieras:** Problemas de liquidez, fraudes contables o quiebras.
- **Crisis por conflictos internos:** Huelgas, despidos masivos, denuncias de acoso laboral.
- **Crisis medioambientales:** Impacto negativo de la empresa en el entorno ecológico, sanciones por contaminación.
- **Crisis sanitarias y de seguridad:** Brotes de enfermedades, contaminación de productos o vulneraciones de datos.

Detengámonos en cada una de ellas:

#### 1. Crisis operativas

Se producen por fallos en los procesos internos de la empresa, errores en la producción, interrupciones en el servicio o accidentes en la cadena de suministro.

**Ejemplo:** Un fallo en el sistema de pago de una tienda online impide a los clientes realizar compras durante varias horas.

#### **Estrategia de respuesta:**

- Identificar rápidamente la causa del problema y trabajar en su solución.

- Emitir comunicados claros a los clientes afectados, explicando el fallo y las medidas correctivas.
- Ofrecer compensaciones si el problema causa molestias significativas.

## **2. Crisis reputacionales:**

Surgen cuando la imagen pública de la empresa se ve comprometida debido a escándalos, filtraciones de información, denuncias de clientes o mala praxis empresarial.

**Ejemplo:** Un ejecutivo de la empresa es grabado haciendo comentarios ofensivos, generando indignación en redes sociales.

### **Estrategia de respuesta:**

- Actuar con rapidez para controlar la narrativa antes de que se expanda.
- Emitir un comunicado oficial reconociendo el problema y detallando acciones correctivas.
- Si es necesario, realizar cambios internos o despedir a los responsables.
- Reforzar la comunicación corporativa en valores éticos y responsabilidad social.

## **3. Crisis económicas y financieras**

Incluyen problemas de liquidez, fraudes contables, malas inversiones, pérdidas significativas o quiebras.

**Ejemplo:** Una empresa de retail cierra varias tiendas debido a pérdidas económicas, lo que genera incertidumbre entre empleados e inversores.

### **Estrategia de respuesta:**

- Transparencia con los stakeholders: comunicar la situación y planes de recuperación.
- Implementar estrategias de reducción de costos sin comprometer la calidad del producto o servicio.

- Diseñar un plan financiero de recuperación y buscar aliados estratégicos.

#### **4. Crisis por conflictos internos**

Ocurren cuando hay tensiones dentro de la organización, como huelgas, despidos masivos o denuncias de acoso laboral.

**Ejemplo:** Un grupo de empleados denuncia condiciones laborales inadecuadas, lo que genera críticas en redes sociales.

##### **Estrategia de respuesta:**

- Abrir canales de diálogo con los trabajadores para escuchar sus demandas.
- Emitir un comunicado institucional asegurando que se investigarán las denuncias.
- Tomar medidas correctivas que beneficien tanto a la empresa como a los empleados.

#### **5. Crisis medioambientales**

Surgen cuando la actividad de la organización impacta negativamente en el medio ambiente, ya sea por contaminación, vertidos ilegales o negligencia ecológica.

**Ejemplo:** Una compañía petrolera sufre un derrame en el mar, lo que afecta a la fauna y genera indignación pública.

##### **Estrategia de respuesta:**

- Asumir la responsabilidad y presentar un plan de mitigación.
- Coordinar con las autoridades medioambientales para contener el daño.
- Implementar medidas de compensación y reforzar políticas de sostenibilidad.

## 6. Crisis sanitarias y de seguridad

Se presentan cuando un producto es contaminado, hay brotes de enfermedades en instalaciones o se producen filtraciones de datos personales.

**Ejemplo:** Una empresa de alimentación retira un lote de productos por riesgo de intoxicación.

### **Estrategia de respuesta:**

- Retirar de inmediato los productos afectados del mercado.
- Informar a clientes y reguladores sobre las acciones tomadas.
- Investigar la causa del problema y reforzar controles de calidad.

### **Estrategias generales de respuesta ante crisis**

Independientemente del tipo de crisis, existen estrategias clave para minimizar el impacto y restaurar la confianza:

1. **Designación de un/a portavoz:** Un/a portavoz oficial evita mensajes contradictorios.
2. **Rapidez en la respuesta:** Actuar con celeridad evita que la crisis se agrave, siempre que se tengan datos adecuados.
3. **Silencio estratégico:** Se usa en crisis en las que actuar con rapidez sin datos sólidos puede agravar la situación. En estos casos se evita responder hasta que se disponga de información suficiente para ofrecer una versión clara.
4. **Alineación con valores y responsabilidad social:** Vincular la respuesta de la empresa con su compromiso ético y valores corporativos.
5. **Comunicación proactiva, clara y transparente:** Informar de manera precisa y sin ambigüedades. Ofrecer información clara y veraz, asumiendo responsabilidad si corresponde. Ejemplo: disculpas públicas y plan de acción correctivo.
6. **Desmentido y corrección de rumores:** En casos de noticias falsas o tergiversadas, es crucial desmentir rápidamente con datos concretos.

7. **Empatía y responsabilidad:** Reconocer los errores y comprometerse a solucionarlos.
8. **Compensación y reparación:** Si la crisis afecta a clientes o empleados, ofrecer compensaciones y soluciones concretas ayuda a restaurar la confianza.
9. **Monitorización y evaluación post-crisis:** Analizar lo ocurrido para evitar futuros incidentes.

## 5.2. Casos de estudio y análisis de crisis mediáticas

El análisis de crisis anteriores permite extraer lecciones sobre qué hacer (y qué evitar) en la gestión de crisis.

### Caso 1: Volkswagen y el Dieselgate (2015)

Este caso destaca la importancia de la ética y la transparencia en la gestión empresarial, así como la necesidad de una comunicación efectiva durante situaciones de crisis para preservar la confianza y credibilidad corporativa.

El escándalo conocido como "Dieselgate" estalló en septiembre de 2015, cuando la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) acusó a Volkswagen de instalar un software en sus vehículos diésel que manipulaba las pruebas de emisiones. Este software detectaba cuándo el vehículo estaba siendo sometido a pruebas oficiales y ajustaba el rendimiento del motor para cumplir con los estándares de emisiones. Sin embargo, durante la conducción normal, las emisiones de óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>) superaban hasta 40 veces los límites legales establecidos.

Los errores en la gestión de la crisis fueron los siguientes:

1. **Negación inicial del problema:** Volkswagen tardó en reconocer públicamente la manipulación, lo que generó desconfianza y agravó la percepción negativa.
2. **Falta de transparencia:** La empresa no proporcionó información completa y oportuna sobre la magnitud del problema, lo que aumentó la incertidumbre entre los consumidores y las autoridades.

3. **Respuesta tardía:** Las acciones correctivas y comunicados oficiales se emitieron con retraso, permitiendo que la crisis escalara y afectara aún más la reputación de la compañía.

De esta crisis se derivan varios aprendizajes:

- **Honestidad y transparencia:** Reconocer los errores de manera inmediata y proporcionar información clara es fundamental para mantener la confianza de los stakeholders.
- **Respuesta rápida:** Actuar de forma diligente y proactiva puede mitigar el impacto de la crisis y demostrar el compromiso de la empresa con la resolución del problema.
- **Responsabilidad corporativa:** Asumir las consecuencias y colaborar con las autoridades refleja integridad y puede facilitar la recuperación de la reputación.

Fuentes de referencia:

- Financial Times: [Transcript: Why Volkswagen hit the skids](#)
- Le Monde: [Crise chez Volkswagen : le modèle social allemand à l'épreuve](#)
- The Guardian: [An 'earthquake' at Volkswagen – and a crisis for Germany? | Volkswagen \(VW\) | The Guardian](#)

## **Caso 2: Crisis de Tylenol (1982)**

En 1982, siete personas murieron en Chicago tras consumir cápsulas de Tylenol contaminadas con cianuro. Este medicamento, fabricado por Johnson & Johnson, era uno de los analgésicos más vendidos en EE.UU. La tragedia provocó un pánico generalizado y puso en jaque la credibilidad de la compañía, ya que los consumidores temían que otros frascos del producto también estuvieran envenenados.

A diferencia de otras empresas que podrían haber minimizado el problema o intentado desvincularse del caso, Johnson & Johnson implementó una estrategia de comunicación de crisis ejemplar basada en tres pilares:

### **1. Retiro masivo del producto:**

- La empresa retiró voluntariamente 31 millones de frascos de Tylenol del mercado, a pesar de que esto representó pérdidas millonarias.
- Suspendió temporalmente la producción y distribución del medicamento hasta poder garantizar su seguridad.

### **2. Comunicación clara y proactiva:**

- Se estableció una línea directa con la prensa para proporcionar información precisa y constante.
- Johnson & Johnson colaboró con las autoridades en la investigación y no trató de evadir la responsabilidad de la crisis, aun cuando el sabotaje se realizó fuera de sus instalaciones.

### **3. Refuerzo de medidas de seguridad:**

- Introducción del primer envase a prueba de manipulaciones en la industria farmacéutica, con sellos de seguridad que alertaban a los consumidores sobre cualquier alteración en el producto.
- Cambio en la formulación de las cápsulas, reemplazándolas por comprimidos sólidos para evitar nuevas contaminaciones.

Este caso demuestra que una empresa puede sobrevivir y salir fortalecida de una crisis si adopta una estrategia basada en la transparencia, la seguridad del consumidor y la comunicación efectiva. Las lecciones aprendidas fueron las siguientes:

- **Recuperación de la confianza:** Gracias a su manejo transparente y su rápida respuesta, Johnson & Johnson logró recuperar su reputación y fortalecer la lealtad de los consumidores.
- **Innovación en seguridad:** Su estrategia impulsó nuevas regulaciones en EE.UU. sobre el empaque de medicamentos, estableciendo estándares de seguridad que aún se aplican hoy.

- **Ejemplo de gestión de crisis:** El caso de Tylenol sigue siendo una referencia en la comunicación de crisis, demostrando que la honestidad, la responsabilidad y la acción inmediata pueden convertir una situación adversa en una oportunidad para fortalecer la marca.

Fuentes de referencia:

- CNN Business: "How Johnson & Johnson Made a Comeback After the Tylenol Poisonings"
- The New York Times: ["Tylenol Crisis: How Johnson & Johnson Handled the Disaster"](#)
- Harvard Business Review: ["Johnson & Johnson's Ethical Approach to Crisis Management"](#)

### **Caso 3: United Airlines y el maltrato a un pasajero (2017)**

En abril de 2017, un vuelo de United Airlines con ruta de Chicago a Louisville se convirtió en el centro de una gran controversia cuando el Dr. David Dao, un pasajero de origen vietnamita-estadounidense, fue expulsado violentamente del avión por sobreventa de boletos. El incidente, captado en video por otros pasajeros, mostró a Dao siendo arrastrado por oficiales de seguridad con la cara ensangrentada y visiblemente conmocionado.

Las imágenes se viralizaron rápidamente en redes sociales, provocando una ola de indignación contra la aerolínea y llamamientos a boicots. La situación escaló a nivel global, dañando gravemente la reputación de la compañía.

United Airlines cometió varios errores críticos en su manejo de la crisis:

#### **1. Justificación en lugar de disculpa inmediata:**

- En su primer comunicado, la empresa defendió la expulsión del pasajero, calificándola de "reacomodo" involuntario y argumentando que el personal había actuado conforme a la normativa.
- El CEO de la compañía, Oscar Muñoz, emitió una carta interna a los empleados apoyando la actuación del

personal y criticando al pasajero por su "comportamiento disruptivo".

## **2. Falta de empatía y mala comunicación:**

- La aerolínea tardó en expresar una disculpa clara y genuina, lo que intensificó la indignación pública.
- La empresa subestimó el impacto del video viral y no reaccionó con la rapidez necesaria para contener la crisis mediática.

## **3. Pérdida de confianza y caída en bolsa:**

- Tras la difusión del video, United Airlines sufrió una caída en el valor de sus acciones de más del 4% en un solo día, lo que representó una pérdida de casi 1.000 millones de dólares en capitalización bursátil.

Tras la reacción negativa global, United Airlines adoptó una serie de medidas para intentar recuperar la confianza del público:

### **1. Disculpa pública del CEO:**

- Después de la indignación generalizada, Oscar Muñoz emitió una disculpa oficial reconociendo que la empresa había fallado y se comprometió a revisar sus protocolos.
- En entrevistas posteriores, el CEO admitió que su respuesta inicial fue inadecuada y aseguró que la aerolínea trabajaría para mejorar su trato con los pasajeros.

### **2. Revisión de políticas y compensaciones:**

- United implementó nuevas reglas para evitar la expulsión forzosa de pasajeros con boleto pagado.
- Aumentó la compensación a voluntarios que aceptaran ceder sus asientos en vuelos sobrevendidos.
- Se capacitó al personal en gestión de conflictos y atención al cliente.

### 3. Mejor comunicación y empatía:

- La compañía reforzó sus estrategias de comunicación de crisis, enfocándose en la empatía, transparencia y rapidez en la respuesta.
- Buscó mejorar su imagen mediante campañas de relaciones públicas centradas en la satisfacción del cliente.

Aunque United Airlines logró recuperar parte de su reputación con el tiempo, este caso dejó una huella en la industria aérea sobre la importancia de la gestión de crisis. Las principales lecciones aprendidas incluyen:

- La empatía es clave: La falta de una respuesta humana y sensible puede agravar la crisis.
- La rapidez en la reacción es crucial: Una disculpa oportuna y bien formulada puede reducir el impacto negativo.
- Las redes sociales amplifican las crisis: En la era digital, cualquier error puede viralizarse en minutos, por lo que las empresas deben estar preparadas para responder de inmediato.

Fuentes de referencia:

- The Guardian: ["United Airlines passenger dragged off plane – how the scandal unfolded"](#)
- The New York Times: ["United Airlines C.E.O. Apologizes for Forcibly Removing Passenger"](#)
- Harvard Business Review: ["United's Actions Are a Case Study in Poor Crisis Management"](#)

### 5.3. El papel de los Medios y Redes Sociales en la gestión de crisis

En un entorno mediático altamente conectado, la gestión de crisis no solo depende de las acciones que tome una organización, sino también de cómo estas sean percibidas y amplificadas por los medios de comunicación y las redes sociales. Ambos canales pueden ser aliados

o amenazas dependiendo de la rapidez, claridad y autenticidad con la que se comunique la empresa.

### **5.3.1. El papel de los medios tradicionales en la gestión de crisis**

Los medios de comunicación convencionales, como la televisión, la radio y la prensa escrita, continúan desempeñando un papel central en la difusión de información durante una crisis. Su capacidad de amplificación y credibilidad los convierte en actores clave para moldear la percepción pública.

### **Estrategias clave para gestionar la crisis en los medios tradicionales:**

#### **1. Relaciones proactivas con los medios**

- Es fundamental que las organizaciones construyan relaciones con periodistas y medios antes de que surja una crisis. Esto facilita la comunicación en momentos críticos y reduce la posibilidad de tergiversaciones.
- Las compañías deben identificar medios de referencia en su sector y mantener contacto con periodistas especializados.

#### **2. Transparencia y claridad en la información**

- Proporcionar información clara, verificable y oportuna minimiza la propagación de rumores y especulaciones.
- La falta de información oficial puede llevar a interpretaciones erróneas, afectando aún más la reputación de la empresa.

#### **3. Portavoces oficiales y coherencia en el mensaje**

- Es crucial designar un portavoz capacitado para hablar en nombre de la empresa. Esta persona debe transmitir seguridad, credibilidad y empatía.
- Todas las declaraciones deben alinearse con un mensaje central para evitar contradicciones que puedan generar desconfianza.

### **Ejemplo: Boeing y la crisis del 737 MAX (2018-2019)**

Boeing enfrentó una crisis tras los accidentes fatales de dos aviones 737 MAX. La empresa tardó en reaccionar y ofreció respuestas ambiguas, lo que generó una percepción de opacidad. Al no abordar rápidamente las preocupaciones de seguridad, los medios amplificaron las críticas y la confianza del público en la marca se desplomó.

### **5.3.2. Impacto de las redes sociales en la gestión de crisis**

Las redes sociales han revolucionado la forma en que las crisis se desarrollan y gestionan. Un incidente puede volverse viral en cuestión de minutos, alcanzando audiencias globales y generando reacciones inmediatas.

#### **Estrategias clave para manejar crisis en redes sociales:**

##### **1. Monitorización en tiempo real**

- Es vital utilizar herramientas de social listening (como Brandwatch, Hootsuite o Sprout Social) para detectar menciones, hashtags y evaluar el clima de opinión.
- La monitorización permite anticipar tendencias y responder antes de que la crisis se intensifique.

##### **2. Respuesta inmediata y humanizada**

- Responder con rapidez es crucial, pero las respuestas deben ser auténticas y empáticas.
- Las respuestas automatizadas o evasivas pueden agravar la crisis en lugar de mitigarla.

##### **3. Corrección de información falsa**

- Las redes sociales son un terreno fértil para la desinformación. Es importante desmentir rumores con pruebas claras y verificables.
- El uso de comunicados oficiales y videos explicativos puede ayudar a frenar la propagación de noticias falsas.

#### 4. Uso de influencers y embajadores de marca

- Contar con figuras influyentes que respalden el mensaje de la empresa puede ayudar a recuperar la confianza del público.
- Estos embajadores pueden transmitir credibilidad y reforzar la comunicación en un lenguaje accesible para la audiencia.

#### **Ejemplo:** KFC y la crisis del pollo en el Reino Unido (2018)

KFC enfrentó una crisis cuando problemas logísticos dejaron a cientos de restaurantes sin pollo. En lugar de ocultar el problema, la empresa usó el humor y la transparencia en redes sociales, publicando anuncios creativos y reconociendo la situación con un tono cercano. Esta estrategia convirtió una crisis en una oportunidad para fortalecer la imagen de la marca.

Los medios de comunicación y las redes sociales juegan un papel fundamental en la gestión de crisis. Mientras que los medios tradicionales pueden amplificar el mensaje y generar credibilidad, las redes sociales ofrecen inmediatez e interacción directa con el público. Las claves para gestionar una crisis con éxito incluyen:

- Transparencia y rapidez en la comunicación.
- Empatía y autenticidad en las respuestas.
- Monitorización constante para anticipar problemas.
- Corrección efectiva de información errónea.

Los medios de comunicación y las redes sociales pueden ser aliadas o enemigas en una crisis. Una crisis mal gestionada puede dañar gravemente la imagen y la reputación de una organización. Sin embargo, una crisis bien gestionada no solo minimiza el impacto negativo, sino que también puede fortalecer la reputación de la empresa y mejorar la percepción pública a largo plazo. La rapidez, la autenticidad y la transparencia son esenciales para manejar la situación adecuadamente.

### **a) ¿El fin justifica los medios? El dilema de la creatividad**

En la búsqueda de notoriedad, algunas campañas recurren a la provocación, el humor polémico o mensajes que rozan los límites de lo ético para generar viralidad. Pensemos en una campaña de una ONG para concienciar sobre una enfermedad que utiliza imágenes muy crudas y explícitas, generando un gran debate social. ¿Es lícito priorizar el impacto y la notoriedad (eficacia) por encima de la sensibilidad de la audiencia (ética)? ¿Dónde está la línea que una campaña nunca debería cruzar, incluso si sus objetivos son nobles?

### **b) La "ilusión" del público objetivo**

El capítulo habla de segmentar públicos y crear *buyer personas*. Sin embargo, en la era digital, los mensajes de una campaña viajan y son reinterpretados por audiencias imprevistas. Una campaña dirigida a jóvenes puede ser ridiculizada por adultos en otra red social, o un mensaje local puede adquirir un significado ofensivo en otro contexto cultural. ¿Sigue siendo útil el concepto tradicional de "público objetivo" o los planificadores de campañas deben asumir que todo mensaje es, potencialmente, global y para todos los públicos? ¿Cómo se planifica para lo impredecible?

### **c) Presupuesto: ¿Limitación o catalizador de la creatividad?**

A menudo, los grandes presupuestos llevan a campañas convencionales (ej. anuncios en TV, grandes vallas). Las limitaciones presupuestarias, en cambio, a menudo obligan a buscar soluciones más creativas y originales (ej. una acción de guerrilla, una campaña viral de bajo coste). Debata si un presupuesto limitado es realmente una debilidad o si puede convertirse en una fortaleza estratégica que fuerza al equipo a innovar y a conectar de forma más auténtica con la audiencia.

#### **d) La campaña como conversación, no como monólogo**

El modelo clásico de campaña es "planificar-ejecutar-evaluar". Sin embargo, las redes sociales permiten una interacción en tiempo real. Imagine una campaña que recibe críticas y comentarios negativos desde el primer día. ¿Debe el DirCom "mantener el rumbo" fiel al plan original, o debe tener la flexibilidad de cambiar los mensajes, los canales o incluso los objetivos de la campaña a mitad de camino, basándose en el *feedback* de la comunidad? ¿Qué riesgos implica cada opción?

#### **e) El fracaso de la campaña como fuente de aprendizaje**

No todas las campañas tienen éxito. Algunas, a pesar de una planificación rigurosa, simplemente no conectan con el público o no logran sus objetivos. En muchas culturas organizacionales, el fracaso se oculta o se penaliza. ¿Cuál es el valor estratégico de analizar en profundidad una campaña fallida? ¿Debería la fase de "evaluación" incluir obligatoriamente un análisis de los errores y un plan para capitalizar ese aprendizaje, convirtiendo el fracaso en un activo para la organización?

## Vídeos

*Comunicación de crisis* (2014, enero 30). Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=YUrKC-MXyog>

*Comunicación de crisis y de riesgo* (2017, abril 21). UOC. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=v3NoIEe\\_8Ms](https://www.youtube.com/watch?v=v3NoIEe_8Ms)

*10 errores clásicos de la comunicación de crisis* (2014, diciembre 26).

MrFrosillo. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=zN6lyu4SB\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=zN6lyu4SB_o)

## Bibliografía recomendada

Losada Maestre, R. (2016). La labor del Dircom en la comunicación de crisis. *Más poder local*, 29, 12-13.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5680443>

Rojas Orduña, O.I. (2003). La comunicación en momentos de crisis.

*Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 21, 137-140. <https://doi.org/10.3916/C21-2003-21>

Stella, H. (2009). La comunicación de crisis. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 155-161.

[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/115\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf)

## Capítulo 6. Transformación digital y gestión de la comunicación

Denominamos “transformación digital” al proceso de integración estratégica de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, con el objetivo de mejorar su eficiencia, optimizar la comunicación y ofrecer mayor valor a sus públicos.

La transformación digital de las organizaciones implica, no solo la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio cultural y organizativo que fomente la innovación, la flexibilidad, la agilidad y la toma de decisiones basada en datos.

La transformación digital está redefiniendo la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación interna y externa. Las tecnologías informacionales han facilitado la inmediatez, la personalización de mensajes y la interactividad con los públicos, pero también han generado desafíos en términos de control de la información, seguridad, formación de directivos y trabajadores e inversión constante en nuevas herramientas digitales.

La transformación digital en las organizaciones es el resultado de un proceso evolutivo que ha acompañado el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desde la segunda mitad del siglo XX, con el desarrollo de las sociedades del consumo, del bienestar y del conocimiento. A lo largo de los últimos cincuenta años, este proceso ha experimentado varias etapas clave que han redefinido la forma en que las empresas y otras organizaciones gestionan la comunicación y sus operaciones.

### **Etapas en el proceso de digitalización:**

Décadas de 1970 y 1980 → Informatización

Década de 1990 → Auge de Internet y de la conectividad global

Década de 2000 → Telefonía digital móvil, Web 2.0 y redes sociales

Década de 2010 → Big data, inicios de la IA y de la automatización

Década de 2020 → IA generativa y automatización avanzada

Durante las décadas de **1970 y 1980** la digitalización estuvo centrada en la adopción de ordenadores y sistemas de información para la automatización de procesos administrativos y contables. Las organizaciones comenzaron a utilizar bases de datos y software de gestión, lo que mejoró la eficiencia operativa y redujo el uso de papel. Sin embargo, la comunicación seguía siendo predominantemente analógica, con el teléfono y el fax como principales herramientas.

La llegada de Internet en los **años 90** y el desarrollo de la World Wide Web marcaron un punto de inflexión en la transformación digital. Las organizaciones empezaron a utilizar páginas web y correos electrónicos como nuevos canales de comunicación con clientes y empleados. Además, surgieron los primeros sistemas de gestión empresarial integrados (ERP)<sup>2</sup> y plataformas de comercio electrónico, lo que permitió una mayor digitalización de los procesos de negocio.

En la **década de 2000** el desarrollo de dispositivos móviles, redes inalámbricas y la aparición de la Web 2.0 transformaron radicalmente la comunicación organizacional. Las redes sociales comenzaron a desempeñar un papel fundamental en la interacción con los públicos, y las empresas empezaron a utilizar estrategias de marketing digital. En paralelo, el almacenamiento en la nube y las plataformas colaborativas facilitaron nuevas formas de trabajo remoto y gestión de la información.

A partir de **2010** con la proliferación del big data y el análisis de datos, las organizaciones adquirieron una capacidad sin precedentes para conocer a sus clientes y optimizar sus estrategias de comunicación. En torno a 2013 la inteligencia artificial (IA) comenzó a ser utilizada en chatbots, análisis predictivos y personalización de contenidos. La automatización de procesos permitió mayor eficiencia en la gestión de la comunicación interna y externa, con herramientas como los sistemas CRM<sup>3</sup> y la inteligencia empresarial.

---

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales): Se refiere a un software integrado que permite gestionar y automatizar distintos procesos dentro de una organización, como la contabilidad, la producción, la logística, los recursos humanos y las compras, entre otros. Ejemplos de ERP incluyen SAP, Oracle NetSuite y Microsoft Dynamics.

<sup>3</sup> Customer Relationship Management (Gestión de Relación con Clientes): Es un sistema diseñado para administrar las interacciones de una empresa con sus clientes actuales y potenciales, optimizando las estrategias de ventas, marketing y servicio al cliente. Ejemplos de CRM incluyen Salesforce, HubSpot y Zoho CRM.

Con motivo de la pandemia de COVID-19, en 2020, se aceleró la transformación digital en todos los sectores. El teletrabajo, la digitalización de servicios y la adopción masiva de plataformas de videoconferencia se convirtieron en estándares globales. La inteligencia artificial generativa, la automatización avanzada y el metaverso -este último con escaso éxito hasta ahora- emergen como nuevas tendencias que seguirán redefiniendo la gestión de la comunicación organizacional en los próximos años.

En este contexto, la transformación digital ya no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad para la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más digitalizado y dinámico.

### **6.1. Impacto de la digitalización en la comunicación organizacional: el teletrabajo**

La digitalización ha cambiado radicalmente los modelos tradicionales de comunicación, permitiendo mayor conectividad, accesibilidad y eficiencia en la gestión de la información. Los principales impactos de la digitalización pueden resumirse en cinco:

1. **Inmediatez y omnicanalidad:** La información fluye de manera instantánea a través de múltiples plataformas (correo electrónico, redes sociales, videollamadas, etc.).
2. **Interacción y bidireccionalidad:** La comunicación ya no es unidireccional, sino que permite la participación activa de empleados, clientes y otros stakeholders.
3. **Personalización del mensaje:** Las herramientas digitales permiten adaptar el contenido a diferentes audiencias y contextos.
4. **Nuevos formatos de comunicación:** Uso de videos, infografías, podcasts y plataformas interactivas que facilitan la comprensión y retención del mensaje.
5. **Desafíos en la gestión de crisis:** La viralización de información puede amplificar una crisis, por lo que las empresas deben ser ágiles y transparentes en su comunicación digital.

### 6.1.1. Impacto en el teletrabajo

La digitalización ha impulsado el teletrabajo y el uso de plataformas colaborativas como Microsoft Teams o Slack, lo que ha transformado la comunicación interna en las organizaciones.

El teletrabajo no es un fenómeno nuevo, pero su auge en la última década se debe al desarrollo de tecnologías digitales que permiten la conectividad y la colaboración remota. Algunas tendencias clave incluyen:

- La expansión del **acceso a Internet de alta velocidad**, lo que facilita la conexión desde cualquier lugar.
- La proliferación de **herramientas colaborativas basadas en la nube** como Google Workspace y Microsoft 365.
- El uso de plataformas de comunicación sincrónica y asincrónica como Zoom, Slack y Microsoft Teams.
- La automatización y la inteligencia artificial para optimizar tareas y flujos de trabajo.

<b>Beneficios del teletrabajo impulsado por la digitalización</b>	
<b>Flexibilidad y conciliación laboral</b>	La digitalización permite a los empleados gestionar su tiempo con mayor autonomía, lo que favorece un equilibrio entre la vida personal y profesional.
<b>Mayor productividad y eficiencia</b>	Las herramientas digitales eliminan tiempos muertos, agilizan procesos y facilitan la colaboración en tiempo real, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia.
<b>Reducción de costos operativos</b>	Las empresas pueden ahorrar en infraestructura física, consumo energético y otros gastos asociados a la oficina tradicional.
<b>Acceso a talento global</b>	El teletrabajo digitalizado permite a las empresas contratar a profesionales de cualquier parte del mundo, ampliando la diversidad de equipos y potenciando la innovación.

### 6.1.1.1. Desafíos y problemas del teletrabajo digitalizado

#### - Problemas para los/as trabajadores/as

##### **1. Dificultad para desconectar y aumento del estrés**

El uso constante de herramientas digitales puede generar una sensación de hiperconectividad y dificultar la separación entre vida laboral y personal. Algunos efectos incluyen:

- **Jornadas laborales extendidas** debido a la flexibilidad horaria mal gestionada.
- **Síndrome de burnout**, causado por la falta de límites claros entre el trabajo y el descanso.

**Posible solución:** Establecer horarios fijos, promover el derecho a la desconexión y evitar el envío de correos o mensajes fuera del horario laboral.

##### **2. Aislamiento social y falta de sentido de pertenencia**

La ausencia de interacciones físicas con compañeros puede generar sensación de soledad y reducir la cohesión del equipo. Además, dificulta la construcción de relaciones laborales sólidas.

**Posible solución:** Implementar reuniones virtuales informales, encuentros presenciales periódicos y fomentar la comunicación entre empleados.

##### **3. Problemas ergonómicos y de salud**

Muchos empleados trabajan desde casa sin mobiliario adecuado, lo que puede provocar problemas posturales, fatiga visual y sedentarismo.

**Posible solución:** Proporcionar recomendaciones ergonómicas y fomentar pausas activas. Algunas empresas ofrecen apoyo financiero para equipar espacios de trabajo adecuados.

#### **4. Desigualdad digital y brecha tecnológica**

No todos los trabajadores tienen acceso a una buena conexión a Internet o a dispositivos adecuados, lo que genera desigualdades en el rendimiento y la productividad.

**Posible solución:** Las empresas pueden ofrecer apoyo tecnológico, como acceso a equipos o subsidios para mejorar la conectividad.

#### **- Problemas para las empresas**

##### **1. Pérdida de control y dificultades en la supervisión**

Los líderes pueden tener dificultades para medir la productividad y el desempeño de los empleados, lo que puede generar desconfianza o fomentar la micromanagement (vigilancia excesiva).

**Posible solución:** Implementar modelos basados en objetivos y resultados en lugar de horas trabajadas.

##### **2. Problemas de comunicación y coordinación**

El exceso de herramientas digitales puede generar sobrecarga informativa o malentendidos si no se utilizan de manera efectiva.

**Posible solución:** Establecer protocolos claros de comunicación y definir qué herramientas deben usarse para cada tipo de interacción.

##### **3. Riesgos de seguridad y privacidad**

El teletrabajo aumenta la exposición a ciberataques, fugas de información y vulnerabilidades de seguridad.

**Posible solución:** Implementar medidas de ciberseguridad como VPN, autenticación multifactorial y formación en seguridad digital.

#### **4. Impacto en la cultura organizacional**

El trabajo remoto puede debilitar la identidad corporativa y la sensación de pertenencia, afectando la retención de talento y la motivación de los empleados.

**Posible solución:** Fortalecer la cultura organizacional a través de eventos virtuales, programas de reconocimiento y espacios de socialización online.

##### **6.1.1.2. Herramientas digitales clave en el teletrabajo**

- **Plataformas de comunicación y reuniones virtuales:** Zoom, Google Meet, Microsoft Teams.
- **Gestión de proyectos y tareas:** Trello, Asana, Monday.com.
- **Almacenamiento y colaboración en la nube:** Google Drive, Dropbox, OneDrive.
- **Ciberseguridad y acceso remoto:** VPN, LastPass, autenticación multifactorial.

##### **6.1.1.3. Futuro del teletrabajo en la era digital**

Se espera que el teletrabajo continúe evolucionando con avances como:

- **Espacios de trabajo híbridos**, combinando presencialidad y virtualidad.
- **Inteligencia artificial** para la automatización de procesos y soporte virtual.
- **Metaverso y realidad aumentada** para reuniones y oficinas virtuales inmersivas.

La digitalización ha convertido el teletrabajo en una opción viable y eficiente para muchas organizaciones. Sin embargo, su éxito depende de una combinación de herramientas tecnológicas, estrategias de gestión y cultura organizacional adaptada a los nuevos desafíos del trabajo remoto.

## 6.2. Estrategias digitales y herramientas tecnológicas

La digitalización ha revolucionado la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación, permitiendo una mayor inmediatez, personalización y segmentación de los mensajes. Para aprovechar al máximo la digitalización, las organizaciones deben implementar estrategias y herramientas que optimicen la comunicación.

Podemos decir que las estrategias más importantes son:

- **Transformación cultural digital:** No basta con adoptar tecnología; es necesario formar a los empleados y cambiar la cultura organizacional para integrar herramientas digitales en su día a día.
- **Estrategia omnicanal:** Asegurar que la comunicación sea coherente en todos los canales digitales (web, redes sociales, aplicaciones, email, etc.).
- **Escucha activa y análisis de datos:** Utilizar herramientas de monitoreo para conocer las preocupaciones del público y mejorar la toma de decisiones.
- **Ciberseguridad en la comunicación:** Implementar protocolos de seguridad para proteger datos sensibles y prevenir filtraciones de información.

### Herramientas tecnológicas en la comunicación digital

Para gestionar de manera eficiente la comunicación en la era digital, las organizaciones deben recurrir a diversas herramientas tecnológicas, entre ellas:

- **Plataformas de gestión de contenidos (CMS):** WordPress, HubSpot.
- **Software de comunicación interna:** Slack, Microsoft Teams, Google Workspace.
- **Sistemas de análisis de datos y escucha social:** Google Analytics, Brandwatch, Hootsuite.
- **Automatización del marketing y la comunicación:** Mailchimp, HubSpot, Chatbots con IA.

### 6.2.1. Ejemplo: Netflix y su estrategia de comunicación digital

Netflix es una de las plataformas de streaming más influyentes del mundo. Fue fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph en Estados Unidos como un servicio de alquiler de DVD por correo. En 2007, la compañía revolucionó la industria del entretenimiento al lanzar su servicio de streaming, permitiendo a los usuarios ver contenido en línea sin necesidad de descargas.

Netflix opera bajo un modelo de suscripción mensual, ofreciendo a los usuarios acceso a un amplio catálogo de series, películas, documentales y producciones originales. Su estrategia se basa en:

- **Producción de contenido original** bajo la marca *Netflix Originals*, con éxitos como *Stranger Things*, *The Crown* y *La Casa de Papel*.
- **Uso de inteligencia artificial** para personalizar recomendaciones y mejorar la experiencia del usuario.
- **Expansión global**, adaptando su catálogo a diferentes mercados y produciendo contenido local en diversos idiomas.

Con más de 200 millones de suscriptores en todo el mundo, Netflix ha transformado la manera en que consumimos entretenimiento, impulsando la digitalización de la industria audiovisual y popularizando el concepto de “maratón de series” (*binge-watching*).

Esta plataforma de contenidos es un ejemplo paradigmático de cómo una empresa ha utilizado la digitalización para transformar no solo su modelo de negocio, sino también su estrategia de comunicación organizacional.

Netflix utiliza el análisis de datos y la inteligencia artificial para personalizar la comunicación con sus usuarios, recomendando contenido basado en sus preferencias y creando campañas de marketing altamente segmentadas.

### **1. Estrategia omnicanal y personalización**

Netflix ha logrado una comunicación coherente y efectiva en múltiples canales digitales:

- **Plataforma y aplicación móvil:** Experiencia de usuario optimizada con interfaces intuitivas y recomendaciones personalizadas basadas en algoritmos de inteligencia artificial.
- **Redes sociales:** Uso de Twitter, Instagram, TikTok y YouTube para interactuar con el público de manera cercana, con mensajes adaptados a cada plataforma y audiencia.
- **Email marketing y notificaciones push:** Comunicación directa con los usuarios sobre nuevos lanzamientos, recomendaciones y recordatorios de contenido, mejorando la retención y el engagement.

### **2. Comunicación basada en datos y segmentación de audiencia**

Netflix utiliza big data y machine learning para entender el comportamiento de los usuarios y personalizar su comunicación:

- Recomendaciones de contenido basadas en el historial de visualización.
- Algoritmos que ajustan la imagen de presentación de cada serie o película según los gustos del usuario.
- Uso de A/B testing para optimizar los mensajes y estrategias de comunicación en su plataforma y campañas de marketing.

### **3. Escucha activa y engagement en redes sociales**

La empresa destaca por su tono desenfadado, humorístico y cercano en redes sociales, lo que genera una fuerte conexión con su audiencia:

- **Interacción con los usuarios:** Responde con rapidez y creatividad a comentarios y memes sobre sus series y películas.
- **Campañas virales:** Aprovecha tendencias y lanza contenido original adaptado a la cultura digital (ejemplo: retos en TikTok inspirados en series populares como *Stranger Things* o *Squid Game*).

- **Gestión de crisis y cambios en la plataforma:** Netflix ha sabido responder a polémicas, como el aumento de tarifas o restricciones en el uso compartido de cuentas, ajustando su comunicación para mitigar impactos negativos.

#### **4. Automatización de la comunicación**

Netflix ha implementado chatbots y sistemas de atención al cliente automatizados que optimizan la resolución de dudas y problemas. También emplea herramientas de IA para el subtítulo y doblaje automatizado, mejorando la accesibilidad en mercados internacionales.

#### **6.3. Inteligencia artificial y automatización en comunicación**

La Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando la comunicación organizacional al permitir la automatización de tareas repetitivas, la personalización del contenido y la optimización del análisis de datos. Entre los distintos usos que la IA puede tener en el ámbito de la comunicación, podemos destacar los siguientes:

- **Chatbots y asistentes virtuales:** Permiten responder consultas en tiempo real y mejorar la experiencia del usuario. Ejemplo: Chatbots en e-commerce como los de Amazon o Zara.
- **Análisis predictivo y big data:** La IA analiza grandes volúmenes de datos para detectar patrones y predecir tendencias en la comunicación digital.
- **Generación automatizada de contenidos:** Herramientas como ChatGPT o Jasper.ai ayudan a redactar informes, artículos y respuestas en redes sociales.
- **Automatización del email marketing:** Plataformas como Mailchimp permiten personalizar correos electrónicos según el comportamiento del usuario.
- **Edición y creación de contenido multimedia con IA:** Herramientas como Synthesia generan videos con avatares y voces sintéticas.

## **Ventajas y desafíos de la automatización en comunicación**

### ***Ventajas***

- Eficiencia y ahorro de tiempo en la gestión de contenido.
- Mayor personalización de mensajes para diferentes audiencias.
- Disponibilidad 24/7 gracias a los chatbots.

### ***Desafíos***

- Riesgo de respuestas automatizadas poco empáticas.
- Falta de creatividad humana.
- Necesidad de supervisión constante para evitar errores.

La transformación digital ha cambiado las reglas de la comunicación organizacional. La digitalización no solo facilita la inmediatez y personalización del mensaje, sino que también exige nuevas estrategias y herramientas para gestionar la información de manera efectiva. Las empresas que integran la IA y la automatización en su comunicación pueden mejorar su eficiencia y fortalecer su relación con los públicos, pero deben hacerlo sin perder el componente humano y la autenticidad en sus mensajes.

### **Ejemplo: Caso de éxito en IA - Coca-Cola**

Coca-Cola es un referente en la aplicación de inteligencia artificial (IA) para mejorar su comunicación, optimizar sus operaciones y fortalecer su relación con los consumidores. La compañía ha integrado la IA en diversas áreas de su negocio, logrando aumentar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente. Usa IA para analizar tendencias en redes sociales y desarrollar campañas de marketing basadas en insights del consumidor.

#### ***1. Uso de IA en la personalización del marketing***

Coca-Cola emplea IA para analizar grandes volúmenes de datos y personalizar sus campañas publicitarias. A través del análisis de redes

sociales, tendencias de consumo y preferencias de los clientes, la compañía puede diseñar anuncios dirigidos a audiencias específicas.

**Ejemplo:** La campaña "Share a Coke" utilizó algoritmos de IA para identificar los nombres más populares en cada país, imprimiéndolos en sus botellas y fomentando la interacción en redes sociales.

*Share A Coke campaign 2019.*

<https://www.youtube.com/watch?v=sGjQnGio5mw>

## **2. Creación de contenido con IA**

La compañía ha experimentado con IA para generar contenido visual y publicitario. Mediante el uso de herramientas como DALL·E y GPT, Coca-Cola ha desarrollado anuncios creativos basados en tendencias y preferencias de los consumidores.

**Ejemplo:** En 2023, Coca-Cola lanzó la campaña "Create Real Magic", permitiendo a los usuarios generar imágenes personalizadas con IA para participar en iniciativas de marketing digital.

*Anuncios de Coca Cola generados con IA:*

<https://www.youtube.com/watch?v=Ew7oZ0LO6AU>

<https://www.youtube.com/watch?v=Shr6lm9rols>

## **3. Optimización de la cadena de suministro**

La IA también juega un papel clave en la optimización de la producción y distribución de Coca-Cola. Mediante el análisis predictivo, la empresa anticipa la demanda de productos en diferentes regiones, reduciendo costos y minimizando desperdicios.

**Ejemplo:** Coca-Cola utiliza algoritmos de aprendizaje automático para prever la demanda de productos en temporadas específicas, evitando la sobreproducción y garantizando el abastecimiento adecuado.

#### **4. Atención al cliente y chatbots inteligentes**

Coca-Cola ha implementado asistentes virtuales y chatbots basados en IA para mejorar la interacción con sus clientes. Estos chatbots responden preguntas frecuentes, procesan pedidos y ofrecen recomendaciones de productos.

**Ejemplo:** En algunos mercados, la compañía ha integrado chatbots en WhatsApp y redes sociales para gestionar pedidos y brindar soporte en tiempo real.

### **a) El dilema de la anticipación: ¿Parálisis por análisis?**

El capítulo subraya la importancia de tener un plan y un manual de crisis. Sin embargo, es imposible prever todos los escenarios posibles. ¿Existe el riesgo de que una planificación excesiva genere una falsa sensación de seguridad o unos protocolos tan rígidos que impidan la agilidad y la improvisación necesarias cuando surge una crisis real e imprevista? ¿Cómo se equilibra la preparación con la flexibilidad?

### **b) "Sin comentarios": ¿La peor respuesta posible?**

Ante una crisis, la primera reacción de muchos abogados es aconsejar el silencio para evitar responsabilidades legales. Comunicativamente, sin embargo, el silencio puede ser interpretado como culpabilidad o indiferencia, creando un vacío que es rápidamente llenado por rumores y especulaciones. Debata sobre el conflicto entre la prudencia legal y la necesidad comunicativa. ¿En qué raras circunstancias podría el silencio ser una estrategia viable?

### **c) La elección del portavoz: ¿Quién debe dar la cara?**

El CEO es a menudo el portavoz en una crisis grave, pero no siempre es la mejor opción (puede parecer lejano, poco técnico o tener mala telegenia). Piense en una crisis de seguridad de un producto. ¿Sería más creíble un portavoz técnico (ingeniero/a jefe) que el propio CEO? ¿En qué momento debe el máximo directivo asumir el liderazgo comunicativo y cuándo es mejor delegarlo en otro perfil más adecuado para generar confianza?

### **d) La crisis como reveladora de la cultura interna**

Se dice que una crisis no crea el carácter de una organización, sino que lo revela. ¿Cómo afecta una cultura organizacional tóxica (falta de transparencia, culpar a otros, etc.) a la gestión de una crisis externa? Analice cómo la comunicación interna durante una crisis —informar primero a los empleados, mostrar empatía, ser honesto sobre la

situación— es un factor determinante para la supervivencia y recuperación de la reputación externa.

**e) La oportunidad en la adversidad: ¿Mito o realidad?**

A menudo se afirma que toda crisis es una oportunidad para mejorar y fortalecer la reputación. Analice un caso real de una empresa que haya salido reforzada de una crisis (ej. la gestión de Tylenol por Johnson & Johnson en los 80) y otro de una que haya quedado dañada permanentemente (ej. la gestión inicial de Boeing con el 737 MAX). ¿Qué factores comunicacionales y de gestión diferenciaron el éxito del fracaso? ¿Es realista para todas las organizaciones aspirar a convertir una crisis en una oportunidad?

## Vídeos

*Cuestiones clave en el desarrollo de la estrategia de #TransformaciónDigital* (2017, diciembre 1). Fundación General de la Universidad de La Laguna. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=E5qtxrSolQA>

*Daniel Ferrer: “Hay muchas formas de aplicar Inteligencia Artificial a la comunicación”* (2021, febrero 3). PROA Comunicación.

<https://www.youtube.com/watch?v=qy0wTPPIGkU>

*Diseño de la estrategia para la transformación digital* (2017, noviembre 27). Fundación General de la Universidad de La Laguna.

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1xSQ1sKULuM>

*Ejecución de la estrategia para la #TransformaciónDigital* (2017, noviembre 27). Fundación General de la Universidad de La Laguna. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=APH8RCEbAvs>

*El impacto de la Inteligencia Artificial en la Comunicación – Brian Subirana* (2023, mayo 4). EADA Business School. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=N1\\_lfdtlQaw](https://www.youtube.com/watch?v=N1_lfdtlQaw)

*El periodismo y la inteligencia artificial.* (2023, enero 9). TeoCom.

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=NxuOgbZ-guY>

*La Comunicación Corporativa ante los desafíos del cambio: geopolítica, IA y liderazgo.*(2025, febrero 26). Dircom. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=dOjajP\\_jmZM](https://www.youtube.com/watch?v=dOjajP_jmZM)

*¿Qué es el Teletrabajo?* (2020, mayo 7). Grupo Saanu S.A.S. Youtube.

[https://www.youtube.com/watch?v=t\\_Y6FZA-1LE](https://www.youtube.com/watch?v=t_Y6FZA-1LE)

*Pros y contras del teletrabajo* (2023, diciembre 1). DW Español.

Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=GbnYBSUTG4k>

## Bibliografía recomendada

- Daforte Gómez, A. y Miguez González, M. I. (coords.) (2024). *Comunicación digital en la era de la inteligencia artificial*. Dykinson.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=993343>
- Marzal Felici, J. y Casero Ripollés, A. (2024). El desarrollo de la comunicación ante los desafíos de la Inteligencia Artificial. *adComunica*, 28, 11-20. <https://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/8346>
- Túnez López, J. M.; Ufarte Ruiz, M. J. y Mazza, B. (2022). Aplicación de la inteligencia artificial en comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80.  
<https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1734>

## Capítulo 7. Comunicación transmedia y gestión de contenidos

En un entorno mediático cada vez más fragmentado y digitalizado, la comunicación transmedia y la gestión de contenidos se han convertido en elementos clave para la construcción de narrativas efectivas. La globalización de los medios, la proliferación de plataformas digitales y la interacción constante de los usuarios han transformado la manera en que las organizaciones, marcas y creadores de contenido diseñan y difunden sus mensajes.

La narrativa transmedia permite expandir un mensaje a través de múltiples plataformas, donde cada medio aporta una experiencia única y complementaria. No se trata solo de adaptar un contenido a diferentes formatos, sino de construir un universo narrativo que involucre activamente a la audiencia, potenciando la **interactividad** y el **engagement**. Este enfoque ha sido adoptado con éxito en industrias como el entretenimiento, la publicidad y la comunicación corporativa, consolidando estrategias de branding y fidelización de audiencias.

En paralelo, la gestión de contenidos en entornos digitales requiere una **planificación estratégica** que garantice coherencia en la difusión de mensajes. La selección de plataformas adecuadas, la adaptación de formatos y la medición del impacto de las acciones comunicativas son factores esenciales para alcanzar los objetivos de comunicación en un ecosistema digital dinámico.

Además, el **storytelling** desempeña un papel fundamental en la construcción de narrativas atractivas y persuasivas. Las historias bien estructuradas generan conexión emocional con la audiencia, refuerzan la identidad de marca y favorecen la viralización de contenidos. Empresas como Coca-Cola, Netflix y Nike han demostrado que una estrategia de storytelling bien ejecutada puede transformar la percepción del público y fortalecer la relación con los consumidores.

Este capítulo explora los principales conceptos, estrategias y ejemplos de la comunicación transmedia y la gestión de contenidos, proporcionando herramientas para comprender y aplicar estas metodologías en diversos ámbitos de la comunicación. A través del

análisis de casos reales y referencias teóricas, se busca ofrecer una visión integral de cómo la digitalización ha redefinido la comunicación en la era actual.

### **7.1. Concepto y desarrollo de narrativas transmedia**

La comunicación transmedia se refiere a la estrategia de contar una historia o transmitir un mensaje a través de múltiples plataformas y formatos, donde cada medio aporta una parte a la experiencia global.

En lugar de simplemente repetir el mismo contenido en diferentes canales, con la narrativa transmedia se crea un universo narrativo expandido que involucra activamente a la audiencia, ofreciendo una experiencia más rica y participativa.

#### **Características de la narrativa transmedia:**

- **Expansión del contenido:** Cada plataforma aporta información adicional que enriquece la historia, permitiendo a la audiencia explorar diferentes facetas del mensaje central.
- **Interactividad:** Se fomenta la participación del público a través de redes sociales, foros o experiencias inmersivas, lo que permite a los usuarios influir en el desarrollo de la narrativa y sentirse parte de ella.
- **Adaptabilidad:** El mensaje se ajusta a los lenguajes y formatos de cada canal sin perder coherencia, garantizando una comunicación efectiva y consistente en todas las plataformas utilizadas.

**Ejemplo:** En el ámbito empresarial, marcas como **Red Bull** han utilizado estrategias transmedia al combinar documentales, eventos en vivo, redes sociales y videojuegos para fortalecer su identidad de marca y generar engagement con su público.

A continuación, se detallan algunas de las tácticas utilizadas:

- **Documentales y contenido audiovisual:** Red Bull produce y distribuye documentales y videos que destacan deportes

extremos y aventuras, alineándose con su imagen de marca dinámica y aventurera. Estos contenidos están disponibles en su plataforma Red Bull TV.<sup>4</sup>

- **Eventos en vivo:** La marca organiza y patrocina eventos deportivos y culturales en vivo, como el Red Bull Cliff Diving y el Red Bull Batalla, que son transmitidos en directo a través de sus canales digitales, permitiendo a la audiencia global participar en tiempo real.
- **Redes sociales:** Red Bull mantiene una presencia activa en plataformas como Instagram, Facebook y Twitter, donde comparte contenido exclusivo, interactúa con seguidores y promueve sus eventos y productos, fomentando una comunidad en línea comprometida.
- **Videojuegos y experiencias interactivas:** La marca ha desarrollado videojuegos y aplicaciones móviles que permiten a los usuarios experimentar virtualmente deportes extremos, reforzando su conexión con la marca y ofreciendo entretenimiento alineado con su identidad.

Esta combinación de tácticas transmedia ha permitido a Red Bull posicionarse como líder en su sector y manteniendo una relación sólida con su audiencia.<sup>5</sup>

## 7.2. Planificación y gestión de contenidos en múltiples plataformas

Para implementar una estrategia transmedia efectiva, es necesario gestionar adecuadamente los contenidos en función de los objetivos de comunicación y las características de cada plataforma. Una planificación adecuada permite generar una narrativa coherente, maximizar el impacto del mensaje y fomentar la participación del público.

---

<sup>4</sup> Red Bull TV [https://www.redbull.com/int-en/live-events?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.redbull.com/int-en/live-events?utm_source=chatgpt.com)

<sup>5</sup> Para profundizar en las estrategias de marketing de Red Bull, puedes consultar el siguiente video <https://www.youtube.com/watch?v=Cnl0Sgr0TDo>

## Elementos clave en la gestión de contenidos:

- **Análisis de la audiencia:** Comprender los intereses, hábitos y plataformas favoritas del público objetivo es esencial para definir el tono, el formato y los mensajes de la estrategia de comunicación. Herramientas como Google Analytics<sup>6</sup>, Brandwatch<sup>7</sup> o Sprout Social<sup>8</sup> ayudan a obtener información detallada sobre la audiencia.
- **Selección de canales:** Identificar los medios más adecuados para cada tipo de contenido (blogs, redes sociales, podcasts, videos, etc.) ya que cada plataforma tiene su propio lenguaje y dinámica. Mientras que X (Twitter) es eficaz para la difusión de noticias y conversaciones en tiempo real, Instagram y TikTok son ideales para contenidos visuales y entretenimiento. La elección de los canales debe alinearse con la naturaleza del mensaje y las expectativas del público.
- **Calendario editorial:** Planificar la publicación de contenidos para mantener la coherencia y la frecuencia de comunicación de manera adecuada. Un calendario editorial define qué se publicará, en qué formato y en qué plataforma, asegurando una estrategia organizada y flexible ante eventos o tendencias inesperadas.
- **Adaptación del contenido:** Un mismo mensaje puede presentarse en múltiples formatos (texto, imagen, video, infografía, etc.) según cada plataforma, de ahí que sea importante ajustar el mensaje según el formato sin perder cohesión.
  - **TikTok e Instagram Reels:** Clips cortos y dinámicos.
  - **YouTube:** Vídeos más extensos con mayor profundidad.
  - **Blogs y newsletters:** Contenidos detallados y análisis.

---

<sup>6</sup> Google Marketing Plattform.

<https://marketingplatform.google.com/home?authuser=0>

<sup>7</sup> Brandwatch. <https://www.brandwatch.com/>

<sup>8</sup> Sprout Social. <https://sproutsocial.com/es/>

- **Podcats:** Conversaciones en profundidad sobre un tema.
- **Linkedin y X (Twitter):** Contenido informativo y profesional.
- **Medición y optimización:** Utilizar herramientas de analítica - Google Analytics, Hootsuite o HubSpot- para monitorizar el rendimiento de los contenidos y evaluar el impacto de la estrategia realizando los ajustes necesarios.

**Ejemplo:** Netflix es un referente en la gestión de contenidos en múltiples plataformas para promocionar sus películas, combinando estrategias de marketing digital, interacción con usuarios en tiempo real y producción de contenido exclusivo para cada canal.

La combinación de los siguientes elementos permite a Netflix mantener un alto nivel de engagement con su audiencia, adaptándose a las tendencias digitales y consolidando su liderazgo en la industria del entretenimiento:

- **Redes sociales y engagement con la audiencia:** Netflix adapta su tono en cada plataforma. En X, responde con humor y referencias a la cultura pop, mientras que en Instagram y TikTok prioriza videos cortos, memes y desafíos virales para promocionar sus series.<sup>9</sup>
- **Avances exclusivos y campañas interactivas:** Para generar expectativa, Netflix lanza avances exclusivos en redes sociales antes del estreno de sus series. Además, ha desarrollado campañas interactivas como la de *Stranger Things*, que incluyó experiencias inmersivas y eventos en vivo para los fans <sup>10</sup>.
- **Uso de newsletters y blogs:** Netflix utiliza newsletters para recomendar contenido basado en los intereses de los usuarios y

---

<sup>9</sup> Twitter de Netflix España <https://x.com/NetflixES>

<sup>10</sup> Rodríguez A. (2019, julio 4). Stranger Things: así es la estrategia de publicidad con la que Netflix ha llenado la serie de marcas como Lyft y Coca-Cola. Bussines Insider. <https://www.businessinsider.es/tecnologia/estrategia-publicidad-netflix-stranger-things-445235>

comparte artículos en su blog *Tudum*<sup>11</sup>, ofreciendo información exclusiva sobre sus producciones.

- **Plataformas audiovisuales y cross-promotion:** En YouTube, Netflix crea contenido adicional como entrevistas con actores, detrás de cámaras y videos temáticos. También colabora con influencers y creadores de contenido para expandir el alcance de sus campañas <sup>12</sup>.

### 7.3. El papel del storytelling en la gestión comunicativa

El *storytelling* es una técnica esencial en la gestión de la comunicación organizacional, ya que permite transmitir mensajes de manera emocional y memorable. A través de relatos bien contruidos, las organizaciones pueden generar conexión con su audiencia, generar confianza, reforzar su identidad y posicionar la marca de manera efectiva en la mente del consumidor.

#### Principios del storytelling efectivo:

- **Estructura narrativa:** Todo relato debe seguir una estructura clásica con inicio, desarrollo y desenlace. Este esquema ayuda a captar la atención del público desde el primer momento y a guiarlo a través del mensaje de manera clara y envolvente.
- **Creación de personajes:** Las historias más efectivas cuentan con personajes con los que la audiencia puede identificarse. Estos pueden ser consumidores reales, empleados, figuras reconocibles o incluso personajes ficticios que encarnen los valores de la marca.
- **Emoción y autenticidad:** Un storytelling genuino y alineado con los valores de la organización genera mayor impacto. Las historias que evocan emociones como alegría, nostalgia o empatía tienen más posibilidades de ser recordadas y compartidas.

---

<sup>11</sup> Blog Tudum de Netflix. <https://www.netflix.com/tudum>

<sup>12</sup> Netflix en YouTube. <https://www.youtube.com/user/NewOnNetflix>

- **Interacción y viralidad:** En el entorno digital, el storytelling permite la participación del público a través de redes sociales, comentarios y experiencias interactivas, lo que favorece su viralización y refuerza el engagement con la marca.

**Ejemplo: Coca-Cola** ha sido pionera en el uso del storytelling en sus estrategias de comunicación. Coca-Cola ha desarrollado campañas icónicas, como su publicidad de Navidad, en la que refuerza valores de unión y felicidad para conectar emocionalmente con los consumidores.

- **Campañas de Navidad:** Desde hace décadas, los anuncios navideños de Coca-Cola han generado impacto emocional en el público, utilizando imágenes icónicas como los camiones iluminados y Santa Claus. Estas campañas transmiten un mensaje de conexión y celebración familiar, fortaleciendo la asociación de la marca con momentos especiales <sup>13</sup>.
- **Share a Coke:** La campaña “Comparte una Coca-Cola” personalizó las botellas con nombres y mensajes, convirtiendo el consumo en una experiencia personal y compartida. La audiencia no solo compró los productos, sino que participó activamente al buscar su nombre y compartirlo en redes sociales<sup>14</sup>.
- **Campaña "Razones para creer":** Este anuncio utilizó imágenes y testimonios para destacar gestos de solidaridad y esperanza en el mundo, reforzando una visión positiva de la vida con Coca-Cola como símbolo de alegría y optimismo <sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Coca Cola Christmas Trucks Long Version.

<https://www.youtube.com/watch?v=ogetBqMgau0>

<sup>14</sup> Estévez Bonifacio, I. (2024, abril, 28). Cómo "Share a Coke" Transformó la Conexión de Marca: Una Mirada al Éxito de Coca-Cola en el Marketing Digital. *Marketing y Liderazgo*. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-share-coke-transform%C3%B3-la-conexi%C3%B3n-de-marca-una-indra-x6e6e/>

<sup>15</sup> Comercial Coca-Cola: "Razones Para Creer" 20.

<https://www.youtube.com/watch?v=BEhd2S5GbUg>

## Otros ejemplos:

- **Nike y su lema "Just Do It":** La marca ha construido su identidad a través de historias de superación personal, utilizando atletas icónicos y testimonios de personas comunes que han desafiado sus propios límites <sup>16</sup>.
- **Apple y su enfoque en la creatividad y la innovación:** Apple no solo vende productos tecnológicos, sino que narra historias sobre cómo sus dispositivos transforman la vida de las personas, con campañas emotivas como "Think Different" <sup>17</sup>.

## 7.4. Plataformas emergentes en la comunicación transmedia

En un ecosistema digital en constante evolución, las estrategias transmedia deben adaptarse e incorporar nuevas plataformas que emergen como espacios relevantes para conectar con audiencias específicas. Estas plataformas ofrecen posibilidades narrativas únicas que pueden enriquecer el universo transmedia de las organizaciones, permitiendo alcanzar segmentos de público que buscan experiencias más auténticas, comunitarias o verticales.

### 7.4.1. BeReal: autenticidad y contenido espontáneo

**BeReal**<sup>18</sup> representa un cambio paradigmático en la comunicación digital al priorizar la autenticidad sobre la producción elaborada. Esta plataforma notifica simultáneamente a todos sus usuarios en momentos aleatorios del día para que capturen y compartan una fotografía de lo que están haciendo en ese preciso instante, utilizando las cámaras frontal y trasera del dispositivo.

Características diferenciales:

---

<sup>16</sup> Los orígenes del logo de Nike y su eslogan «Just Do It» (2018, septiembre 18). *Eslogan Marketing Magazine*. <https://www.esloganmagazine.com/los-origenes-del-logo-de-nike-y-su-eslogan-just-do-it/>

<sup>17</sup> Russo, F. (2023, octubre 8). Las campañas de marketing más exitosas de Apple: «1984» y «Think Different». *Tentulogo*. <https://tentulogo.com/las-campanas-de-marketing-mas-exitosas-de-apple-1984-y-think-different/>

<sup>18</sup> BeReal. <https://bereal.com/es/>

- **Temporalidad limitada:** Los usuarios disponen de solo 2 minutos para publicar, lo que reduce la posibilidad de crear contenido altamente producido.
- **Reciprocidad:** Solo se pueden ver las publicaciones de otros usuarios después de compartir las propias, fomentando la participación activa.
- **Ausencia de filtros y edición:** La plataforma no permite modificar las imágenes con efectos visuales, promoviendo un contenido más realista.

Las marcas que han comenzado a utilizar BeReal como parte de su ecosistema transmedia lo hacen principalmente para:

- **Humanizar la marca:** Mostrando el "detrás de escena" y la cotidianidad de los equipos de trabajo.
- **Generar confianza:** Ofreciendo una visión más transparente y menos elaborada de la organización.
- **Conectar con la Generación Z:** Estableciendo vínculos con un segmento que valora especialmente la autenticidad y rechaza el marketing invasivo.

**Ejemplo: Chipotle** fue una de las primeras marcas en adoptar BeReal<sup>19</sup>, compartiendo códigos promocionales exclusivos en sus publicaciones diarias y mostrando la preparación de sus productos en tiempo real, logrando una mayor proximidad con su audiencia joven.

#### 7.4.2. Discord: comunidades y conversaciones en tiempo real

**Discord**<sup>20</sup> ha evolucionado desde una plataforma para gamers hasta convertirse en un espacio fundamental para la creación de comunidades digitales en torno a intereses compartidos. Su estructura

---

<sup>19</sup> Petovel, P. (2022, oct 11). Chipotle apuesta por BeReal en su estrategia de marketing. Merca2.0. <https://www.merca20.com/chipotle-apuesta-por-bereal-en-su-estrategia-de-marketing/>

<sup>20</sup> Discord. <https://discord.com/>

basada en servidores, canales temáticos y la posibilidad de combinar comunicación escrita, oral y visual la convierten en un entorno ideal para narrativas transmedia participativas.

Elementos clave:

- **Servidores personalizables:** Espacios cerrados que pueden estructurarse con múltiples canales según temas o funciones específicas.
- **Comunicación multimodal:** Integra chat de texto, llamadas de voz, videollamadas y streaming en directo.
- **Roles y permisos:** Permite establecer diferentes niveles de acceso y participación, facilitando la moderación.
- **Bots e integraciones:** Posibilidad de automatizar funciones y conectar con otras plataformas.

Aplicación en narrativas transmedia:

Discord permite a las organizaciones:

- **Crear comunidades inmersivas:** Desarrollando espacios donde la audiencia puede experimentar aspectos exclusivos de la narrativa.
- **Fomentar la co-creación:** Habilitando canales donde los usuarios pueden contribuir al universo narrativo.
- **Organizar eventos en vivo:** Realizando presentaciones, Q&A o sesiones interactivas que complementan la narrativa principal.
- **Obtener feedback directo:** Estableciendo un canal de comunicación inmediato con la comunidad.

**Ejemplo: HBO** utilizó Discord para la promoción de "La Casa del Dragón", creando un servidor donde los fans podían discutir teorías, participar en eventos exclusivos con el elenco y acceder a contenido adicional que expandía el universo narrativo de la serie más allá de los episodios televisivos <sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> House of the Dragon. <https://discord.com/invite/hotd>

### 7.4.3. Threads: conversaciones expandidas

Lanzada por Meta como una extensión de Instagram, **Threads**<sup>22</sup> se ha posicionado rápidamente como una plataforma centrada en conversaciones textuales que compite directamente con X (Twitter). Su integración con el ecosistema de Meta permite una conexión fluida entre contenidos visuales y discusiones textuales más elaboradas.

Características principales:

- **Formato conversacional:** Enfoque en publicaciones textuales con la posibilidad de incluir imágenes y videos cortos.
- **Integración con Instagram:** Aprovecha la base de usuarios y perfiles ya existentes en Instagram.
- **Algoritmo de recomendación:** Prioriza contenido relevante sobre la cronología estricta.
- **Limitación de caracteres:** Restricciones que fomentan la concisión pero permiten hilos para desarrollar ideas más extensas.

Valor en estrategias transmedia:

Threads ofrece a las organizaciones la oportunidad de:

- **Extender narrativas visuales:** Complementando el contenido de Instagram con contextos, explicaciones o historias adicionales.
- **Generar conversación:** Facilitando la interacción directa con la audiencia sobre elementos específicos de la narrativa transmedia.
- **Responder en tiempo real:** Reaccionando a acontecimientos o tendencias que pueden incorporarse a la estrategia narrativa.
- **Crear comunidad textual:** Desarrollando una presencia en una plataforma que prioriza el texto, equilibrando el contenido visual de otras redes.

---

<sup>22</sup> Threads. <https://www.threads.net/>

**Ejemplo: National Geographic**<sup>23</sup> utiliza Threads para expandir las historias detrás de sus icónicas fotografías, compartiendo detalles sobre los fotógrafos, el contexto de la imagen y datos científicos adicionales que enriquecen su narrativa visual principal distribuida en Instagram y su revista impresa.

#### **7.4.4. Integrando plataformas emergentes en estrategias transmedia**

Para incorporar eficazmente estas nuevas plataformas (BeReal, Discord, Threads, etc.) en una estrategia transmedia coherente, las organizaciones deben considerar:

Planificación estratégica:

- **Análisis de audiencia:** Identificar si los públicos objetivo están presentes y activos en estas plataformas emergentes.
- **Coherencia narrativa:** Garantizar que el contenido en cada plataforma, aunque único, mantenga conexión con el universo narrativo global.
- **Valor diferencial:** Determinar qué aporta cada plataforma a la experiencia transmedia y evitar la redundancia.

Recomendaciones prácticas:

1. **Experimentación controlada:** Iniciar la presencia en plataformas emergentes con proyectos piloto antes de integrarlas completamente en la estrategia.
2. **Contenido nativo:** Adaptar el mensaje a las particularidades de cada plataforma en lugar de replicar el mismo contenido.
3. **Participación activa:** Asignar recursos para mantener una presencia constante y responder a las interacciones de la comunidad.

---

<sup>23</sup> National Geographic España. <https://www.threads.net/@natgeoesp>

4. **Medición adaptada:** Desarrollar KPIs<sup>24</sup> específicos para cada plataforma, reconociendo que los criterios de éxito pueden variar.

Las plataformas emergentes representan una oportunidad para las organizaciones de expandir su narrativa transmedia hacia nuevos territorios digitales, alcanzando audiencias más diversas y generando experiencias complementarias que enriquecen su universo narrativo. Su correcta integración requiere un equilibrio entre innovación y coherencia estratégica, asegurando que cada plataforma aporte un valor único a la experiencia global.

## 7.5. Metaverso y experiencias inmersivas en la narrativa transmedia

La evolución de las narrativas transmedia encuentra en los entornos inmersivos y el metaverso un territorio fértil para expandir las posibilidades comunicativas de las organizaciones. Estos espacios digitales tridimensionales permiten a las audiencias no solo consumir contenido, sino habitarlo e interactuar con él de formas inéditas, transformando la relación entre emisores y receptores.

### 7.5.1. Conceptualización del metaverso como espacio narrativo

El metaverso<sup>25</sup> representa un conjunto de espacios virtuales<sup>26</sup> interconectados donde los usuarios, representados por avatares, pueden interactuar entre sí y con elementos digitales en tiempo real. Desde una perspectiva transmedia, constituye un canal con características únicas:

- **Espacialidad tridimensional:** Permite construir mundos navegables que materializan visualmente el universo narrativo.

---

<sup>24</sup> Martíns, J. (2024, agosto 16). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

<sup>25</sup> Fernández, Y. (2025, mar 6). Qué es el Metaverso, qué posibilidades ofrece y cuándo será real. *Xataka*. <https://www.xataka.com/basics/que-metaverso-que-posibilidades-ofrece-cuando-sera-real>

<sup>26</sup> Por ejemplo: Olyverse: <https://olyverse.com/es/meta>

- **Presencia e inmersión:** Genera sensación de "estar ahí", intensificando la conexión emocional con la narrativa.
- **Agencia del usuario:** Otorga capacidad de intervención directa en el desarrollo de historias y experiencias.

## 7.5.2. Modalidades inmersivas en estrategias transmedia: RV y RA

### 7.5.2.1. Realidad Virtual (RV)

La RV sumerge completamente al usuario en un entorno digital mediante dispositivos específicos, creando experiencias inmersivas que complementan otros canales narrativos.

Aplicaciones transmedia:

- **Experiencias en primera persona:** Permite a los usuarios vivir eventos desde la perspectiva de personajes o situaciones clave de la narrativa.
- **Espacios explorables:** Reconstrucción de escenarios relevantes que pueden ser recorridos libremente.

**Ejemplo:** La serie "Stranger Things"<sup>27</sup> desarrolló una experiencia en RV que permitía a los fans explorar lugares icónicos como la casa de los Byers, accediendo a contenido exclusivo que expandía la trama principal.

### 7.5.2.2. Realidad Aumentada (RA)

La RA superpone elementos digitales sobre el entorno físico, creando una experiencia híbrida que puede extender narrativas transmedia al mundo cotidiano del usuario.

Potencial narrativo:

- **Activación geolocalizada:** Contenidos que se revelan en ubicaciones específicas, incentivando la exploración física.

---

<sup>27</sup> Stranger Things VR. <https://www.filmaffinity.com/es/film791710.html>

- **Objetos aumentados:** Transformación de productos o materiales impresos en portales hacia contenido digital adicional.

**Ejemplo:** La campaña "Living Wine Labels" de Treasury Wine Estates convirtió las etiquetas de sus botellas en portales RA que activaban historias visuales sobre cada vino, conectando el producto físico con una experiencia digital narrativa <sup>28</sup>.

### 7.5.3. Plataformas y entornos del metaverso

Diversos espacios virtuales ofrecen posibilidades para extender narrativas transmedia:

- **Horizon Worlds (Meta)**<sup>29</sup>: Entorno social que permite crear espacios temáticos y experiencias interactivas.
- **Decentraland**<sup>30</sup>: Plataforma basada en blockchain donde organizaciones pueden adquirir terrenos virtuales para desarrollar experiencias narrativas.
- **Roblox**<sup>31</sup> y **Fortnite**<sup>32</sup>: Inicialmente videojuegos, han evolucionado hacia plataformas donde marcas desarrollan experiencias y eventos que expanden sus universos narrativos.

**Ejemplo:** Nike creó "Nikeland"<sup>33</sup> en Roblox, un espacio donde los usuarios pueden participar en juegos deportivos, explorar la historia de productos icónicos y personalizar sus avatares con artículos virtuales,

---

<sup>28</sup> Augmented Labels: The Future of Wine Marketing. (2018, sept 17) *Breakthru*. <https://www.breakthrubev.com/news/augmented-reality-labels>

<sup>29</sup> Horizon Worlds (Meta). <https://horizon.meta.com/>

<sup>30</sup> Decentraland. <https://decentraland.org/>

<sup>31</sup> Roblox. <https://www.roblox.com/es>

<sup>32</sup> Fortnite. <https://www.fortnite.com/?lang=es-ES>

<sup>33</sup> Nikeland en Roblox. <https://www.nike.com/es/ninos/nikeland-roblox?msocid=3d7a817611996e733d4b950d10316fd0>

extendiendo la narrativa de marca más allá de sus canales tradicionales.

#### **7.5.4. Consideraciones estratégicas para narrativas transmedia inmersivas**

Para incorporar efectivamente estos entornos en estrategias transmedia, las organizaciones deben considerar:

- **Curva de aprendizaje tecnológica:** Diseñar experiencias accesibles para usuarios con diferentes niveles de familiaridad tecnológica.
- **Valor narrativo:** Asegurar que la experiencia inmersiva aporte elementos genuinamente nuevos al universo narrativo.
- **Interoperabilidad:** Planificar conexiones entre la experiencia inmersiva y otros componentes de la estrategia transmedia.
- **Sostenibilidad:** Evaluar los recursos necesarios para mantener estos entornos activos y actualizados.

El metaverso y las tecnologías inmersivas representan una frontera en expansión para las narrativas transmedia, permitiendo a las organizaciones crear experiencias más envolventes, participativas y memorables. Su integración estratégica puede transformar audiencias pasivas en comunidades activamente involucradas con el universo narrativo en múltiples dimensiones.

#### **7.6. Inteligencia artificial en la creación de contenidos transmedia**

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) a los procesos creativos y de distribución está reconfigurando las estrategias de comunicación transmedia. Estas tecnologías no solo optimizan flujos de trabajo, sino que abren nuevas posibilidades narrativas y permiten personalizar experiencias a escala, transformando la relación entre creadores, contenidos y audiencias.

### 7.6.1. Herramientas de IA en la producción de contenidos

El ecosistema de herramientas de IA aplicadas a la comunicación transmedia se diversifica en distintas categorías según su función y aplicación:

- **Generadores de texto:** Sistemas como GPT-4<sup>34</sup> o Claude<sup>35</sup> que producen contenido escrito personalizable para diferentes plataformas y tonos comunicativos.
- **Creadores visuales:** Herramientas como DALL-E<sup>36</sup>, Midjourney<sup>37</sup> o Stable Diffusion<sup>38</sup> que generan imágenes originales a partir de descripciones textuales.
- **Editores audiovisuales inteligentes:** Aplicaciones como Runway ML<sup>39</sup> o Descript<sup>40</sup> que automatizan procesos de edición, sincronización y posproducción.
- **Compositores musicales:** Sistemas como AIVA<sup>41</sup> o Soundraw<sup>42</sup> que crean piezas musicales adaptadas a diferentes estados emocionales y contextos narrativos.

**Ejemplo:** Adobe ha integrado su suite de herramientas creativas con Firefly, un sistema de IA generativa que permite a los equipos creativos producir y modificar imágenes, ilustraciones y texturas mediante indicaciones textuales, acelerando la creación de activos visuales para campañas transmedia.

---

<sup>34</sup> GPT-4. <https://openai.com/index/gpt-4/>

<sup>35</sup> Claude. <https://claude.ai/>

<sup>36</sup> Dall-E. <https://openai.com/index/dall-e-3/>

<sup>37</sup> Midjourney. <https://www.midjourney.com/>

<sup>38</sup> Stable Diffusion. <https://stability.ai/>

<sup>39</sup> Runway ML. <https://runwayml.com/>

<sup>40</sup> Descript. <https://www.descript.com/>

<sup>41</sup> AIVA. <https://www.aiva.ai/>

<sup>42</sup> Soundraw. <https://soundraw.io/>

### 7.6.2. Transformación de los procesos creativos

La IA está modificando fundamentalmente los flujos de trabajo en la creación de contenidos transmedia:

- **Ideación asistida:** Utilización de IA para generar conceptos iniciales, expandir ideas existentes y explorar variaciones narrativas inéditas.
- **Prototipado acelerado:** Creación rápida de mockups y versiones preliminares que permiten testear conceptos antes de la producción final.
- **Adaptación multiplataforma:** Automatización parcial del proceso de adaptación de contenidos para diferentes canales y formatos.
- **Escalabilidad creativa:** Capacidad de producir grandes volúmenes de contenido personalizado manteniendo coherencia narrativa.

**Ejemplo: Netflix** utiliza sistemas de IA para adaptar automáticamente los assets promocionales de sus producciones según los intereses previos de cada usuario, creando múltiples variantes de carteles, tráilers y sinopsis que enfatizan diferentes aspectos narrativos de un mismo contenido.

### 7.6.3. Personalización y segmentación avanzada

La IA permite implementar estrategias de microsegmentación que transforman las narrativas transmedia en experiencias adaptativas:

- **Contenido dinámico:** Piezas que se modifican en tiempo real según el comportamiento, preferencias o contexto del usuario.
- **Rutas narrativas personalizadas:** Sistemas que sugieren diferentes recorridos a través del universo transmedia basados en el perfil y las interacciones previas.
- **Interacciones conversacionales:** Chatbots y asistentes virtuales que adoptan identidades de personajes del universo

narrativo, permitiendo interacciones significativas con elementos de la historia.

**Ejemplo:** La campaña "Westworld: The Maze"<sup>43</sup> utilizó asistentes de voz con IA para crear una experiencia narrativa interactiva donde los usuarios podían explorar diferentes aspectos del universo de la serie a través de conversaciones con personajes, adaptando el desarrollo según sus decisiones.

#### 7.6.4. Consideraciones éticas y estratégicas

La implementación de IA en estrategias transmedia plantea importantes reflexiones:

- **Transparencia creativa:** Decisión sobre comunicar o no a la audiencia qué elementos han sido creados o mediados por IA.
- **Equilibrio humano-máquina:** Determinación de qué aspectos del proceso creativo requieren sensibilidad humana y cuáles pueden beneficiarse de la automatización.
- **Derechos y propiedad intelectual:** Gestión de cuestiones legales relacionadas con contenidos generados por IA y su integración en narrativas transmedia.
- **Sesgos algorítmicos:** Necesidad de auditar los sistemas para prevenir la amplificación de estereotipos o representaciones problemáticas.

La inteligencia artificial está redefiniendo las posibilidades de la comunicación transmedia, permitiendo crear universos narrativos más extensos, coherentes y personalizados. Sin embargo, su implementación efectiva requiere un enfoque estratégico que equilibre innovación tecnológica con objetivos comunicativos y consideraciones éticas, manteniendo la autenticidad de la voz de marca y la conexión emocional con las audiencias.

---

<sup>43</sup> Westworld: la Inteligencia artificial que desafía los límites (n.d.). ICCSI.  
<https://iccsi.com.ar/westworld-inteligencia-artificial/>

### **a) Autenticidad y voz de marca**

¿Hasta qué punto puede la IA replicar o sustituir la autenticidad en las narrativas transmedia sin comprometer la conexión emocional con las audiencias? Reflexiona sobre los límites entre eficiencia y deshumanización en la comunicación de marca.

### **b) Ética y transparencia**

¿Deberían las organizaciones informar explícitamente a sus audiencias cuando el contenido que consumen ha sido creado o mediado por IA? Analiza las implicaciones éticas de la falta de transparencia y sus posibles consecuencias para la confianza del público.

### **c) Creatividad y propiedad intelectual**

¿Cómo redefine la IA los conceptos de originalidad y propiedad intelectual en las narrativas transmedia? Considera los desafíos legales y creativos que surgen cuando las herramientas de IA generan contenido basado en obras preexistentes.

### **d) Personalización vs. experiencia compartida**

¿La hiperpersonalización de contenidos mediante IA puede fragmentar la experiencia colectiva que tradicionalmente generan las narrativas transmedia? Reflexiona sobre cómo equilibrar las experiencias personalizadas con la construcción de comunidades en torno a narrativas compartidas.

### **e) Diversidad y representación**

¿De qué manera los sesgos inherentes a los sistemas de IA pueden afectar la representación de diferentes grupos en las narrativas transmedia? Analiza estrategias para garantizar que las narrativas generadas o asistidas por IA promuevan la diversidad y eviten perpetuar estereotipos.

## Vídeos

*¿Cómo se hace un Proyecto transmedia?* (2017, oct 25). El Cañonazo.

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=n9UBuzeiRXc>

*Gestión de contenidos* (2019, jul 8). Visión en medios digitales.

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5pJ5iMAzDNw>

*Qué es Narrativa Transmedia* (2019, abril 25). Comunicándonos.

YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=lzeOEU\\_GyRc](https://www.youtube.com/watch?v=lzeOEU_GyRc)

*¿Qué es un CMS o gestor de contenidos y cuáles son sus beneficios?* (2020, jun 24). HubSpot Español. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=7vOhT3MwUmU>

*Transmedia storytelling* (2013, sept 9). VeRa Rex. YouTube.

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

*Transmedia Storytelling”, por Drafftcb* (2013, mar 15). El Publicista.

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Tlo0YKzIFeg>

## Bibliografía recomendada

- Freire-Sánchez, A. y Vidal-Mestre, M. (2022). El concepto de antihéroe o antiheroína en las narrativas audiovisuales transmedia. *Cuadernos info*, 52, 246-265.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2022000200246&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2022000200246&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Hermann-Acosta, A. (2020). Storytelling y comunicación multidireccional: una estrategia formativa para la era digital. *Revista de Comunicación y Cultura*, 3, 30-43.  
<https://doi.org/10.32719/6312514.2020.3.3>
- Juvera Avalos, J. y Cruz Sánchez, I. (2021). Primeros hallazgos sobre el storytelling de STEM y niñas en YouTube. Un análisis documental con perspectiva feminista. En Blanca Sánchez-Gutiérrez y Antonio Pineda (coords.) *Comunicación política en el mundo digital: tendencias actuales en propaganda, ideología y sociedad*, pp. 1030-1053.  
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=839830&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=839830&orden=0&info=open_link_libro)
- Robledo Dioses, K., Atarama Rojas, T. y Palomino Moreno, H. (2016). De la comunicación multimedia a la comunicación transmedia: una revisión teórica sobre las actuales narrativas periodísticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 223-240.  
<https://doi.org/10.5209/ESMP.55593>
- Roig Telo, A. y Yael Hofman, V. (2021). Cazadores de Historias: un caso de implementación de storytelling en el aula como herramienta para incentivar la creatividad colectiva. *Icono 14*, 19(2), 235-260.  
<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/1707/1882/>

## Capítulo 8. Seguimiento, medición y evaluación en comunicación

La comunicación efectiva no solo depende de la creación y difusión de mensajes, sino también de su seguimiento, medición y evaluación. La combinación de métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, junto con herramientas digitales avanzadas, permite a las organizaciones ajustar sus acciones y optimizar su impacto mediante un análisis riguroso de los datos.

### 8.1. Investigación y métricas en comunicación

La investigación en comunicación es un proceso clave para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y optimizar la toma de decisiones. Su objetivo es comprender el comportamiento de la audiencia, medir la efectividad de los mensajes y mejorar la planificación de futuros contenidos.

Existen tres enfoques metodológicos principales:

- **Investigación cuantitativa:** Se basa en datos numéricos y métricos como el alcance, la tasa de conversión o las interacciones en redes sociales. Se obtiene a través de encuestas, análisis de tráfico web, estadísticas de audiencia, entre otros.
- **Investigación cualitativa:** Analiza aspectos subjetivos como la percepción de la marca, la reputación y el engagement emocional con la audiencia. Se aplica mediante grupos focales (focus group), entrevistas en profundidad y análisis de contenido.
- **Investigación mixta:** Combina ambos enfoques para obtener una visión más completa del desempeño comunicativo.

Veamos con más detalle cada uno de ellos.

### 8.1.1. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos para medir el impacto de las estrategias comunicativas. Algunas métricas clave incluyen:

- **Alcance y audiencia:** Mide la cantidad de personas expuestas a un mensaje (impresiones en redes sociales, rating televisivo, circulación de prensa, etc.).
- **Interacciones y engagement:** Analiza la respuesta del público a los contenidos (número de 'Me gusta', comentarios, compartidos, tiempo de visualización, etc.).
- **Tasa de conversión:** Evalúa el porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada (suscripciones, descargas, compras, etc.).
- **Sentimiento de marca:** A través de análisis de sentimiento en redes sociales y encuestas, se determina si la percepción de la audiencia es positiva, neutra o negativa.

#### 8.1.1.2. Herramientas digitales para investigación cuantitativa:

- **Google Analytics:** Analiza el tráfico web, las páginas más visitadas y el comportamiento de los usuarios.  
<https://marketingplatform.google.com/about/>
- **Meta Business Suite (antes Facebook Insights):** Proporciona datos sobre interacciones en Facebook e Instagram.  
<https://business.facebook.com/business/>
- **YouTube Analytics:** Permite medir visualizaciones, tiempo de retención y procedencia de la audiencia.  
<https://support.google.com/youtube/answer/9002587?hl=es-419&co=GENIE.Platform%3DDesktop>

- **Twitter Analytics:** Evalúa el rendimiento de tweets, impresiones e interacciones<sup>44</sup>. [https://x.com/i/account\\_analytics](https://x.com/i/account_analytics)
- **Brandwatch:** Software de análisis de redes sociales que permite identificar tendencias y medir el sentimiento de la audiencia. <https://www.brandwatch.com/>

### Ejemplos:

- La BBC aplica análisis de audiencias mediante encuestas y estudios etnográficos para mejorar la relevancia de su contenido en diferentes mercados.<sup>45</sup>
- Netflix usa métricas cuantitativas para analizar el comportamiento de los usuarios, midiendo qué series ven, en qué momentos y si completan los episodios, permitiéndoles mejorar sus recomendaciones con inteligencia artificial.<sup>46</sup>

### 8.1.2. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se centra en el análisis de aspectos subjetivos, como la percepción de la audiencia, el significado de los mensajes y el impacto emocional del contenido.

---

<sup>44</sup> Doyle, K. (n.d.). Twitter Analytics: Cómo medir y hacer un seguimiento de las campañas de Twitter. X empresas. <https://business.x.com/es/blog/twitter-analytics>

<sup>45</sup> Entender las audiencias de la BBC para maximizar el impacto en todas las plataformas (n.d.). *Kantar Media*. <https://www.kantarmedia.com/es/casos-de-exito/bbc#>

<sup>46</sup> Herrera Riveros, L.K. (2023, agosto 16). La estrategia maestra de Netflix: Análisis de datos y Estudios de mercado. *Analitoxacademy*. <https://analitoxacademy.com/la-estrategia-maestra-de-netflix-analisis-de-datos-y-estudios-de-mercado/>

### 8.1.2.1. Métodos de investigación cualitativa:

- **Focus groups:** Discusión en grupo con personas representativas del público objetivo para conocer sus opiniones y emociones sobre una campaña o mensaje.
- **Entrevistas en profundidad:** Conversaciones individuales que permiten analizar detalladamente la percepción del público sobre una marca o contenido.
- **Análisis de contenido:** Estudio de textos, imágenes y videos para identificar patrones en la comunicación y evaluar la coherencia del mensaje.
- **Etnografía digital:** Observación del comportamiento de los usuarios en plataformas digitales para comprender cómo interactúan con el contenido.

### 8.1.2.2. Herramientas digitales para investigación cualitativa:

- **Dedoose:** Plataforma para analizar entrevistas y datos cualitativos. <https://www.dedoose.com/>
- **NVivo:** Software avanzado para el análisis de datos cualitativos y codificación de contenido. <https://www.nvivo-spain.com/>
- **Atlas.ti:** Plataforma para el análisis cualitativo de textos, imágenes y vídeos. <https://atlasti.com/>
- **Talkwalker:** Análisis de menciones y sentimiento de marca en redes sociales. <https://www.talkwalker.com/es/>
- **Software para focus group<sup>47</sup> y otras técnicas cualitativas:**
  - **QuestionPro Communities**, <https://www.questionpro.com/es/communities/>
  - **Forsta**, <https://www.forsta.com/>
  - **QualSights**, <https://www.qualsights.com/>
  - **FlexMR**, <https://www.flexmr.net/>

---

<sup>47</sup> Software para focus group: Las 7 mejores plataformas (n.d.). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/software-para-focus-group/>

- **MaxQDA**, <https://www.maxqda.com/es/>
- **Qualzy**. <https://qualzy.com/>
- **Speak ai**, <https://speakai.co/>

**Ejemplo:** Disney utiliza focus groups y entrevistas para evaluar la percepción de sus películas y series antes del estreno, permitiendo realizar cambios estratégicos en la narrativa si es necesario.<sup>48</sup>

### 8.1.3. Investigación mixta

La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite obtener una visión más completa del impacto de la comunicación. Este método integra datos numéricos con el análisis de percepciones y emociones del público.

Un medio de comunicación puede combinar estadísticas de audiencia (cuantitativas) con focus groups (cualitativos) para evaluar el impacto de un nuevo programa de televisión. Netflix, Spotify y Amazon Prime utilizan análisis mixtos para ajustar sus algoritmos de recomendación, combinando métricas de consumo con encuestas de satisfacción del usuario.

#### 8.1.3.1. Herramientas digitales para investigación mixta:

- **SurveyMonkey:** Plataforma para encuestas con preguntas abiertas y cerradas. <https://es.surveymonkey.com/>
- **Qualtrics:** Software de análisis avanzado que combina métricas y percepciones del usuario. <https://www.qualtrics.com/es/>
- **Google Forms:** Herramienta gratuita para recolectar datos cuantitativos y cualitativos. <https://docs.google.com/>
- **IBM SPSS:** Software estadístico para el análisis de datos mixtos. <https://www.ibm.com/es-es/spss>

---

<sup>48</sup> Disney Research. <https://www.disneyresearch.com/>

Supongamos una organización de defensa ambiental que busca generar conciencia y movilizar a la sociedad en torno a problemas ecológicos como el cambio climático, la deforestación y la contaminación. Para evaluar la efectividad de sus campañas de comunicación, puede emplear una metodología de investigación mixta, combinando datos cuantitativos y cualitativos.

En la etapa cuantitativa, medirá el impacto de sus campañas en redes sociales, medios de comunicación y participación en iniciativas. Algunas métricas clave incluyen:

- **Alcance digital:** Uso de herramientas como Google Analytics y Meta
- **Business Suite** para analizar visitas a su sitio web, visualizaciones de videos y alcance en redes sociales.
- **Participación en redes sociales:** Evaluación de interacciones (Me gusta, comentarios, compartidos) relacionadas con campañas.
- **Firmas en peticiones online:** Monitoreo del número de personas que firman peticiones en plataformas como Change.org<sup>49</sup>.
- **Impacto mediático:** Análisis de menciones en prensa y cobertura en medios mediante herramientas como Meltwater<sup>50</sup> y Brandwatch<sup>51</sup>.

En paralelo, puede llevar a cabo estudios cualitativos para comprender las percepciones y emociones del público frente a sus campañas. Estas estrategias incluyen:

- **Entrevistas en profundidad:** Realización de entrevistas con activistas y seguidores para evaluar cómo perciben las campañas y qué los motivan a participar.

---

<sup>49</sup> Change.org. <https://www.change.org/es>

<sup>50</sup> Meltwater. <https://www.meltwater.com/en>

<sup>51</sup> Brandwatch. <https://www.brandwatch.com/es/>

- **Grupos focales:** Organización de grupos de discusión con diferentes segmentos de la población (jóvenes, activistas, expertos ambientales) para analizar la efectividad del mensaje.
- **Análisis de comentarios en redes sociales:** Uso de herramientas como Talkwalker y Hootsuite Insights para examinar la opinión pública y el sentimiento generado por la campaña.

Con los datos obtenidos de ambas metodologías, esta organización puede ajustar su estrategia de comunicación para mejorar el impacto de sus campañas. Si el análisis cuantitativo muestra un alto alcance pero la investigación cualitativa indica que el mensaje no genera una conexión emocional suficiente, se rediseñan los contenidos para hacerlos más impactantes.

**Ejemplo:** En la campaña *Detox My Fashion*<sup>52</sup>, Greenpeace utilizó estos métodos para evaluar cómo los consumidores reaccionaban a la denuncia de contaminación en la industria textil. Al notar que las cifras de interacción eran altas, pero el nivel de compromiso real bajo, ajustaron la estrategia para incluir llamados más directos a la acción y testimonios de comunidades afectadas, logrando una mayor movilización.<sup>53</sup>

## 8.2. Métodos de evaluación de impacto comunicativo

Para determinar la efectividad de una estrategia de comunicación, es esencial aplicar métodos estructurados que permitan medir tanto el alcance como la percepción del mensaje en la audiencia. La evaluación del impacto comunicativo no solo ayuda a justificar inversiones en comunicación, sino que también permite ajustar estrategias para

---

<sup>52</sup> Desintoxica mi moda. *Greenpeace*.

<https://www.greenpeace.org/international/act/detox/>

<sup>53</sup> La campaña Detox de Greenpeace muestra cómo, si quieren, las marcas pueden eliminar los tóxicos de sus prendas (2016, julio 5). *Greenpeace*.

<https://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/news/2016/Julio/La-campana-Detox-de-Greenpeace-muestra-como-si-quieren-las-marcas-pueden-eliminar-los-toxicos-de-sus-prendas/>

maximizar su efectividad. Los principales métodos para evaluar el impacto de la comunicación son:

- **Análisis de retorno de la inversión (ROI):** Evalúa si los recursos destinados a comunicación han generado un tangible, ya sea económico o en términos de visibilidad y engagement.
- **Modelo de atribución de impacto:** Determina qué acciones han contribuido más al éxito de la estrategia comunicativa, diferenciando entre publicidad, relaciones públicas y redes sociales.
- **Monitorización de medios:** Permite evaluar cómo ha sido percibida la organización en prensa, redes y blogs mediante herramientas de clipping y escucha social.
- **Estudios de percepción y reputación:** Encuestas y análisis de sentimiento en redes sociales ayudan a entender la imagen que la audiencia tiene de una marca o institución.

Veamos ahora cada uno de estos métodos con algo más de detalle.

### 8.2.1. Análisis de retorno de la inversión (ROI):

El **Retorno de la Inversión (ROI)** mide si los recursos destinados a comunicación han generado un beneficio tangible, ya sea en términos financieros (ventas, conversiones) o intangibles (engagement, reputación).

#### Herramientas digitales para medir el ROI:

- **Google Analytics:** Permite rastrear conversiones generadas por campañas de comunicación digital.
- **HubSpot:** Evalúa la efectividad de estrategias de marketing de contenidos y email marketing. <https://www.hubspot.es/>
- **Hootsuite Impact:** Mide el rendimiento de campañas en redes sociales en relación con objetivos comerciales. <https://www.hootsuite.com/social-impact>

**Ejemplo:** Nike evalúa el impacto de sus campañas de marketing digital midiendo el tráfico web, las ventas en su tienda online y el engagement en redes sociales. En la campaña *Just Do It*, analizaron el ROI comparando el aumento en la venta de zapatillas con el gasto en publicidad y contenido digital.

### 8.2.2. Modelo de atribución de impacto

Este método busca identificar qué acciones comunicativas han contribuido más al éxito de la estrategia. Permite determinar si una conversión (como una compra o suscripción) proviene de publicidad digital, relaciones públicas, redes sociales u otros canales.

#### Modelos de atribución más utilizados:

- **Última interacción:** Atribuye el éxito a la última acción del usuario antes de convertir.
- **Primer contacto:** Asigna el mérito al primer canal con el que interactuó el usuario.
- **Atribución lineal:** Distribuye el impacto entre todas las interacciones del usuario con la marca.

#### Herramientas digitales para análisis de atribución:

- **Google Attribution:** Evalúa la influencia de cada punto de contacto en una estrategia de comunicación digital.
- **Adobe Analytics:** Proporciona modelos de atribución avanzadas con inteligencia artificial.<sup>54</sup>

**Ejemplo:** Spotify aplica modelos de atribución para determinar qué estrategias de marketing han impulsado más suscripciones premium.

---

<sup>54</sup> Adobe. <https://www.adobe.com/es/>

Analizan si los usuarios se convierten por anuncios en redes sociales, contenido en blogs o campañas de email marketing.

### 8.2.3. Monitorización de medios

Permite evaluar la percepción de la organización en prensa, blogs y redes sociales mediante herramientas de clipping y escucha social . Con estas métricas, es posible identificar tendencias, detectar crisis de reputación y medir la cobertura mediática obtenida.

#### Herramientas digitales para monitorización de medios:

- **Meltwater:** Monitorea menciones en medios digitales y redes sociales.
- **Brandwatch:** Analiza conversaciones en redes sociales y medios online en tiempo real.
- **Alertas de Google:** Notifica menciones de la marca en blogs, foros y noticias.

**Ejemplo:** Greenpeace utiliza herramientas de monitorización para evaluar cómo se habla de sus campañas en medios. Por ejemplo, después de lanzar la campaña *Detox My Fashion* , analizaron cobertura en prensa y redes para ajustar su estrategia de activismo digital.

### 8.2.4. Estudios de percepción y reputación

Este método analiza cómo la audiencia percibe a una organización a través de encuestas, focus groups y análisis de sentimiento en redes sociales .

#### Herramientas digitales para análisis de percepción y reputación:

- **SurveyMonkey:** Permite realizar encuestas de percepción de marca.
- **Talkwalker:** Analiza el sentimiento del público en redes sociales y medios digitales.

- **Reprtrak:** Evalúa la reputación corporativa a nivel global. <https://www.reprtrak.com/>

**Ejemplo:** Coca-Cola mide la percepción de sus campañas publicitarias analizando el sentimiento en redes sociales. En campañas como *Comparte una Coca-Cola*, utilizaron encuestas y monitoreo de hashtags para evaluar la respuesta emocional del público.<sup>55</sup>

### 8.3. KPIs y métricas en comunicación digital y offline

Los *indicadores clave de rendimiento* (*Key Performance Indicators*, KPI) son indicadores que permiten evaluar el rendimiento de una estrategia de comunicación. Su correcta selección y análisis garantizan que los esfuerzos comunicativos se alineen con los objetivos organizacionales. Los KPIs se pueden clasificar en dos grandes categorías: KPIs en comunicación digital y KPIs en comunicación offline.

#### 8.3.1. KPIs en comunicación digital

Los KPIs digitales permiten medir la efectividad de campañas en entornos online, como redes sociales, sitios web y plataformas de contenido. Las principales KPIs de este tipo son:

- **Alcance:** Número total de usuarios que han visto el contenido.
- **Engagement:** Nivel de interacción (Me gusta, comentarios, compartidos, tiempo de visualización).
- **Tasa de conversión:** Porcentaje de usuarios que realizan una acción deseada (compras, registros, descargas).
- **Tiempo de permanencia:** Tiempo promedio que los usuarios pasan en una página web o contenido.
- **Tasa de rebote:** Porcentaje de usuarios que abandonan el sitio web sin interactuar.

---

<sup>55</sup> Ridge, B.V. (2024, febrero 19). El impacto del mensaje de Coca-Cola en la percepción de la marca. *MBlog Multimedia*. <https://www.mediummultimedia.com/disenio/que-mensaje-transmite-la-marca-coca-cola/>

### 8.3.1.1. Herramientas digitales para medir KPIs en comunicación digital

- **Google Analytics 4:** Mide tráfico web, tasa de conversión y comportamiento de los usuarios.
- **Hootsuite Analytics:** Permite evaluar el engagement en redes sociales.
- **Semrush:** Analiza el tráfico web y la eficacia del marketing de contenidos. <https://www.semrush.com/>
- **Sprout Social:** Evalúa la interacción del público con publicaciones en redes sociales. <https://sproutsocial.com/es/>

**Ejemplo:** Duolingo<sup>56</sup>, la plataforma de aprendizaje de idiomas, mide el engagement y la tasa de conversión a través del análisis de uso de su aplicación. Analizan cuántos usuarios completan una lección diaria y cuántos se convierten en suscriptores premium con su sistema de notificaciones y gamificación.

### 8.3.2. KPIs en comunicación offline

En entornos tradicionales, los KPI permiten evaluar la efectividad de medios como la televisión, la radio, la prensa y eventos presenciales. En este caso, las principales KPIs son:

- **Audiencia de medios tradicionales:** Incluye el rating televisivo, la cantidad de oyentes en radio y la circulación de prensa escrita.
- **Impacto en relaciones públicas:** Se mide por la cobertura en medios, la calidad de menciones y su valor publicitario equivalente. Esta KPI puede desglosarse en varias alternativas:
  - **AVE** (Valor Publicitario Equivalente o Equivalente de Valor Publicitario): métrica utilizada en relaciones públicas y comunicación para calcular el valor monetario de una aparición en medios ganados (noticias, reportajes,

---

<sup>56</sup> Duolingo. <https://es.duolingo.com/>

entrevistas), en comparación con lo que costaría un espacio publicitario de tamaño y ubicación similar.

Se obtiene multiplicando el espacio o tiempo que una noticia ocupa en un medio por la tarifa publicitaria de ese medio [AVE = Tamaño/Duración de la cobertura × Tarifa publicitaria del medio].

Por ejemplo, si un artículo de una empresa aparece en la portada de un periódico cuya tarifa publicitaria es de 10.000 €, el AVE de esa cobertura sería aproximadamente 10.000 €.

- **Análisis de Sentimiento:** Evalúa si las menciones en medios son positivas, negativas o neutras.
- **Share of Voice (SOV):** Compara la presencia mediática de una marca con la de sus competidores.
- **Valor de Medios Ganado (EMV):** Considera el impacto de la cobertura en términos de participación digital.
- **Recuerdo de marca:** Se evalúa a través de encuestas de percepción, notoriedad y reconocimiento de marca.
- **Asistencia a eventos:** Número de asistentes y nivel de participación en eventos presenciales.

#### 8.3.2.1. Herramientas para medir KPIs en comunicación offline:

- **Kantar Media:** Evalúa el rating de televisión y audiencias en medios tradicionales. <https://www.kantarmedia.com/es/>
- **Determ:** Realiza monitoreo de medios para medir cobertura y notoriedad de marca. <https://determ.com/media-monitoring-software/>
- **Nielsen Ratings**<sup>57</sup>: Mide la audiencia y el impacto publicitario en radio y televisión. <https://www.nielsen.com/data-center/top-ten/>

---

<sup>57</sup> Nielsen ratings. *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen\\_ratings](https://es.wikipedia.org/wiki/Nielsen_ratings)

**Ejemplo:** WWF (World Wide Fund for Nature) mide la recordación de marca y el impacto de sus campañas de concienciación medioambiental mediante encuestas post-campaña. En su campaña *Hora del Planeta*<sup>58</sup>, han evaluado cuántas personas recuerdan la iniciativa y si han cambiado sus hábitos de consumo energético tras verla en televisión y medios escritos.

#### **8.4. Herramientas para la medición de la reputación y el engagement**

La reputación y el engagement son indicadores fundamentales para medir el impacto de una organización en su audiencia. Estos aspectos afectan a todas las organizaciones, pero es paradigmático el caso de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las cuales, al depender en gran medida de la confianza del público y la transparencia, necesitan herramientas específicas para evaluar su percepción y fortalecer su comunicación.

Además de las citadas hasta ahora, cabe destacar las siguientes herramientas digitales:

- **Matomo** : Alternativa a Google Analytics con mayor énfasis en privacidad, útil para organizaciones que buscan cumplir con normativas de protección de datos. <https://matomo.org/>
- **Hotjar** : Analiza el comportamiento de los usuarios en una web mediante mapas de calor y grabaciones de sesiones. <https://www.hotjar.com/es/>
- **Moz** : Evalúa la autoridad de dominio de una web, permitiendo mejorar la visibilidad de las campañas de una organización. <https://moz.com/>
- **Ubersuggest**: Herramienta gratuita para optimizar el contenido y mejorar el posicionamiento SEO. <https://neilpatel.com/es/ubersuggest/>
- **Ahrefs**: Evaluación del posicionamiento SEO y reputación digital. <https://ahrefs.com/es/free-seo-tools>

---

<sup>58</sup> La hora del planeta. WWF. <https://horadelplaneta.wwf.es/gracias-por-hacer-horadelplaneta-un-exito/>

- **Loomly** : Plataforma de gestión de contenidos en redes sociales con herramientas para analizar el impacto de las publicaciones.  
<https://play.google.com/>

**Ejemplo:** Médicos Sin Fronteras<sup>59</sup> implementa Sprout Social para gestionar su comunicación en redes y analizar el compromiso de sus publicaciones sobre crisis humanitarias. Además, emplea Hotjar para mejorar la experiencia de usuario en su página de donaciones.

---

<sup>59</sup> Médicos Sin Fronteras. <https://www.msf.es/>

**a) ¿Cómo influyen las métricas en la toma de decisiones comunicativas?**

¿Existe un exceso de confianza en los datos cuantitativos frente a los cualitativos? ¿Se priorizan aquellas estrategias que generan mejores indicadores en lugar de las más éticamente responsables o con mayor impacto social?

**b) ¿Hasta qué punto las herramientas de medición reflejan con precisión la percepción de la realidad social?**

¿Los algoritmos de análisis de sentimiento en redes sociales pueden captar la complejidad del pensamiento humano? ¿Cómo influyen los sesgos en la interpretación de los datos obtenidos?

**c) ¿Es posible medir el impacto real de la comunicación en el cambio social?**

¿Qué indicadores pueden evaluar de forma efectiva el impacto de campañas de sensibilización o activismo? ¿Cómo diferenciar entre un alto engagement digital y una verdadera transformación social?

**d) ¿Qué riesgos conlleva la medición de la reputación y el compromiso en la comunicación de instituciones y ONG?**

¿Podría llevarse a la instrumentalización de causas sociales con fines puramente reputacionales? ¿Cómo evitar que la medición priorice la viralidad y el impacto inmediato sobre el compromiso a largo plazo?

**e) ¿Qué papel juegan los medios de comunicación en la construcción de la realidad social medida a través de métricas?**

¿Cómo afectan las estrategias de optimización para algoritmos (SEO, tendencias, clickbait) a la forma en que se informa y se percibe la realidad? ¿Existe algún riesgo de que la medición de audiencias condicione la diversidad de discursos y voces en el espacio público?

## Vídeos

*Cómo medir la comunicación interna de una compañía* (2022, marzo 30). *Imaginario Colectivo*.

<https://www.youtube.com/watch?v=JOlCBNTlS5E>

*Conoce la medición de las audiencias en los medios de comunicación* (2019, abr 5). *Mundo Ejecutivo TV*.

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

*Estudio sobre la medición de la comunicación interna. Presentación de informe de resultados* (2023, julio 18). *ATREVIA*.

[https://www.youtube.com/watch?v=qV6rBg\\_MMIY](https://www.youtube.com/watch?v=qV6rBg_MMIY)

*La importancia de la medición en comunicación ¿Un debate superado?* (2018, jun 8). *Prnoticias*.

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

*Medición en Comunicación* (2020, feb 22). *Zona Pyme*.

<https://www.youtube.com/watch?v=wf2Hj1b9ZsY>

*Outputs, de la medición a la evaluación: Ciclo de medición y evaluación* (2018, oct 16). *Dircom*.

<https://www.youtube.com/watch?v=Lsd0tWNw8j8>

*Sergi Guillot, CEO Acceso Group, desvela los secretos de la medición en comunicación* (2015, oct 20). *Prnoticias*.

<https://www.youtube.com/watch?v=tAXR1WXPkqk>

## Bibliografía recomendada

- Álvarez Nobel, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>
- Espinar Ruiz, E., Frau Marhuenda, C., González Río, M.J. y Martínez Gras, R. (2006). Técnicas para la medición de audiencias. *En Introducción a la sociología de la comunicación, Publicaciones de la Universidad de Alicante*.  
[https://publicaciones.ua.es/libro/introduccion-a-la-sociologia-de-la-comunicacion\\_118503/](https://publicaciones.ua.es/libro/introduccion-a-la-sociologia-de-la-comunicacion_118503/)
- Estrella Ramón, A.M. y Segovia López, C. (2016). Comunicación integrada de Marketing. ESIC.  
[https://books.google.es/books?id=eoaCCwAAQBAJ&lpg=PA7&ots=cH8UVU84uz&dq=Medici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&lr=lang\\_en%7Clang\\_es&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=Medici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?id=eoaCCwAAQBAJ&lpg=PA7&ots=cH8UVU84uz&dq=Medici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&lr=lang_en%7Clang_es&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=Medici%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false)
- Garrido, F.J. (n.d.). Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial.  
[https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf)
- Rubio-Pinilla, P. y Candón-Mena, J. (2021). La comunicación digital de Médicos Sin Fronteras en España durante la crisis de la COVID-19. *Index Comunicación*, 11(2), 231-255.  
<https://doi.org/10.33732/ixc/11/02Lacomu>

## Capítulo 9. Planificación estratégica de campañas de comunicación

La planificación de campañas de comunicación es uno de los pilares fundamentales de la gestión comunicativa en cualquier organización, institución o proyecto social. Diseñar una campaña efectiva no consiste únicamente en elaborar mensajes atractivos o elegir los canales adecuados; requiere, ante todo, un **proceso estratégico** riguroso que permita identificar las necesidades de comunicación, establecer objetivos claros, definir audiencias específicas y articular mensajes coherentes con los valores de la organización.

En un entorno mediático marcado por la sobreinformación, la fragmentación de audiencias y la multiplicación de plataformas, las campañas deben construirse desde una visión integral y dinámica. Esto implica asumir la comunicación no como un proceso lineal y unidireccional, sino como un sistema complejo de interacción con públicos diversos, donde la evaluación y el ajuste continuo son tan importantes como la planificación inicial.

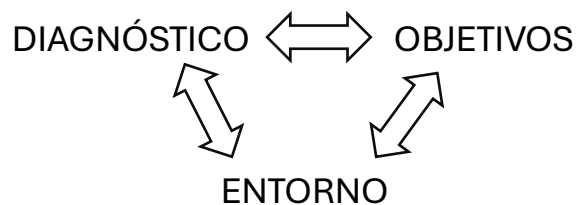
Este capítulo ofrece orientaciones para diseñar campañas de comunicación. En él se abordarán las siguientes etapas clave:

1. **Diagnóstico y análisis de la situación:** Identificación de problemas, oportunidades, contexto comunicativo y posicionamiento actual de la organización.
2. **Definición estratégica:** Formulación de objetivos, identificación de públicos, construcción de mensajes clave y determinación de posicionamientos.
3. **Diseño de la campaña:** Elección de canales, cronograma de acciones, asignación de recursos y elaboración de piezas comunicativas.
4. **Implementación táctica:** Ejecución operativa del plan con criterios de coherencia, calidad narrativa y adaptación al entorno digital.

5. **Seguimiento, evaluación y ajuste continuo:** Monitorización de resultados, análisis del impacto comunicativo y mejora de la estrategia en tiempo real.

### 9.1. Diagnóstico y análisis de la situación

Antes de diseñar cualquier campaña de comunicación, es fundamental partir de un diagnóstico riguroso de la situación comunicativa. Esta fase inicial proporciona la base para tomar decisiones estratégicas informadas, alineadas con los objetivos de la organización y con las características del entorno en el que se desarrollará la campaña.



Fuente: elaboración propia

#### 9.1.1. Identificación del problema o necesidad comunicativa

Toda campaña parte de una pregunta clave: **¿qué situación queremos transformar o comunicar?** Puede tratarse de mejorar la percepción de marca, aumentar la visibilidad de una causa, cambiar hábitos sociales o gestionar una crisis. Identificar claramente el problema o reto comunicativo permite enfocar los esfuerzos con mayor eficacia. Cuanto más centrada esté la campaña en un objetivo principal, mejor. Demasiados objetivos tienden a disminuir la eficacia de las campañas.

#### 9.1.2. Análisis del contexto: DAFO y PESTEL

El análisis del entorno puede realizarse a través de varias técnicas complementarias:

- **Análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades): se centra en las capacidades internas de la organización (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos

que pueden influir positiva o negativamente (Amenazas y Oportunidades).

- **Análisis PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal): proporciona una visión más amplia del contexto macro que puede afectar la campaña.

#### **Herramientas:**

- Canva. <https://www.canva.com/>
- MindTools PESTEL Template. <https://www.mindtools.com/aqa3q37/pest-analysis>

#### **9.1.3. Estudio del público objetivo**

Conocer a quién nos dirigimos es esencial para diseñar mensajes efectivos. Esta fase incluye:

- **Segmentación de públicos:** por edad, género, territorio, nivel socioeconómico, intereses, comportamiento digital, etc.
- **Elaboración de *buyer personas***<sup>60</sup>: perfiles semificticios que representan a los públicos clave.
- **Análisis de hábitos mediáticos:** redes sociales preferidas, formatos consumidos, horarios de conexión, entre otros.

#### **Herramientas:**

- Meta Audience Insights <https://www.facebook.com/ads/audience-insights>
- Google Trends <https://trends.google.com>
- YouGov Profiles <https://yougov.co.uk/profileslite>
- Typeform<sup>61</sup> o Google Forms para encuestas de campo.

---

<sup>60</sup> Buyer persona: ¿qué es y para qué sirve? (n.d.). *InboundMAS*. <https://inboundmas.es/que-es-buyer-persona.html>

<sup>61</sup> Typeform <https://www.typeform.com/>

#### 9.1.4. Análisis de audiencias digitales y posicionamiento

En el entorno digital, es posible obtener datos valiosos a través de la analítica web y la escucha activa en redes:

- Tráfico web, palabras clave, comportamiento de navegación.
- Menciones en redes sociales, hashtags relevantes, análisis de sentimiento.
- Comparativa con competidores (benchmarking comunicativo).

#### Herramientas:

- Google Analytics 4 para análisis de tráfico web.
- Hootsuite Insights y Brandwatch para monitoreo de redes sociales.
- Ubersuggest o SEMrush para análisis SEO y benchmarking.

**Ejemplo:** La organización WWF (World Wide Fund for Nature), al preparar su campaña global *Earth Hour*<sup>62</sup>, realiza cada año un diagnóstico detallado que incluye análisis DAFO, estudios de percepción sobre el cambio climático, análisis de conversación digital y segmentación por tipo de compromiso ambiental. Esta base le permite adaptar su estrategia cada año para lograr una mayor participación e impacto.

---

<sup>62</sup> Clima y Energía. WWF.

[https://www.wwf.es/nuestro\\_trabajo/clima\\_y\\_energia/hora\\_del\\_planeta/](https://www.wwf.es/nuestro_trabajo/clima_y_energia/hora_del_planeta/)

## 9.2. Estrategia: objetivos, mensajes y públicos

Tras el diagnóstico, el siguiente paso consiste en definir con claridad la estrategia de comunicación. Esta fase permite trazar el rumbo de la campaña, alineando los objetivos con los públicos y los mensajes clave que se desea transmitir.

### 9.2.1. Formulación de objetivos SMART

Los objetivos de una campaña de comunicación deben ser SMART, es decir: **específicos** (*specific*), **medibles** (*Measurable*), **alcanzables** (*Attainable*), **relevantes** (*Relevant*) y **acotados en el tiempo** (*Time-bound*).

#### Ejemplos de objetivos SMART:

- Aumentar en un 20 % el número de seguidores en Instagram entre jóvenes de 18 a 25 años en los próximos tres meses.
- Mejorar el índice de reconocimiento de marca en un 15 % en el público objetivo mediante una campaña multiplataforma de cuatro semanas.

#### Herramienta:

- Plantilla de objetivos SMART de Miro  
<https://miro.com/es/plantillas/objetivos-smart/>

### 9.2.2. Identificación y priorización de públicos

Los públicos no son homogéneos, y una campaña efectiva necesita segmentar, jerarquizar y comprender a fondo sus destinatarios. Se puede distinguir entre:

- **Público primario:** destinatario directo del mensaje o acción.
- **Público secundario:** influenciadores o prescriptores clave.
- **Público terciario:** entorno institucional o social que puede favorecer o dificultar el éxito de la campaña.

**Ejemplo:** En una campaña de vacunación promovida por una ONG, el público primario podrían ser los adultos jóvenes; el secundario, los profesionales de la salud que comunican los beneficios de vacunarse; y el terciario, medios de comunicación y administraciones públicas.

**Herramienta:**

- Empathy Map<sup>63</sup> de público objetivo (Xplane)  
<https://xplane.com/worksheet/empathy-map-worksheet/>

### 9.2.3. Diseño de mensajes clave

Los mensajes deben ser coherentes con la identidad de la organización y adaptarse a las características de cada público y canal. Un mensaje efectivo es claro, breve, relevante, emocional y movilizador. Es útil trabajar con:

- **Mensaje central:** eje narrativo que articula la campaña.
- **Mensajes secundarios:** adaptaciones según públicos y formatos.
- **Call to Action (CTA):** propuestas concretas de acción dirigidas al público.

**Ejemplo:** En la campaña *#SinContaminaciónPorPlásticos* de Naciones Unidas<sup>64</sup>, el mensaje central gira en torno a la urgencia ambiental; se refuerza con contenidos que informan sobre datos científicos, ejemplos de cambio de hábitos y propuestas de acción ciudadana, con CTAs como “Elige reutilizar” o “Súmate al cambio”.

---

<sup>63</sup> ¿Qué es el Empathy map y para qué sirve? *El Blog de Marlon Melara*.  
<https://marlonmelara.com/que-es-el-empathy-map-y-para-que-sirve/>

<sup>64</sup> Comprométete con un planeta *#SinContaminación por plásticos*. United Nations, *Climate Change*. <https://unfccc.int/es/news/comprometete-con-un-planeta-sincontaminacion-por-plasticos>

## Herramientas:

- CoSchedule Headline Analyzer: para evaluar la fuerza de titulares y mensajes <https://coschedule.com/headline-analyzer>
- Answer the Public: para conocer preguntas e intereses del público sobre un tema <https://answerthepublic.com>

### 9.2.4. Cohesión estratégica y tono comunicativo

Es importante mantener una coherencia global en la narrativa, adaptando el lenguaje y el estilo al canal, pero sin perder la identidad. El tono comunicativo puede variar entre institucional, emocional, cercano, irónico, etc., según el público y el propósito.

**Ejemplo:** La ONG Save the Children<sup>65</sup> emplea distintos tonos: informativo y formal en informes institucionales, emocional y narrativo en vídeos de campaña, y directo e implicativo en redes sociales para movilizar a donantes y voluntarios.

## 9.3. Selección de canales y formatos

Una vez definidos los objetivos, públicos y mensajes, el siguiente paso en la **planificación estratégica** de una campaña de comunicación consiste en seleccionar los canales y formatos más adecuados para difundir el mensaje y alcanzar eficazmente a las audiencias.

### 9.3.1. Criterios para la selección de canales

La elección de los canales debe responder a tres criterios fundamentales:

- **Afinidad con el público objetivo:** ¿Dónde consume contenido ese público? ¿Qué medios utiliza habitualmente?
- **Adecuación del mensaje al canal:** ¿El canal permite transmitir el tipo de mensaje y tono deseados?

---

<sup>65</sup> Save the Children <https://www.savethechildren.es/>

- **Recursos disponibles:** ¿Se dispone de presupuesto, tiempo y equipo para gestionar ese canal de forma efectiva?

**Ejemplo:** Una campaña de concienciación sobre salud mental en adolescentes puede priorizar redes sociales como TikTok e Instagram, usar YouTube para testimonios largos y recurrir a podcasts para contenido más reflexivo y detallado.

### 9.3.2. Canales de comunicación posibles

- **Canales digitales:** redes sociales (Instagram, TikTok, Twitter/X, Facebook), plataformas de vídeo (YouTube, Vimeo), correo electrónico, sitios web, podcasts, apps móviles.
- **Medios tradicionales:** televisión, radio, prensa escrita, vallas publicitarias, eventos presenciales.
- **Canales propios vs. ganados vs. pagados:**
  - **Propios:** perfiles de redes, web corporativa, newsletter.
  - **Ganados:** menciones en medios, influencers, comparticiones.
  - **Pagados:** publicidad en buscadores, redes, medios.

### Herramienta:

- Content Distribution Matrix (Smart Insights)<sup>66</sup>

### 9.3.3. Diversidad de formatos comunicativos

La campaña debe contemplar una diversidad de formatos, adaptando el contenido a las características técnicas y narrativas de cada medio:

- **Textuales:** artículos, post en blogs, hilos en X (Twitter), newsletters.

---

<sup>66</sup> Chaffey, D. (2024, Mar 15). The Content Marketing Matrix. *Smart Insights*.  
<https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic/>

- **Audiovisuales:** vídeos cortos, reels, entrevistas, documentales, spots.
- **Gráficos:** infografías, memes, banners, carruseles, carteles.
- **Interactivas:** encuestas, concursos, experiencias inmersivas, stories con sticker de interacción.

**Ejemplo:** La campaña *#EducaciónSinBullying* de la Fundación ANAR<sup>67</sup> en España utilizó reels de Instagram con testimonios reales, cuñas de radio con mensajes breves y emocionales, y recursos descargables en su web para centros educativos.

### 3.4. Adaptación transmedia y narrativa multiplataforma

Una campaña bien planificada debe desarrollar una narrativa coherente y adaptada a múltiples plataformas, aprovechando las posibilidades específicas de cada una para construir una experiencia comunicativa integrada.

**Ejemplo:** La campaña *"Take Back the Tech"* (APC)<sup>68</sup> combatió la violencia de género digital. Cada 16 días, #16DaysOfActivism inundaba redes: hilos en Twitter, carruseles en Instagram y mini-documentales en TikTok. Una identidad morada unificaba la lucha, desde QR urbanos hasta recursos web globales. Las usuarias interactuaban con bots, descargaban manuales en 15 idiomas y compartían testimonios. La narrativa transmedia saltaba de lo digital a lo físico, creando una comunidad activa. Superó 200K interacciones y ganó el reconocimiento de la UNESCO, probando que la tecnología colectiva es un arma poderosa.

---

<sup>67</sup> Contra el acoso escolar, da un paso al frente. *Fundación Anar*.  
<https://www.anar.org/da-un-paso-al-frente/>

<sup>68</sup> Take back the tech ¡Dominemos la tecnología! Contra la violencia de género en línea. Campaña actual 2024. *Asociación para el Progreso de las Comunicaciones*.  
<https://takebackthetech.net/es/campa%C3%B1a-actual>

## 9.4. Temporalización, presupuesto y coordinación de recursos

Una campaña de comunicación no solo requiere creatividad y estrategia, sino también una planificación operativa rigurosa que permita ejecutarla de manera eficiente. Este último subapartado se centra en los aspectos logísticos clave: el calendario de acciones, la asignación de recursos financieros y humanos, y la coordinación entre los distintos equipos y colaboradores implicados.

### 9.4.1. Temporalización: el calendario de campaña

La temporalización consiste en establecer una hoja de ruta clara para la ejecución de la campaña. Incluye:

- **Fases de la campaña:**
  - *Lanzamiento o teaser:* generación de expectativa.
  - *Desarrollo:* difusión intensiva del mensaje.
  - *Cierre:* llamado a la acción final o evaluación.
- **Calendario editorial:** definición de fechas para cada publicación, actividad o hito.
- **Adaptación a momentos clave:** sincronización con eventos, efemérides o temporadas que aumenten la visibilidad.

**Ejemplo:** La campaña “*Día Internacional de la Mujer*” de ONU Mujeres en América Latina estructura su calendario con antelación, comenzando con adelantos semanas antes del 8 de marzo, generando una narrativa que crece progresivamente hasta ese día clave y se cierra con reflexiones posteriores.

#### Herramientas recomendadas:

- Trello, Notion o Asana: para visualizar y coordinar el calendario de acciones.
- Google Calendar compartido: útil para equipos pequeños o colaborativos.

#### **9.4.2. Presupuesto: asignación y control de costes**

Todo plan de campaña debe ir acompañado de una previsión presupuestaria que asegure la viabilidad del proyecto. Se recomienda:

- Estimar costes en función de partidas como:
  - Producción de contenidos.
  - Contratación de medios (espacios publicitarios).
  - Gestión y seguimiento (personal, herramientas).
  - Evaluación de resultados.
- Priorizar acciones de mayor impacto en relación con su coste.
- Establecer márgenes para imprevistos.

**Ejemplo:** La organización Greenpeace planifica campañas de alto impacto con presupuestos ajustados gracias a su enfoque en contenidos virales, voluntariado digital y acciones simbólicas de bajo coste pero alta visibilidad, como protestas visuales en lugares emblemáticos.

#### **Herramientas recomendadas:**

- Excel o Google Sheets para presupuestos.
- Plantillas de presupuesto disponibles en Canva o Smartsheet.

#### **9.4.3. Coordinación de equipos y recursos**

La coordinación de los distintos elementos humanos y técnicos es fundamental para garantizar la coherencia del mensaje y la eficiencia en la ejecución.

- **Roles del equipo:**
  - Dirección estratégica.
  - Producción de contenido.
  - Community manager / social media.
  - Diseño gráfico / audiovisual.
  - Evaluación y métricas.

- **Gestión de tareas y flujo de trabajo:**
  - Establecimiento de responsables por área.
  - Reuniones de seguimiento y comunicación fluida.
  - Uso de herramientas de gestión colaborativa.

**Ejemplo:** La campaña “*Yo me cuido, yo te cuido*” del Ministerio de Salud de Colombia durante la pandemia COVID-19 fue coordinada por un equipo interinstitucional en colaboración con agencias creativas. Utilizó un sistema de trabajo ágil basado en metodologías SCRUM y herramientas como Slack y Miro para la cocreación remota.

### **Herramientas:**

- Slack (comunicación interna) <https://slack.com/intl/es-es/>
- Miro (diagramas y brainstorming) <https://miro.com/es/>
- Monday.com (gestión integral de proyectos) <https://monday.com/lang/es>
- Loom (vídeos explicativos para equipos distribuidos) <https://loom.com/>

## **9.5. Seguimiento, evaluación y ajuste continuo**

Toda campaña de comunicación eficaz requiere no solo una buena planificación, sino también una evaluación constante que permita medir su desempeño y adaptarse a tiempo. Este subapartado aborda los mecanismos y criterios para valorar la efectividad de las acciones, así como las herramientas que permiten realizar ajustes estratégicos durante la ejecución.

### **9.5.1. Importancia del seguimiento continuo**

El seguimiento en tiempo real permite:

- Detectar desviaciones respecto a los objetivos iniciales.
- Identificar contenidos o canales con bajo rendimiento.

- Tomar decisiones informadas para optimizar la campaña en curso.

**Ejemplo:** La campaña “*Libres e Iguales*” de Naciones Unidas<sup>69</sup> se monitorizó diariamente para adaptar el tono de los mensajes a las distintas culturas locales, lo que permitió incrementar la aceptación y participación en distintos países.

### 9.5.2. Indicadores clave de seguimiento

Es fundamental definir indicadores desde el inicio de la campaña para evaluar su evolución. Algunos de los más utilizados incluyen:

- **KPIs digitales:** tasas de clic, impresiones, visualizaciones, conversión, rebote.
- **KPIs offline:** cobertura mediática, nivel de participación en eventos, llamadas recibidas.
- **Indicadores cualitativos:** percepción de la audiencia, feedback espontáneo, sentimiento general.

### Herramientas recomendadas:

- Google Analytics: análisis web y comportamiento del usuario.
- Metricool / Buffer / Sprout Social: seguimiento de redes sociales.
- Brandwatch / Talkwalker: análisis de sentimiento y menciones en tiempo real.

### 9.5.3. Evaluación final del impacto

Una vez finalizada la campaña, es imprescindible realizar una evaluación integral que contemple:

---

<sup>69</sup> Libres e Iguales, ONU: una campaña mundial para promover la igualdad de derechos de las personas LGBTI. *Naciones Unidas*.  
<https://www.ohchr.org/es/sexual-orientation-and-gender-identity/un-free-equal-global-campaign-promote-equal-rights-lgbti-people>

- El grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La eficacia de los canales y mensajes utilizados.
- La rentabilidad de las acciones realizadas (ROI).
- El aprendizaje para futuras campañas (lecciones aprendidas y mejoras).

**Ejemplo:** La ONG *Save the Children* evalúa sus campañas de sensibilización mediante estudios post-campaña que cruzan indicadores cuantitativos (como número de firmas o donaciones) con entrevistas y encuestas a públicos clave.

#### 9.5.4. Ajustes y relanzamientos

En campañas de larga duración o permanentes, los datos obtenidos permiten:

- Introducir mejoras progresivas en el diseño gráfico, el lenguaje o la segmentación.
- Relanzar contenidos que funcionaron especialmente bien (estrategia de reciclaje).
- Corregir elementos que hayan generado críticas o falta de respuesta.

#### Herramientas:

- **Dashboards personalizados** con Power BI<sup>70</sup>, Tableau<sup>71</sup> o Google Data Studio<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> Power BI <https://app.powerbi.com/home>

<sup>71</sup> Tableau <https://www.tableau.com/>

<sup>72</sup> Google Data Studio <https://newsinitiative.withgoogle.com/es-es/resources/trainings/data-studio-make-interactive-data-visualizations/>

- **Método PDCA (Plan-Do-Check-Act)**<sup>73</sup> para ciclos de mejora continua.
- **Encuestas con Typeform o SurveyMonkey**<sup>74</sup> para recoger feedback directo de la audiencia.

---

<sup>73</sup> Pérez, A. (2014, Jul 19). El Método PDCA ¿qué es y para qué puede servirme? *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/el-metodo-pdca-que-es-y-para-que-puede-servirme>

<sup>74</sup> SurveyMonkey <https://es.surveymonkey.com/>

**a) ¿Cómo pueden las pequeñas organizaciones competir por la atención en un ecosistema comunicativo dominado por grandes marcas y corporaciones?**

Reflexionar sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones con recursos limitados para destacar en entornos sobresaturados de información. ¿Es posible una comunicación efectiva sin grandes presupuestos? ¿Qué papel juegan la creatividad, la autenticidad y las alianzas?

**b) ¿Hasta qué punto deben adaptarse las organizaciones sin ánimo de lucro a las lógicas del marketing comercial para lograr visibilidad y apoyo social?**

Analizar el equilibrio entre el compromiso ético y la necesidad de visibilización. ¿Hay riesgo de desvirtuar el mensaje por seguir tendencias? ¿Cómo comunicar causas sociales sin banalizarlas?

**c) ¿Qué implica realmente “escuchar” a los públicos cuando se planifica una campaña desde una organización social o comunitaria?**

Profundizar en el papel de la participación real de las comunidades destinatarias. ¿Se diseñan las campañas con o para los públicos? ¿Cómo integrar procesos de cocreación en campañas de comunicación?

**d) ¿Cómo evaluar el éxito de una campaña cuando los objetivos no son únicamente cuantificables (ventas, clics, seguidores), sino también cualitativos (cambio social, sensibilización, empoderamiento)?**

Reflexionar sobre indicadores de impacto adecuados a campañas sociales. ¿Qué tipo de métricas y evidencias se pueden recoger en campañas orientadas al cambio cultural o a la movilización ciudadana?

**e) ¿Qué papel puede jugar la comunicación en la sostenibilidad y fortalecimiento institucional de pequeñas organizaciones sociales?**

Abordar la función estratégica de la comunicación más allá de las campañas puntuales: ¿cómo contribuye a construir legitimidad, confianza, comunidad, alianzas y continuidad?

## Vídeos

*Cómo hacer un plan de comunicación* (2022, jul 13). HubSpot Español. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=hvHD3iWIPGU>

*Cómo hacer un plan de comunicación estratégica con visual thinking* (2020, feb 19). 5palabras. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=klyYwSfAQw8>

*La comunicación y las estrategias de comunicación* (2018, abr 9). The Craft Academy. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=mH5mUxbx4sc&t=18s>

*Qué es un Plan de Comunicación y Cómo hacer uno* (2023, oct 20). Comunicae. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=bvEIZdyBrp0&t=1s>

*3 Claves para tu plan de comunicación, Project Management* (2020, sept 17). Lurum Project Academy. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=73PKvw1hP1Y>

## Bibliografía recomendada

- Alianza ONG (2017). *Manual para planes de comunicación institucional*. <https://alianzaong.org.do/wp-content/uploads/2023/12/Alianza-Manual-Comunicacion-Para-la-WEB.compressed.pdf>
- Gallardo Vera, L. (2015). La comunicación estratégica en el movimiento 15-M. El uso del color para conseguir la atención en los mensajes gráficos de la acampada Sol durante mayo de 2011. *Razón y Palabra*, 88. <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/18034/LA%20COMUNICACION%20ESTRATEGICA%20EN%20EL%20MOVIMIENTO%202015-M.pdf?sequence=1>
- Gallardo Vera, L. (2015). La comunicación gráfico-estratégica en el Movimiento 15-M. El uso del itinerario de la lectura visual convencional para conseguir comprensión. *Historia y Comunicación Social*, 20(2), 499-513. [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2015.v20.n2.51397](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2015.v20.n2.51397)
- Merino Royo, M.J. (2015). *Comunicación y crisis. Un plan estratégico* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/26421fea-d5ce-4020-9899-16e3de5fc897>
- ONU MIGRACIÓN (2020). *Guía práctica para campañas de comunicación*. Organización Internacional para las Migraciones (OIM). <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iom-campaign-guidelines-es.pdf>
- Repositorio de tesis de maestría en Comunicación Estratégica. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5503>
- Rivadeneira Mantilla, G. Y. (2020). La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios: caso David's Educational Opportunity Fund (Tesis de Maestría). *Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador*.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8053/1/T3509-MCE-Rivadeneira-La%20aplicaci%c3%b3n.pdf>

- Sevilla Muñoz, N.A., García Avilés, C., Reyna Molina, E. (2022). Estrategias de comunicación para lograr confianza y fortalecer la imagen de las organizaciones no lucrativas (Ong), Caso de estudio: Maprovisad A.C. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 6(6), 6906-6929. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3929](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3929)
- Tur Viñes, V. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 88.
- UTPL (2019). *Manual de comunicación para organizaciones sin fines de lucro*. Observatorio de Comunicación UTPL. Universidad Técnica Particular de Loja-Ecuador. <https://observacomutpl.ec/wp-content/uploads/2020/01/Manual-Comunicacio%C3%ACn-Organizaciones.pdf>
- Valdés León, L.B., Díaz Guzmán Corrales, K. y Barreto Martínez, D. (2024). Evaluación de la campaña de comunicación 'Nuestra felicidad es unir' desde criterios de RSE. *Revista Eruditus*, 5(1), 43-58. <https://doi.org/10.35290/re.v5n1.2024.1073>

## **Capítulo 10. Dirección de Comunicación en la era de la inteligencia artificial: desafíos, funciones y nuevas competencias del DirCom**

Vivimos una transformación profunda que afecta simultáneamente a la sociedad, las organizaciones y los modos de comunicar. La irrupción de la inteligencia artificial (IA) representa un auténtico punto de inflexión que reconfigura todos los ámbitos de la vida profesional, y plantea un reto especialmente relevante para quienes ejercen responsabilidades en la Dirección de Comunicación (DirCom).

Tradicionalmente vinculada a la gestión estratégica de la identidad corporativa, la reputación y las relaciones con los públicos, la figura del DirCom se ve hoy interpelada por nuevas lógicas de automatización, procesamiento masivo de datos, generación de contenidos sintéticos y toma de decisiones mediada por algoritmos.

En este contexto, la IA no debe entenderse solo como una herramienta tecnológica, sino como un fenómeno estructural con implicaciones culturales, económicas y políticas de gran alcance. Su influencia no se limita al plano instrumental; transforma nuestras formas de comunicar, interpretar y participar en el espacio público. El presente capítulo busca ofrecer una visión integrada de los desafíos y oportunidades que la IA plantea para el ejercicio profesional de la Dirección de Comunicación.

Lejos de promover una visión tecnocéntrica, proponemos una aproximación crítica y estratégica. El objetivo no es formar especialistas en inteligencia artificial, sino comunicadores capaces de liderar procesos de transformación digital con criterio, sentido ético y visión humanista. La tecnología debe estar al servicio de los derechos humanos, de la cohesión social y del bien común.

La IA ha dejado de ser una promesa de futuro para convertirse en una fuerza presente que reconfigura a gran velocidad el ecosistema de la comunicación estratégica. Para el/la DirCom y su equipo, ya no se trata de una cuestión optativa ni de eficiencia operativa. Integrar la IA de forma reflexiva y deliberada es hoy un imperativo estratégico.

¿Por qué esta urgencia? Porque la IA incide directamente en el núcleo de las funciones del DirCom, veamos cuatro aspectos básicos:

- **Gestión de la reputación:** Algoritmos en redes sociales y motores de búsqueda —cada vez más conversacionales, como Perplexity<sup>75</sup> o Google Search con IA— configuran la percepción pública a gran velocidad. La capacidad para monitorear, interpretar y reaccionar ante esta dinámica es crucial. La IA es tanto parte del problema (deepfakes, desinformación amplificada) como parte de la solución (análisis semántico, detección temprana de crisis).
- **Relación con stakeholders:** La hiperpersonalización que posibilita la IA permite comunicaciones más eficaces, pero también plantea dilemas éticos en torno a la privacidad, la transparencia o la manipulación emocional. Comprender cómo operan estas herramientas se vuelve indispensable para gestionar relaciones basadas en la confianza.
- **Capacidades del equipo:** La automatización de tareas libera recursos y multiplica capacidades, pero exige nuevas competencias y redefine los roles en los departamentos de comunicación. No se trata de reemplazar personas, sino de enriquecer su potencial profesional.
- **Toma de decisiones:** La IA aporta insights valiosos mediante el análisis de datos y la predicción de tendencias. Sin embargo, estos deben ser interpretados críticamente por líderes y lideresas capaces de integrar evidencia empírica con juicio estratégico y responsabilidad social.

La inteligencia artificial es un agente transformador de las reglas del juego. Comprender su lógica, sus promesas y sus riesgos no es una competencia técnica añadida, sino la base para ejercer con eficacia la dirección estratégica de comunicación en el presente y en el futuro. La rapidez con la que evolucionan modelos como GPT<sup>76</sup> o Claude<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Perplexity. <https://www.perplexity.ai/>

<sup>76</sup> ChatGPT. <https://chatgpt.com/>

<sup>77</sup> Claude. <https://claude.ai/login>

subraya la necesidad de una actitud abierta al aprendizaje continuo y a la adaptación.

En este escenario, el DirCom debe asumir un papel protagonista en la incorporación crítica de estas tecnologías. No solo en términos operativos, sino como facilitador del debate ético, promotor de una cultura digital responsable y garante del alineamiento entre innovación tecnológica y misión institucional. La IA plantea preguntas que no pueden ser delegadas: ¿Hasta dónde automatizar? ¿Cómo preservar la autenticidad del mensaje? ¿Qué principios deben guiar el uso de herramientas generativas?

Responder a estas preguntas exige una visión estratégica, ética y adaptativa. El/la DirCom del siglo XXI no puede limitarse a gestionar la comunicación: debe liderar la transformación cultural que requiere esta nueva era.

#### **Implicaciones clave para la Dirección de Comunicación:**

- **Reputación:** Los algoritmos determinan la visibilidad y la credibilidad de las organizaciones. La IA puede amplificar tanto los riesgos reputacionales como la capacidad de vigilancia, respuesta y aprendizaje.
- **Stakeholders:** La segmentación inteligente mejora la comunicación con públicos diversos, pero impone nuevos estándares de transparencia y equidad.
- **Equipo profesional:** La integración de IA exige redefinir procesos, aprender nuevas herramientas y adoptar modelos de trabajo más ágiles, colaborativos y centrados en el valor humano.
- **Decisión estratégica:** El análisis predictivo orienta la acción, pero su valor depende de una dirección que sepa interpretar los datos con sensibilidad contextual y responsabilidad institucional.

El DirCom debe situarse en el centro del diálogo entre innovación tecnológica y propósito organizacional. La inteligencia artificial no sustituye al pensamiento estratégico, pero sí redefine su alcance y sus condiciones. Comprenderla, gobernarla y ponerla al servicio de la comunicación con sentido es, hoy, una competencia esencial para el liderazgo comunicativo.

### **10.1. La función del DirCom: fundamentos y evolución**

La figura del Director o Directora de Comunicación (DirCom) ha adquirido un protagonismo creciente en las últimas décadas, consolidándose como un actor clave en la estructura organizativa de empresas, instituciones públicas y entidades del Tercer Sector. Lejos de desempeñar una función meramente operativa centrada en la gestión de medios o la redacción de notas de prensa, el DirCom ejerce hoy un papel estratégico en la construcción de la identidad institucional, la consolidación de la cultura organizativa y el posicionamiento ante los distintos grupos de interés.

#### **10.1.1. Origen y consolidación del rol**

El concepto de DirCom surge en el ámbito empresarial con el objetivo de integrar y coordinar de forma coherente las distintas áreas de la comunicación organizacional: comunicación interna, relaciones con los medios, responsabilidad social corporativa, marketing institucional, gestión de crisis, entre otras. La creciente complejidad del ecosistema comunicativo, junto con la necesidad de coherencia narrativa entre públicos diversos, impulsó la creación de esta figura con visión sistémica, transversal y capacidad de decisión estratégica.

Con el tiempo, el/la DirCom ha dejado de ser una figura de mera transmisión de mensajes para convertirse en un gestor de relaciones, reputación e intangibles. Esta transformación ha ido acompañada de la evolución conceptual hacia modelos más integradores como la comunicación corporativa, la comunicación institucional o la comunicación estratégica, que trascienden la fragmentación funcional y promueven una visión holística de la comunicación en las organizaciones.

### **10.1.2. El DirCom como nodo de articulación institucional**

En un contexto globalizado, interdependiente y mediáticamente saturado, el DirCom asume la función de mediador entre la organización y sus públicos: empleados, ciudadanía, medios de comunicación, clientes, inversores, administraciones públicas, entre otros. Su principal responsabilidad consiste en alinear la estrategia comunicativa con la misión, visión y valores institucionales, garantizando la coherencia del relato, la transparencia informativa y la construcción sostenida de confianza. Su labor exige coordinar a un amplio número de personas de las que, directa o indirectamente, depende la eficacia y coherencia comunicativa de la organización.

Esta función articuladora convierte al DirCom en un agente activo de la gobernanza corporativa. Su tarea no se limita a la emisión de mensajes: implica gestionar significados, interpretar contextos socioculturales, anticipar escenarios de riesgo y oportunidad, y contribuir a la toma de decisiones. Todo ello exige una formación sólida en comunicación estratégica, pensamiento crítico, ética profesional y análisis y prospectiva del entorno.

### **10.1.3. Nuevas exigencias en un entorno cambiante**

Los profundos cambios sociotecnológicos y culturales han incrementado las exigencias que pesan sobre la Dirección de Comunicación. La digitalización, la expansión de las redes sociales, la hipertransparencia, la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y la crisis de confianza en las instituciones obligan al DirCom a desarrollar capacidades de adaptación, aprendizaje continuo y liderazgo transversal.

En este nuevo escenario, el/la DirCom debe ser capaz no solo de leer el presente, sino también de anticipar tendencias futuras, sin perder de vista la dimensión ética de su práctica profesional. La IA no reemplaza al DirCom, pero sí redefine su campo de acción: amplía sus capacidades, acelera procesos y plantea dilemas inéditos que requieren discernimiento ético y criterio estratégico.

#### **10.1.4. La evolución de la Dirección de Comunicación**

La Dirección de Comunicación ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas, impulsada por transformaciones tecnológicas, sociales y organizacionales. Lo que en sus orígenes era una función operativa centrada en relaciones públicas y periodismo, ha devenido en una función directiva estratégica que incide directamente en la sostenibilidad y legitimidad institucional.

Inicialmente, las tareas de los comunicadores se reducían a la redacción de comunicados, la relación con medios y la gestión reactiva de crisis. Con el tiempo, se fue consolidando una visión más amplia que incorpora la planificación estratégica, la construcción de relaciones con los públicos y la gestión de la reputación. La irrupción de internet y de las redes sociales ha acelerado esta transformación, permitiendo una comunicación bidireccional, inmediata y personalizada. En este contexto, los profesionales de la comunicación se han convertido en arquitectos de vínculos, más que en simples emisores de mensajes.

#### **10.1.5. Nuevas competencias ante la inteligencia artificial**

La irrupción de la IA ha redefinido el perfil competencial que requieren los profesionales de la comunicación. Las habilidades técnicas son hoy imprescindibles: dominar herramientas de análisis de datos, interpretar los *insights* generados por algoritmos, gestionar plataformas automatizadas de contenido o implementar sistemas de escucha social asistidos por IA forman ya parte del repertorio esperado.

Pero no basta con el dominio instrumental. Es igualmente necesario un enfoque crítico que permita valorar la fiabilidad de los datos, identificar sesgos algorítmicos y anticipar los impactos éticos de la automatización. La responsabilidad comunicativa exige que los contenidos generados —automática o manualmente— respondan a criterios de veracidad, transparencia y respeto a los derechos de las personas.

El/la DirCom del siglo XXI debe ser un profesional adaptable, reflexivo y en permanente actualización. Su tarea estratégica implica integrar tecnologías emergentes sin renunciar a los fundamentos éticos de la

comunicación. Así, la evolución de su rol hace imprescindible una formación continua, crítica y correctamente orientada.

## **10.2. Inteligencia Artificial: claves para comunicadores**

La Inteligencia Artificial (IA) no es solo un avance tecnológico: es una transformación profunda de los modos de producción, circulación y apropiación del conocimiento, de las relaciones humanas y de las dinámicas institucionales. Para quienes se preparan para liderar la comunicación en organizaciones, comprender qué es la IA y cómo está redefiniendo el ecosistema comunicativo es hoy una competencia fundamental.

### **10.2.1. ¿Qué entendemos por Inteligencia Artificial?**

La Inteligencia Artificial (IA) es un concepto amplio y en constante evolución que abarca sistemas capaces de ejecutar tareas propias de la inteligencia humana, como razonar, aprender, tomar decisiones, percibir el entorno o comunicarse en lenguaje natural. Aunque su presencia es cada vez más cotidiana, su comprensión en el ámbito de la comunicación estratégica requiere un análisis más matizado.

La Inteligencia Artificial puede definirse como el conjunto de técnicas y sistemas informáticos que permiten a las máquinas simular ciertas capacidades humanas, como el aprendizaje, la comprensión del lenguaje, la percepción o la toma de decisiones. Entre sus principales ramas se encuentran:

- **Machine Learning** (aprendizaje automático): sistemas que aprenden de los datos sin ser explícitamente programados.
- **Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN)**: permite a las máquinas interpretar, generar y responder en lenguaje humano.
- **Visión artificial**: interpretación de imágenes y vídeos mediante algoritmos.
- **Generación de contenidos**: creación automatizada de textos, imágenes, vídeos o música, mediante modelos generativos (como los sistemas GPT o DALL·E).

Estas tecnologías no son neutras: incorporan supuestos, valores y lógicas que deben ser comprendidas críticamente. Por eso, el/La DirCom debe ser más que un usuario pasivo de herramientas de IA: debe ser un actor consciente, con capacidad de interpretación estratégica, sentido ético y mirada crítica. Para navegar este escenario, no es necesario ser un ingeniero de IA, pero sí comprender las capacidades fundamentales de las tecnologías más relevantes para nuestra disciplina.

Uno de los referentes más citados en el campo, Stuart Russell<sup>78</sup>, define la IA como “el estudio de agentes que perciben su entorno y realizan acciones que maximizan sus posibilidades de éxito en un objetivo”. Esta definición es especialmente útil para el análisis comunicacional, ya que pone énfasis en la toma de decisiones autónoma en función de estímulos del entorno. En la práctica, esto se traduce en sistemas que pueden:

- Analizar datos del entorno digital (medios, redes, sensores, etc.).
- Aprender de esos datos mediante técnicas de machine learning.
- Ejecutar acciones comunicativas: generar contenido, adaptar mensajes, responder a usuarios, etc.

Aunque el término "inteligencia" sugiere una equivalencia con la cognición humana, es fundamental subrayar que la IA no posee conciencia, intencionalidad ni valores. Sus decisiones se basan en patrones estadísticos, no en razonamientos éticos o emocionales "La IA no entiende el lenguaje, lo calcula. No razona, predice. No crea, combina", como dice Morozov.

### **10.2.2. Tipologías y aplicaciones relevantes**

El uso de la IA en comunicación abarca una amplia gama de herramientas y funciones. Existen distintas formas de clasificarla. Veamos algunas de ellas:

---

<sup>78</sup> Stuart J. Russell. [https://en.wikipedia.org/wiki/Stuart\\_J.\\_Russell](https://en.wikipedia.org/wiki/Stuart_J._Russell)

- **IA débil o específica:** sistemas entrenados para realizar una sola tarea. Ejemplo: un chatbot que resuelve dudas frecuentes de usuarios.
- **IA generativa:** modelos capaces de crear contenido nuevo (texto, imagen, audio, vídeo) a partir de datos. Ejemplo: ChatGPT, Midjourney, Runway.
- **IA predictiva:** algoritmos que identifican patrones y anticipan comportamientos futuros. Ejemplo: modelos que prevén el impacto de una campaña de comunicación en función de datos históricos.

Otra clasificación, incluyendo mayor detalle, es la siguiente:

- **IA generativa:** Crea contenido nuevo y original (texto, imágenes, audio, vídeo, código) a partir de instrucciones humanas ("prompts"). Es la tecnología detrás del reciente boom mediático de la IA.

<i>Aplicación en Comunicación</i>	
<b>Redacción asistida</b>	Elaborar borradores iniciales para notas de prensa, posts de blog, emails, guiones o discursos.
<b>Creación visual</b>	Generar imágenes para redes sociales, presentaciones o campañas publicitarias.
<b>Producción audiovisual</b>	Crear vídeos cortos a partir de texto o imágenes, generar locuciones sintéticas realistas.

- **IA analítica:** Procesa grandes volúmenes de datos (numéricos o textuales) para identificar patrones, extraer insights, clasificar información o predecir tendencias. Se basa principalmente en Machine Learning (ML) y Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP).

<i>Aplicación en Comunicación</i>	
<b>Escucha social y análisis de reputación</b>	Monitorizar millones de conversaciones online para detectar sentimiento, temas clave, identificar influencers o prevenir crisis
<b>Análisis de audiencias</b>	Segmentar públicos con mayor precisión, predecir comportamientos.
<b>Inteligencia de medios</b>	Analizar la cobertura mediática, identificar sesgos o medir el impacto de las relaciones públicas de forma más sofisticada.
<b>Comunicación interna</b>	Analizar (de forma agregada y anónima) el feedback de empleados a partir de encuestas abiertas o plataformas internas para medir el clima laboral

- **IA de automatización:** Realiza tareas repetitivas y basadas en reglas de forma automática, liberando tiempo humano para labores de mayor valor añadido.

<i>Aplicación en Comunicación</i>	
<b>Programación inteligente</b>	Sugerir los mejores horarios para publicar en redes sociales y automatizar la publicación.
<b>Gestión de consultas básicas</b>	Chatbots que responden preguntas frecuentes 24/7 en webs o redes sociales.
<b>Clasificación y distribución</b>	Filtrar y dirigir automáticamente emails o menciones a la persona o departamento adecuado.
<b>Generación de informes</b>	Crear automáticamente reportes básicos de métricas de redes sociales o cobertura web (aunque la interpretación estratégica sigue siendo humana).

Es crucial entender que estas capacidades se combinan. Por ejemplo, un chatbot avanzado (automatización) usa NLP (analítica) para entender al usuario y podría usar IA generativa para formular respuestas más naturales. Una herramienta de Social Listening (analítica) puede usar automatización para enviar alertas. Comprender estas piezas nos permite evaluar mejor las herramientas y diseñar estrategias que aprovechen su potencial de forma informada y crítica.

Por tanto, la clasificación expuesta no es cerrada. La evolución de los modelos generativos y multimodales está desdibujando los límites entre producción, análisis y decisión, lo que hace aún más relevante una lectura estratégica y ética del uso de la IA en comunicación.

El siguiente cuadro ofrece una aproximación sintética a las relaciones entre la IA y las funciones comunicativas del DirCom, indicando algunas herramientas aplicables a dichas funciones:

<b>Función comunicativa</b>	<b>Aplicación de IA</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Generación de contenidos</b>	Redacción automática, creación de titulares, storytelling asistido	ChatGPT, Jasper, Neuroflash
<b>Análisis de audiencias</b>	Segmentación predictiva, análisis de sentimiento, escucha social	Brandwatch, Talkwalker, Sprinklr
<b>Comunicación audiovisual</b>	Producción automatizada de vídeo, síntesis de voz, generación de imágenes	Lumen5, Synthesia, D-ID, Runway
<b>Comunicación interna</b>	Asistentes virtuales, gestión del conocimiento,	Slack GPT, DeepL, Microsoft Copilot

	traducción automática	
<b>Gestión de crisis</b>	Monitorización de riesgos, predicción de impactos, generación de respuestas	Signal AI, Dataminr
<b>Reputación y marca</b>	Análisis reputacional, vigilancia algorítmica de medios, detección de fake news	NewsWhip, Blackbird.AI

### Ejemplos:

- En el sector financiero, J.P. Morgan<sup>79</sup> ha implementado IA para mejorar la eficiencia de su comunicación interna y con clientes. Utilizan algorítmica para analizar el sentimiento del mercado a través de informes y noticias, lo que les permite ofrecer a sus clientes análisis y predicciones más precisos sobre inversiones.
- Sephora<sup>80</sup>, la cadena de cosméticos, emplea IA en su estrategia de comunicación y marketing digital. Con herramientas de análisis predictivo, Sephora puede segmentar a sus clientes de manera más efectiva, ofreciendo campañas y promociones personalizadas que mejoran la experiencia del cliente y aumentan las ventas.

---

<sup>79</sup> JP Morgan inteligencia artificial: cómo transforma el sector financiero (n.d.). *ICCSI*. <https://iccsi.com.ar/morgan-inteligencia-artificial/>

<sup>80</sup> Cómo Sephora está aprovechando la RA y la IA para transformar el comercio minorista y ayudar a los clientes a comprar cosméticos (n.d.). *Consejotecnologico.com*. <https://consejotecnologico.com/como-sephora-esta-aprovechando-la-ra-y-la-ia-para-transformar-el-comercio-minorista-y-ayudar-a-los-clientes-a-comprar-cosmeticos/>

### 10.2.3. Nuevos perfiles profesionales en el ámbito comunicacional

Con la evolución de la dirección de comunicación y los cambios en las competencias necesarias, han surgido nuevos perfiles profesionales que reflejan estas transformaciones. Entre ellos, destacan:

1. **Data Analyst en Comunicación:** Este profesional se centra en recopilar y analizar datos relevantes sobre las audiencias y el rendimiento de las estrategias comunicativas. Utiliza herramientas de análisis de datos para ofrecer insights que guían la toma de decisiones estratégicas.
2. **Especialista en Comunicación Digital:** Con un enfoque en plataformas digitales y redes sociales, este perfil se especializa en crear y gestionar contenido adaptado a los distintos formatos y públicos en el entorno digital. Su conocimiento sobre tendencias y algoritmos es crucial para alcanzar audiencias de manera efectiva.
3. **Gestor de Contenidos Automatizados:** Este nuevo rol implica la responsabilidad de supervisar los sistemas de generación automática de contenido, asegurándose de que las comunicaciones generadas sean coherentes y cumplan con los estándares éticos y de calidad de la organización.
4. **Consultor en Ética de IA:** A medida que las organizaciones adoptan la IA en sus procesos de comunicación, surge la necesidad de expertos que puedan guiar sobre el uso responsable de esta tecnología, asegurando que se mantengan los principios éticos en la interacción con los públicos.

### 10.2.4. Riesgos y desafíos para el/la DirCom

Aunque la IA ofrece grandes oportunidades para optimizar procesos y enriquecer la toma de decisiones, también plantea desafíos significativos:

- **Desinformación aumentada:** la generación masiva de contenidos sintéticos puede alimentar campañas de fake news o manipulación emocional.

- **Pérdida de control narrativo:** delegar en algoritmos puede llevar a decisiones automatizadas que contradigan los valores o propósitos institucionales.
- **Erosión de la privacidad:** el uso intensivo de datos personales requiere marcos sólidos de protección y responsabilidad.
- **Opacidad algorítmica:** los sistemas de IA, especialmente los basados en aprendizaje profundo, funcionan como cajas negras difíciles de auditar.
- **Dependencia tecnológica:** la falta de pensamiento crítico puede generar una delegación acrítica en soluciones ofrecidas por terceros (startups, big tech, plataformas...).

El/la DirCom debe desarrollar competencias que le permitan no solo aplicar herramientas de IA, sino también gobernarlas, es decir: evaluar su pertinencia, interpretar sus resultados, identificar sesgos, y decidir cuándo es oportuno usarlas y cuándo no.

### **10.3. Impactos de la IA en la función del DirCom**

La irrupción de la Inteligencia Artificial en los entornos organizativos está redefiniendo las competencias, los procesos y las responsabilidades del DirCom. No se trata simplemente de incorporar nuevas herramientas, sino de repensar profundamente el sentido mismo de la comunicación en un ecosistema mediado por algoritmos, automatismos y datos masivos.

#### **10.3.1. Redefinición del perfil profesional**

El perfil del DirCom se está desplazando del énfasis en la producción de mensajes hacia una función de gestión estratégica de entornos complejos, en la que confluyen la interpretación crítica, la anticipación de escenarios y la toma de decisiones informadas por datos. Esto exige:

- **Alfabetización algorítmica:** comprensión básica del funcionamiento, límites y sesgos de los sistemas de IA.

- **Criterio ético y humanista:** capacidad para identificar los dilemas que plantea el uso de estas tecnologías y actuar con responsabilidad.
- **Versatilidad comunicacional:** dominio de entornos híbridos donde confluyen lo analógico, lo digital, lo automatizado y lo humano.
- **Pensamiento estratégico:** habilidad para integrar la IA en el diseño de políticas de comunicación coherentes con los valores y objetivos institucionales.

### 10.3.2. Cambios en los procesos comunicativos

La automatización de tareas y la disponibilidad de nuevos recursos creativos están transformando los flujos de trabajo tradicionales:

Proceso	Transformación mediante IA
Planificación	Análisis predictivo, segmentación avanzada, simulación de escenarios.
Producción	Generación automatizada de contenidos, traducción en tiempo real, diseño asistido.
Distribución	Personalización algorítmica, programación optimizada, integración multiplataforma.
Evaluación	Análisis de sentimiento, métricas avanzadas, visualización dinámica de datos.

Este nuevo paradigma conlleva una paradoja: mientras ciertas tareas se simplifican, la responsabilidad del DirCom se complejiza, pues debe tomar decisiones más informadas, más rápidas y conscientes de sus implicaciones.

### 10.3.3. Narrativas institucionales y relación con los públicos

La IA genera un nuevo escenario para la creación y circulación de relatos institucionales:

- **Desafío de la autenticidad:** frente a contenidos generados por máquinas, se revaloriza la voz humana, la transparencia y la autenticidad narrativa.
- **Pluralidad de formatos:** los públicos reciben mensajes en múltiples lenguajes (texto, imagen, vídeo, audio sintético), lo que exige una mayor versatilidad expresiva.
- **Interacción dinámica:** los asistentes conversacionales, los bots y las plataformas personalizadas transforman el modo de relación entre instituciones y públicos.
- **Comunicación basada en datos:** el conocimiento profundo de los públicos se ve facilitado por la IA, pero también puede llevar a la microsegmentación excesiva o la manipulación emocional.

El DirCom debe posicionarse como garante de una comunicación institucional ética, comprensible, inclusiva y significativa, capaz de integrar las posibilidades de la IA sin renunciar al juicio humano ni a la responsabilidad social.

### 10.3.4. Gobernanza comunicativa y nuevos dilemas

La integración de la IA en las funciones del DirCom plantea interrogantes que requieren marcos de gobernanza claros:

- ¿Qué contenidos pueden ser automatizados y cuáles deben seguir siendo humanos?
- ¿Cómo garantizar la transparencia de los procesos algorítmicos?
- ¿De qué manera se comunican los límites y responsabilidades del uso de IA a los distintos públicos?
- ¿Cómo se protege la identidad institucional ante riesgos de manipulación o desinformación generada por IA?

Responder a estas preguntas exige que el DirCom no delegue sin supervisar, no adopte sin adaptar, y no implemente sin evaluar. La IA puede ser una aliada formidable, pero solo si se integra con sentido estratégico y compromiso ético.

#### 10.4. Herramientas de IA para la Dirección de Comunicación

La Inteligencia Artificial ofrece una amplia gama de herramientas que pueden potenciar las funciones del DirCom, siempre que se utilicen con criterio, supervisión y orientación estratégica. A continuación se presenta una clasificación funcional con ejemplos de herramientas relevantes, acompañada de orientaciones para su aplicación.

##### 10.4.1. Generación de contenidos (texto, imagen, audio y vídeo)

La creación asistida por IA permite producir contenidos de forma más rápida, personalizada y multiformato.

Función	Herramientas	Aplicaciones en comunicación
Redacción	ChatGPT, Jasper <sup>81</sup> , Copy.ai <sup>82</sup>	Redacción de notas de prensa, discursos, argumentarios, contenidos para RRSS.
Imagen	Dall·E 3 <sup>83</sup> , Pollo.ai <sup>84</sup> , Canva (IA) <sup>85</sup>	Creación de imágenes institucionales, infografías, bocetos de campaña.

<sup>81</sup> Jasper. <https://www.jasper.ai/>

<sup>82</sup> Copy.ai. <https://www.copy.ai/>

<sup>83</sup> Dall-E 3. <https://dalle3.org/es>

<sup>84</sup> Pollo.ai. <https://pollo.ai/>

<sup>85</sup> Canva AI. <https://pollo.ai/>

Vídeo	Synthesia <sup>86</sup> , Hix AI <sup>87</sup> , Runway <sup>88</sup>	Elaboración de vídeos institucionales con avatares sintéticos o edición automática.
Audio	ElevenLabs <sup>89</sup> , Descript <sup>90</sup> , Podcastle <sup>91</sup>	Síntesis de voz para locuciones, edición rápida de podcasts, transcripción y doblaje.

**Consejo estratégico:** validar siempre la autenticidad del mensaje, evitar la saturación de contenidos generados automáticamente y mantener el control sobre la narrativa institucional.

#### 10.4.2. Análisis de datos y monitoreo del entorno

La IA permite detectar tendencias, evaluar el impacto de campañas y anticipar crisis mediante la interpretación de grandes volúmenes de información.

Función	Herramientas	Aplicaciones en comunicación
Análisis de sentimiento	Talkwalker <sup>92</sup> , Brandwatch <sup>93</sup> ,	Evaluación de la reputación online, análisis de percepción pública.

<sup>86</sup> Synthesia. <https://www.synthesia.io/es>

<sup>87</sup> Hix AI. <https://hix.ai/>

<sup>88</sup> Runway. <https://runwayml.com/>

<sup>89</sup> ElevenLabs. <https://elevenlabs.io/>

<sup>90</sup> Descript. <https://www.descript.com/>

<sup>91</sup> Podcastle. <https://podcastle.ai/es>

<sup>92</sup> Talkwalker. <https://www.talkwalker.com/es>

<sup>93</sup> Brandwatch. <https://www.brandwatch.com/es>

Escucha social	Meltwater <sup>94</sup> , Mention <sup>95</sup> , Sprout Social <sup>96</sup>	Monitoreo de medios, detección de temas emergentes, identificación de influencers.
Análisis predictivo	Tableau (con IA) <sup>97</sup> , Power BI + Copilot	Simulación de escenarios, detección de patrones de comportamiento en públicos.

**Consejo estratégico:** no confundir datos con conocimiento. El análisis debe estar orientado por preguntas estratégicas relevantes, no solo por la disponibilidad de datos.

### 10.4.3. Automatización de procesos y personalización

La IA está revolucionando la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus procesos comunicativos. Desde la automatización de tareas repetitivas hasta la personalización del mensaje y el análisis predictivo de comportamientos, la IA permite a los equipos de comunicación ser más eficientes y estratégicos.

La automatización de contenidos a través de herramientas de IA representa un avance significativo para las organizaciones, brindando eficacia y rapidez y reducción de costes, si bien también plantea ciertos desafíos, como la pérdida de creatividad y la pérdida de calidad de los contenidos. Por todo ello es fundamental el papel de dirección y control de los comunicadores humanos. La IA mejora la eficiencia operativa, permitiendo adaptar los mensajes y automatizar flujos de trabajo.

---

<sup>94</sup> Meltwater. <https://www.meltwater.com/en>

<sup>95</sup> Mention. <https://mention.com/en/>

<sup>96</sup> Sprout Social. <https://sproutsocial.com/es/>

<sup>97</sup> Tableau con IA. <https://www.tableau.com/es-es/products/artificial-intelligence>

<b>Función</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Aplicaciones en comunicación</b>
Asistentes conversacionales	ChatBot <sup>98</sup> , Drift <sup>99</sup> , Tidio <sup>100</sup>	Atención al público, gestión de FAQs, soporte institucional 24/7.
Email marketing	Mailchimp <sup>101</sup> , ActiveCampaign <sup>102</sup> , Brevo <sup>103</sup>	Campañas segmentadas, optimización de envíos, personalización de contenidos.
Automatización de flujos	Zapier <sup>104</sup> , Make <sup>105</sup> , Notion AI <sup>106</sup>	Integración de tareas rutinarias, programación de publicaciones, informes automáticos.

**Consejo estratégico:** mantener siempre una capa de supervisión humana. La automatización debe facilitar, no sustituir, el criterio comunicativo.

---

<sup>98</sup> ChatBot. <https://www.chatbot.com/>

<sup>99</sup> Drift. <https://drift-ai.tech/>

<sup>100</sup> Tidio. <https://www.tidio.com/>

<sup>101</sup> Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/>

<sup>102</sup> ActiveCampaign. <https://www.activecampaign.com/es/login>

<sup>103</sup> Brevo. <https://www.brevo.com/>

<sup>104</sup> Zapier. <https://zapier.com/>

<sup>105</sup> Make. <https://www.make.com/en>

<sup>106</sup> Notion AI. <https://www.notion.com/help/guides/category/ai>

<b>Selección de algunas herramientas y recursos básicos para el DirCom</b>	
<b>ChatGPT (OpenAI)</b> <a href="https://chat.openai.com">https://chat.openai.com</a>	Uso potencial como asistente de redacción, generación de ideas, análisis de datos y diseño de estrategias comunicativas.
<b>Perplexity</b> <a href="https://www.perplexity.ai">https://www.perplexity.ai</a>	Motor de búsqueda con IA que ofrece respuestas fundamentadas y explicativas, útil para investigaciones rápidas y rigurosas.
<b>Canva con IA</b> <a href="https://www.canva.com/ai/">https://www.canva.com/ai/</a>	Herramienta de diseño gráfico con asistentes inteligentes para presentaciones, contenidos visuales y redes sociales.
<b>Beautiful.ai</b> <a href="https://www.beautiful.ai">https://www.beautiful.ai</a>	Diseño de presentaciones impactantes con sugerencias visuales automáticas. Ideal para informes institucionales.
<b>Feedly con Leo AI</b> <a href="https://feedly.com">https://feedly.com</a>	Plataforma de curación de contenidos que permite seguir medios y blogs con ayuda de un asistente inteligente.
<b>Adobe Firefly / Express</b> <a href="https://firefly.adobe.com/">https://firefly.adobe.com/</a>	IA generativa aplicada al diseño institucional: imágenes, vídeos y prototipos visuales coherentes con la identidad de marca.

#### **10.4.3.1. Agentes de IA en la comunicación**

Los “AI Agents” o “Agentes de IA” son sistemas informáticos diseñados para realizar tareas específicas que imitan la capacidad humana de pensar y actuar, adaptándose a diferentes contextos comunicativos. Estos agentes pueden clasificarse en varias categorías según su funcionalidad:

1. **Agentes conversacionales:** Estos incluyen chatbots y asistentes virtuales que interactúan directamente con los usuarios a través de texto o voz. Pueden responder preguntas frecuentes, proporcionar información y asistir en la navegación de servicios.

2. **Generadores de contenido:** Herramientas de IA como ChatGPT o Jasper que crean contenido textual, gráficos y multimedia automatizados. Estos agentes permiten una producción eficaz y rápida de materiales comunicativos adaptados a distintas audiencias.
3. **Sistemas de análisis predictivo:** Utilizan algoritmos para analizar datos y ofrecer insights sobre comportamientos y tendencias. Estos agentes ayudan a las organizaciones a comprender mejor a sus públicos, optimizando así sus estrategias comunicativas.

Los agentes de IA desempeñan diversas funciones esenciales en la comunicación organizacional:

- **Atención al cliente:** Los chatbots, como por ejemplo los destinados a servicio al cliente, operan las 24 horas, ofreciendo respuestas rápidas y efectivas a las consultas de los usuarios, lo cual mejora la satisfacción y la experiencia del cliente.
- **Personalización y segmentación:** Los agentes de IA analizan los datos de los usuarios para ofrecer contenido y recomendaciones personalizadas, lo que incrementa la relevancia de las interacciones y la efectividad de los mensajes comunicativos.
- **Optimización de redes sociales:** Los sistemas de IA pueden gestionar automáticamente las publicaciones en las redes sociales, analizando el mejor momento para publicar y el contenido que resonará más con la audiencia.

La inclusión de agentes de IA en la comunicación organizacional trae consigo múltiples beneficios:

- **Eficiencia y reducción de costos:** La automatización de tareas repetitivas permite que los equipos de comunicación dediquen más tiempo a actividades estratégicas. Esto, a su vez, reduce los costos relacionados con la producción y gestión de contenido.

- **Consistencia en la comunicación:** Utilizar agentes de IA asegura que la comunicación mantenga un tono y un estilo coherentes, alineados con los estándares de la marca.

No obstante, también se presentan desafíos significativos:

- **Ética y transparencia:** La falta de claridad sobre el uso de agentes automatizados puede generar desconfianza entre los usuarios. Es fundamental que las organizaciones informen cuándo están interactuando con una IA en lugar de un ser humano.
- **Limitaciones en la comprensión contextual:** A pesar de que los agentes de IA están diseñados para interactuar de manera efectiva, pueden carecer de la empatía y comprensión contextuales que un ser humano podría aportar, lo que podría afectar negativamente la calidad de las interacciones.

La evolución de los agentes de IA promete transformar aún más el panorama comunicativo. Se anticipa que la tecnología detrás de estos sistemas se volverá más avanzada, permitiendo una interacción más natural y fluida. La integración de técnicas como el procesamiento de lenguaje natural (NLP) y machine learning mejorará la personalización y la adaptabilidad de los agentes, enriqueciendo así la experiencia del usuario.

Además, a medida que las organizaciones se vuelven más conscientes de los dilemas éticos asociados con la IA, es probable que se implementen normas y guías que regulen su uso responsable, manteniendo un equilibrio entre la innovación tecnológica y la ética en la comunicación organizacional.

#### **10.4.4. Apoyo a la estrategia, la creatividad y la planificación**

Las herramientas de IA también actúan como asistentes cognitivos, capaces de sugerir ideas, estructurar proyectos y mejorar procesos internos.

<b>Función</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Aplicaciones en comunicación</b>
Asistencia creativa	Notion AI, Miro AI, Tome	Tormenta de ideas, mapas mentales, diseño de presentaciones y argumentarios.
Gestión de proyectos	Trello + IA, ClickUp, Asana	Organización de campañas, seguimiento de tareas, coordinación de equipos.
Generación de insights	ChatGPT con plugins, Perplexity, Claude	Exploración de tendencias, comparación de discursos, sugerencias estratégicas.

**Consejo estratégico:** utilizar estas herramientas como extensiones del pensamiento, no como sustitutos. Lo valioso es la capacidad de integrar, priorizar y contextualizar.

#### **10.4.5 Criterios para una selección de herramientas**

A la hora de incorporar herramientas de IA en la Dirección de Comunicación, es clave tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Pertinencia funcional:** ¿Responde la herramienta a una necesidad real del área de comunicación?
- **Facilidad de uso y curva de aprendizaje:** ¿Es accesible para el equipo? ¿Requiere formación técnica?
- **Transparencia y control:** ¿Permite entender cómo se generan los resultados? ¿Se puede auditar?
- **Protección de datos:** ¿Cumple la herramienta con la normativa vigente sobre privacidad?
- **Ética y reputación:** ¿Qué riesgos reputacionales puede implicar su uso? ¿Favorece una comunicación veraz y respetuosa?

## **10.5. Claves para una implementación responsable de la IA en la estrategia comunicativa**

La incorporación de herramientas de inteligencia artificial en la Dirección de Comunicación exige más que conocimiento técnico: requiere criterio ético, visión estratégica y liderazgo responsable. A continuación se sintetizan principios, advertencias y recomendaciones para una adopción consciente, en línea con las mejores prácticas y los valores democráticos.

### **10.5.1. La IA como apoyo, no como sustituto**

La IA no debe sustituir al DirCom, sino potenciarlo. No reemplaza la inteligencia humana, sino que la amplifica. La IA puede automatizar tareas, sugerir ideas y optimizar procesos, pero no puede sustituir el juicio ético, la empatía, la deliberación estratégica ni la sensibilidad institucional. El DirCom debe ejercer un papel activo en el control, adaptación y contextualización de las decisiones generadas por sistemas automatizados.

### **10.5.2. Principios éticos y deontológicos**

La adopción de la inteligencia artificial en los procesos comunicativos implica enfrentar una serie de retos éticos que son fundamentales para mantener la confianza del público y la integridad de los mensajes. La transparencia, la lucha contra los sesgos algorítmicos y un liderazgo ético son pilares esenciales para asegurar que la IA se utilice de manera responsable en la comunicación. Solo así, las organizaciones podrán beneficiarse plenamente de las oportunidades que ofrece la IA, mientras gestionan los riesgos inherentes de formación, gobernanza y responsabilidad social.<sup>107</sup>

La comunicación mediada por IA debe regirse por principios profesionales, muchos de los cuales ya forman parte de los códigos

---

<sup>107</sup> 3 ejemplos de empresas que usan Inteligencia Artificial (2024, mar 20). Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ejemplos-de-empresas-que-usan-inteligencia-artificial/>

deontológicos del periodismo, las relaciones públicas y la gestión institucional:

- **Transparencia:** informar sobre el uso de herramientas de IA en la generación de contenidos cuando sea relevante.
- **Autenticidad:** evitar el uso de deepfakes o contenidos sintéticos que puedan inducir a error.
- **Consentimiento:** garantizar que los datos personales utilizados por sistemas de IA se traten conforme al RGPD y otras normativas.
- **Responsabilidad:** asumir que, aunque la IA sugiera una acción, la decisión final es siempre humana.
- **Justicia comunicativa:** evitar sesgos algorítmicos que refuercen estereotipos o excluyan a públicos vulnerables.

### 10.5.3. Riesgos reputacionales y desafíos emergentes

Lo que puede parecer una innovación, también puede volverse contra la institución si no se maneja con criterio.

El uso inapropiado o descontextualizado de la IA puede comprometer la credibilidad institucional. Algunos riesgos que considerar:

- **Desinformación involuntaria** (por generación automatizada sin verificación).
- **Homogeneización del discurso**, perdiendo la voz propia de la organización.
- **Falta de control sobre los datos** que entrenan o alimentan los modelos utilizados.
- **Dependencia tecnológica excesiva** de plataformas privativas.

### 10.5.4. Buenas prácticas para el uso institucional de la IA

Se proponen a continuación algunas pautas prácticas para una gestión responsable:

- **Definir una política interna** sobre el uso de IA en el área de comunicación: quién puede usar qué herramientas, con qué objetivos y bajo qué condiciones.
- **Formar al equipo humano** en competencias digitales, éticas y estratégicas relacionadas con la IA.
- **Validar todo contenido generado por IA** antes de su difusión pública.
- **Conservar trazabilidad y versionado** de los contenidos automatizados, para poder justificar su procedencia y modificaciones.
- **Evaluar periódicamente** los beneficios, riesgos y usos reales de estas tecnologías en función de los objetivos institucionales.

#### **10.5.5. Marco de referencia europeo: fiabilidad, derechos y supervisión**

La Unión Europea ha establecido criterios para el desarrollo de una IA “confiable”, basada en valores fundamentales. Entre ellos:

- Supervisión humana.
- Robustez técnica.
- Privacidad y gobernanza de datos.
- Diversidad, no discriminación y equidad.
- Responsabilidad.

El/la DirCom debe estar atento a estos marcos regulatorios, integrarlos en su cultura profesional y contribuir a que la comunicación institucional no se limite a la eficiencia técnica, sino que preserve su función pública y social.

<b>Resumen operativo para el/ la DirCom: claves de una IA comunicacionalmente responsable</b>	
<b>Acción</b>	<b>Impacto</b>
Definir protocolos de uso ético	Mejora la coherencia institucional
Formar al equipo en IA	Reduce errores y malas prácticas
Supervisar outputs generados por IA	Garantiza calidad y alineación con la marca
Comunicar con transparencia	Refuerza la confianza y la reputación
Usar la IA para inclusión y accesibilidad	Amplía el alcance y el impacto social

## **10.6. Escenarios futuros y competencias clave del DirCom en la era de la IA**

La irrupción de la inteligencia artificial en la comunicación institucional no es una moda pasajera, sino una transformación estructural que redefinirá los marcos profesionales, las relaciones con los públicos y las formas de generar valor simbólico en las organizaciones. Anticipar los cambios y adaptarse a ellos es una competencia fundamental del nuevo DirCom.

### **10.6.1. Escenarios prospectivos en la comunicación institucional**

Aunque el futuro no puede predecirse con certeza, es posible esbozar líneas de evolución que marcan el horizonte de la profesión:

- **Automatización avanzada** de tareas de análisis, segmentación de audiencias, redacción, curación de contenidos, monitorización y evaluación.
- **Interacción conversacional personalizada** con públicos internos y externos, a través de asistentes virtuales, chatbots inteligentes y sistemas multimodales.
- **Sistemas predictivos de opinión pública**, con modelado de tendencias y anticipación de crisis.

- **Comunicación algorítmica en tiempo real**, capaz de adaptar mensajes a distintos perfiles, momentos y canales.
- **Entornos inmersivos y virtuales** potenciados por IA generativa (metaverso, realidad aumentada), con nuevas formas de experiencia y narrativa institucional.
- **Co-creación humano-máquina** en procesos creativos, narrativos y de diseño estratégico.

Estos escenarios no suponen una sustitución del profesional de la comunicación, sino una redefinición de su rol, que gana en complejidad, responsabilidad y necesidad de pensamiento crítico.

#### **10.6.2. Nuevas competencias del DirCom en la era de la IA**

El perfil del DirCom debe ampliarse para incorporar saberes, habilidades y actitudes que lo capaciten para liderar en este nuevo entorno. Algunas competencias clave incluyen:

##### **a) Competencias técnicas y digitales**

- Conocimiento básico del funcionamiento de los sistemas de IA.
- Alfabetización algorítmica: comprender cómo operan los algoritmos en redes sociales, motores de recomendación y herramientas generativas.
- Dominio instrumental de plataformas de IA aplicadas a la comunicación.

##### **b) Pensamiento estratégico avanzado**

- Capacidad para integrar la IA en la planificación estratégica, alineándola con los objetivos institucionales.
- Habilidad para identificar oportunidades y límites de las tecnologías en función de los públicos y contextos.
- Evaluación de impactos a corto, medio y largo plazo.

### **c) *Ética aplicada y responsabilidad social***

- Discernimiento ético ante dilemas que plantea la automatización (p. ej., manipulación, sesgo, opacidad).
- Sensibilidad ante la diversidad cultural, cognitiva y generacional de los públicos.
- Defensa del interés general y los valores democráticos en entornos tecnológicamente mediados.

### **d) *Capacidad de liderazgo y transformación organizacional***

- Promoción de una cultura institucional de innovación responsable.
- Gestión del cambio y acompañamiento a equipos en la transición digital.
- Diálogo con otras áreas (legal, tecnológica, pedagógica, etc.) desde una perspectiva integradora.

### **e) *Creatividad aumentada***

- Aprovechamiento de herramientas de IA generativa como estímulo para la ideación de campañas, relatos y experiencias comunicativas originales.
- Coautoría con sistemas automatizados sin renunciar a la identidad propia de la organización.

### **10.6.3. Del profesional técnico al agente estratégico de sentido**

La evolución del DirCom en este contexto no implica una tecnificación de su rol, sino una expansión de su misión cultural y simbólica. Lejos de limitarse a gestionar herramientas, el nuevo DirCom:

- Cultiva la *capacidad crítica* para discernir qué tecnologías adoptar y por qué.
- Actúa como *intérprete ético* entre la organización, la tecnología y la sociedad.

- Promueve una *comunicación significativa*, que combine eficiencia con humanidad, estrategia con escucha, innovación con sentido.

#### 10.6.4. Recomendaciones para estudiantes de postgrado

- **Experimentad de forma crítica:** Usad las versiones gratuitas o de prueba de herramientas IA relevantes (ChatGPT, Claude, Perplexity, generadores de imágenes, herramientas de análisis) para entender de primera mano sus capacidades y, sobre todo, sus limitaciones.
- **Manteneos informados (fuentes fiables):** Seguid publicaciones especializadas en IA y tecnología (ej.: *MIT Technology Review, Wired*), informes de consultoras sobre IA en comunicación/marketing, y a expertos reconocidos en IA, ética y comunicación digital.
- **Priorizad las habilidades humanas:** Centrad vuestro desarrollo en el pensamiento crítico, la escritura persuasiva y clara, la planificación estratégica, la resolución de problemas complejos, la ética aplicada y las habilidades interpersonales. Son vuestro mayor activo a largo plazo.
- **Construid un portfolio relevante:** Incluid proyectos que demuestren no solo vuestras habilidades comunicativas, sino también vuestra capacidad para analizar críticamente el impacto de la tecnología o para usar herramientas digitales (incluida la IA, si aplica) de forma estratégica y ética.
- **Cultivad vuestra red de contactos:** Hablad con profesionales que ya estén trabajando con IA, asistid a webinars o eventos del sector. El aprendizaje compartido es clave.
- **Adoptad una mentalidad de aprendizaje permanente (*lifelong learning*):** No es un cliché, sino la estrategia fundamental para construir una carrera profesional exitosa y significativa en el campo de la comunicación.

### **a) Ética y gobernanza en la comunicación con IA**

¿Cómo garantizar el respeto a principios éticos como la transparencia, la equidad y la privacidad en el uso de IA? ¿Qué mecanismos deben establecerse para mitigar sesgos, asumir responsabilidades y gestionar crisis derivadas de decisiones algorítmicas?

### **b) Transformaciones estratégicas y barreras organizativas**

¿Cómo cambia la IA las estrategias de comunicación y qué obstáculos concretos (presupuestarios, culturales, tecnológicos, de talento) dificultan su implementación real en departamentos de comunicación? ¿Cómo puede superarse esta brecha entre discurso e implantación?

### **c) Personalización, manipulación y privacidad**

La IA permite hiperpersonalización de mensajes. ¿Dónde está el límite ético entre relevancia y manipulación? ¿Cómo proteger la privacidad sin renunciar a la segmentación inteligente?

**d) Autenticidad y creatividad en la era generativa:** Ante la generación automática de contenidos, ¿cómo puede una organización mantener una voz genuina y diferenciada? ¿Qué estrategias garantizan coherencia y autenticidad comunicativa?

### **e) Nuevas competencias y "IA Literacy" del comunicador**

¿Qué habilidades deben adquirir los profesionales de la comunicación para ser relevantes en un entorno mediado por IA? ¿Qué competencias humanas seguirán siendo irremplazables? ¿Cómo formarse de forma continua?

#### **f) Confianza y percepción pública en contextos automatizados**

¿Cómo afecta el uso de IA a la confianza del público en marcas e instituciones? ¿Qué papel juega la transparencia algorítmica en la construcción de relaciones duraderas con los distintos públicos?

#### **g) Comunicación interna y cultura organizacional**

¿Cuáles son los riesgos y oportunidades del uso de IA en la comunicación interna? ¿Cómo evitar una cultura de vigilancia y construir confianza desde una perspectiva ética y participativa?

#### **h) Equidad en el acceso y democratización tecnológica**

¿La IA ampliará las desigualdades entre grandes corporaciones y entidades con menos recursos? ¿Qué estrategias permitirían un acceso equitativo a estas herramientas en PYMEs, ONGs y administraciones públicas?

#### **i) Evaluación del impacto real y sentido estratégico**

¿Cómo evitar que las métricas de IA se conviertan en indicadores superficiales? ¿Qué KPIs cualitativos y cuantitativos reflejan realmente el valor estratégico de la comunicación?

#### **j) IA para el bien común y la transformación social**

¿Cómo pueden los comunicadores aplicar la IA para combatir la desinformación, promover causas sociales y reforzar la comunicación pública? ¿Qué iniciativas concretas se pueden imaginar desde un enfoque ético y transformador?

## Vídeos

*¿Cómo tiene que ser un director/a de comunicación?* (2021, abr 7). MyNews. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=NcXJ6ncD1s0>

*Conexión Dircom: Todo Comunica I 1x05. Comunicar en tiempos de Inteligencia Artificial* (2025, abr 3). Dircom. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=5iX6Okmjc4A>

*Dirección en la Comunicación* (2020, jun 11). Estefany Ríos Arguello. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=sGuclq3xsGE>

*Documental “Estrategas” I Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom* (2023, jul 19). DirCom. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=36HE7-0Kt1k>

*El rol del Dircom* (2018, jun 1). DirCom. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=5n8YrKR0SIQ>

*Las claves de un buen Director de Comunicación* (2019, mayo 16). UF Barcelona School of Management. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=HntgHTP6yP4>

*Los retos más importantes del Director de Comunicación Corporativa* (2013, feb 10). AMCOmx. YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=fySfRv\\_OWUI](https://www.youtube.com/watch?v=fySfRv_OWUI)

## Bibliografía recomendada

- Brandwatch. (s.f.). *Consumer Intelligence Platform*.  
<https://www.brandwatch.com/>
- Cision (s.f.). *Intelligent Communication Platform*.  
<https://www.cision.com/>
- Dignum, V. (2019). *Responsible artificial intelligence: How to develop and use AI in a responsible way*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-30371-6>
- Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) (s.f.).  
<https://www.dircom.org/>
- Edelman (2024). *Trust Barometer 2024*.  
<https://www.edelman.com/trust>
- Enrique, A. M., & Morales, F. (Coords.) (2015). *Somos estrategas. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gedisa Editorial. <https://books.google.es/books?id=J2TLCgAAQBAJ>
- Herrera-Ortiz, J. J., Peña-Avilés, J. M., Herrera Valdivieso, M. V., & Moreno-Morán, D. X. (2024). La inteligencia artificial y su impacto en la comunicación. Recorrido y perspectivas. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 278–296.  
<https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2648>
- HubSpot. (s.f.). *HubSpot AI*. <https://www.hubspot.com/products/ai>
- Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: De la consultora a la dirección de comunicación*. Ediciones Universidad de Salamanca.  
<https://books.google.es/books?id=4zaplL9ccP4C>
- McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
- Microsoft (s.f.). *Microsoft Viva*.  
<https://www.microsoft.com/en/microsoft-viva/>

- Morozov, E. (2011). *The net delusion: The dark side of internet freedom*. PublicAffairs. <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/evgeny-morozov/the-net-delusion/9781610391061/>
- Muck Rack (s.f.). *AI-powered features*. <https://muckrack.com/>
- Peña Acuña, B. (2005). La dirección de comunicación y las habilidades directivas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 8(12), 14–29. <https://doi.org/10.15198/seeci.2005.12.36-54>
- Runway (s.f.). *AI Magic Tools*. <https://runwayml.com/>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/artificial-intelligence-a-modern-approach/P200000003847/9780134610993>
- Salesforce (s.f.). *Einstein AI*. <https://www.salesforce.com/products/einstein/overview/>
- Signal AI (s.f.). *Media monitoring & analysis*. <https://www.signal-ai.com/>
- Sprinklr (s.f.). *Sprinklr AI Studio*. <https://www.sprinklr.com/>
- SurferSEO (s.f.). *Features*. <https://surferseo.com/>
- Talkwalker (s.f.). *AI Engine*. <https://www.talkwalker.com/>
- UNESCO (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>
- USC Annenberg Center for Public Relations (Annual). *Global Communication Report*. <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>
- Weber Shandwick (s.f.). *Intelligence & technology*. <https://www.webershandwick.com/>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs. <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/shoshana-zuboff/the-age-of-surveillance-capitalism/9781610395694/>

Zúñiga, F., Mora Poveda, D., & Molina Mora, D. P. (2023). La importancia de la inteligencia artificial en las comunicaciones en los procesos de marketing. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 156.

<https://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1474>