Eres lo que comunicas

Entre marcas y algoritmos

María Fernanda Moncayo, Ph.D.
Editora general



-logía
udla ediciones

Autores

María de los Ángeles Andrade

Gabriela Astudillo

Priscila Chalá

Noemí Gálvez

Edison González

Xavier Jiménez

ERES
LO QUE
COMUNICAS
ENTRE MARCAS Y ALGORITMOS

ERES
LO QUE
COMUNICAS
ENTRE MARCAS Y ALGORITMOS

María de los Ángeles Andrade
Gabriela Astudillo
Priscila Chalá
Noemí Gálvez
Édison González
Xavier Jiménez

Editora: María Fernanda Moncayo, PhD

FACULTAD DE COMUNICACIÓN
Y ARTES VISUALES (NODO)

Eres lo que comunicas: entre marcas y algoritmos
© Gabriela Astudillo
(Universidad de Las Américas, carrera de Publicidad, NODO)
© María de los Ángeles Andrade
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
© Priscila Chalá Mejía
(Universidad de Las Américas, carrera de Publicidad, NODO)
© María Noemí Gálvez
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
Édison Humberto González
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
© Xavier Jiménez
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
EDITORA GENERAL:
© María Fernanda Moncayo
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
© **Universidad de Las Américas**
Carrera de Comunicación Corporativa, Facultad de Comunicación y Artes Audiovisuales-NODO
Campus Granados
Avenida de los Granados y Colimes
www.udla.edu.ec
Facebook: @udlaQuito
Quito, Ecuador

Primera edición: septiembre, 2026

EDICIÓN
Susana Salvador Crespo
Coordinadora Editorial UDLA

CUIDADO DE LA EDICIÓN
Fabricio Cerón Rivas
Analista Editorial UDLA

CORRECCIÓN DE ESTILO
Andrés Cadena y Santiago Ríos

DISEÑO DE CUBIERTA
Juan Fernando Villacís

DIAGRAMACIÓN
Yanko Molina, La Caracola Editores

EDITORIAL
UDLA Ediciones

ISBN: 978-.9942-581-22-8

Gracias por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra, sin la debida autorización. Al hacerlo está respetando a los autores y permitiendo que la UDLA continúe con la difusión del conocimiento.

Reservados todos los derechos. El contenido de este libro se encuentra protegido por la ley.

Impreso en Quito, Ecuador

Antes de su publicación, esta obra fue evaluada bajo la modalidad de revisión por pares anónimos.

Contenido

IX Prólogo

1 Introducción

7 **I. Construcción de identidad, comunicación corporativa e interfaces**
9 Comunicación corporativa y los vectores de la identidad
28 La interfaz gráfica de usuario o *graphic user interface*
36 Esquemas de accesibilidad y usabilidad
42 Integración de los vectores de la identidad y la interfaz gráfica de usuario
48 Conclusiones

51 **II. Procesos de comunicación corporativa: una mirada desde el enfoque de calidad**
53 Calidad y comunicación
55 La comunicación corporativa, un sistema que conecta
58 El DirCom, ¿un sistema basado en procesos?
59 Guía de un sistema de comunicación corporativa
75 Caracterización de los procesos de comunicación interna
96 Conclusiones

101 **III. Gestión integral de la comunicación en crisis potenciales: una propuesta metodológica**
108 Marco teórico
121 Propuesta metodológica en la gestión de conflictos potenciales
135 Conclusiones

139 **IV. El impacto de la IA en la comunicación social**
140 La comunicación social se adapta a la nueva ola tecnológica
141 *Prompts*: la clave para interactuar con la IA
155 Áreas clave de impacto de la IA en la comunicación social
158 Gestión de redes sociales: automatización e interacción
172 Conclusiones

175 **V. Publicidad inclusiva en Ecuador: la representación étnica en un país diverso**
178 Aproximaciones a la representación étnica en la publicidad ecuatoriana
187 Contextualización del análisis
190 Antecedentes de la investigación
193 Representaciones étnicas en la publicidad ecuatoriana: hallazgos importantes
214 Conclusiones

217 **Síntesis y futuras líneas de investigación**

219 **Referencias**

Prólogo

A mediados de la tercera década del siglo XXI, hablar de comunicación como un modelo conceptual que busca el cumplimiento de objetivos y metas institucionales en la vida empresarial pública o privada, una necesidad evidente, vistas las muchas falencias, en el país y el mundo, de modelos de gestión en los sistemas de funcionamiento estatal o particular que permitan un adecuado control de las organizaciones.

El universo comunicacional presenta múltiples aristas. Esta obra aborda algunas de ellas que se enuncian aquí de forma sintética y convergen en la intención de construir una obra colectiva.

Así, el manejo adecuado de los procesos comunicacionales es fundamental en el rol del profesional de la comunicación, pues las falencias o alteraciones en este campo generan una inestabilidad del orden organizacional, que significa un inadecuado funcionamiento en tiempos y eficiencia del sistema empresarial, público o privado. Se vuelve, entonces, imperante el tratamiento idóneo de las herramientas comunicacionales para superar las amenazas que pueden vivir las organizaciones a causa de factores políticos y coyunturales.

Es prevalente la discusión sobre la «calidad de la comunicación», que supone los procesos y métodos propicios para solventar adecuadamente las labores institucionales detrás de los fines del giro de cada organización. También hay que advertir que una de las posibilidades fatídicas de

la falta de calidad es la «crisis comunicacional», que puede iniciarse con la falta de gestión integral de la misma, y que deriva en daños para la organización, desde ocasionales hasta estructurales. Esto lleva, en muchos casos, a reconvertirse o aun desaparecer.

Lo acotado vuelve imperioso el planteamiento de metodologías que cuiden la cultura, identidad e imagen de las organizaciones y esa es la pretensión también de uno de los temas de esta publicación. En todo tiempo hay que ahondar los diálogos sobre crisis comunicacional, por la pertinencia del tópico y la necesidad de solvencia institucional.

En los momentos actuales, son varios y nuevos los soportes en los que se presenta la imagen organizacional, sin olvidar los tradicionales, en los que también las circunstancias de exposición varían. De hecho, aparecen categorías que muestran la identidad desde lo objetual, visual, ambiental, verbal, hasta lo sensorial y síquico, entendiendo el entorno cultural.

Conviene la comprensión para entender el móvil de los soportes como la interfaz, que buscan anclar actitudes que comuniquen intensiones certeras, seguridad, y que permitan identificar con facilidad los rasgos propios de la organización.

En este afán, se busca afianzar la marca y caminar con solidez en la senda de nuevos desafíos digitales de la comunicación corporativa y fundamentalmente de la identidad institucional.

Es imposible, en la época en que vivimos, dejar de lado la sucesión y estudios relacionados con la IA, particularmente en el acontecer de la comunicación, eje de esta obra. La IA está redefiniendo los procesos comunicativos y transformando la forma en que se crea y distribuye la información.

Es importante también la observación que se hace en este apartado sobre el protagonismo de la IA en la automatización editorial y la personalización de contenido, circunstancias que no solamente optimizan recursos, sino que fundamentalmente desarrollan nuevas dinámicas en las relaciones entre los medios y sus públicos.

Definitivamente, frente a la incursión y masificación de la IA, en todos los ámbitos, los comunicadores necesitan nuevas competencias profesionales para el desempeño de sus labores, como el uso experto de los «prompts»; esto es, las instrucciones que se deben proporcionar a los modelos de IA para generar respuestas, crear contenido, en síntesis, lograr eficiencia en su uso.

Ciertamente esta obra navega por varios ámbitos de la comunicación, alcanzando también aspectos de difusión comercial, como la misma publicidad, que definitivamente no se concentra solo en lo mercantil, porque abarca una gama de posibilidades comunicacionales.

Debemos advertir que la publicidad, de manera tradicional, es socialmente excluyente y aun de afectación sicológica, pues, al buscar los grupos objetivos determinados, deja al margen inadecuadamente, en ocasiones, a los conglomerados de no interés. Eso deja una posibilidad de afectación sicológica-social, pues les hace sentir su inadaptación a lo que difunde, o su falta de capacidades económicas, sensibles o de otra índole hacia el mensaje publicitario, lo que puede acarrear situaciones de segregación de variada índole.

En este libro se aborda, a partir de un análisis de algunas publicidades presentadas en el mundial de Qatar 2022, lo excluyente y aun discriminatoria que puede ser la publicidad. Pero también se plantean las posibilidades y necesidad de inclusión en esta disciplina, para entrar en un colectivo que advierta la presencia de mundos pluriculturales y multiétnicos, como un imperativo de quienes trabajan en lo publicitario, con la comprensión de que este espacio es también una fundamental composición de lo comunicativo.

El mundo académico es un universo pedagógico y cultural que debe buscar y emplear las mejores herramientas para cumplir con su papel educativo, de profesionalización e investigación. En ese sentido y como hemos observado, esta obra incluye un estudio capitulado de las diferentes temáticas y aristas que comprenden el cosmos de los quehaceres comunicacionales.

Las tareas en el campo de los trabajadores intelectuales de esta y otras disciplinas son la razón de ser del mundo académico y posibilitan el crecimiento de los seres humanos con la conciencia de lo que somos, nos rodea y a donde vamos, por lo que el esfuerzo investigativo de los autores, como razón fundamental de esta obra, posibilita razones válidas para los estudiosos e interesados en el mundo de la comunicación, sus problemáticas, desafíos y análisis de los temas que componen este trabajo académico, como aporte en esta vasta disciplina.

Dr. Alfonso Espín Mosquera, Ph.D.

Introducción

En un mundo donde la información circula de manera instantánea y las organizaciones enfrentan constantes desafíos, comprender las dinámicas de la comunicación se vuelve esencial. Desde la construcción de identidad hasta la gestión de crisis, pasando por la necesidad de narrativas inclusivas y el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la producción de sentidos, este libro ofrece una mirada integral a los retos y oportunidades que configuran la comunicación en la era digital.

Resulta prioritario reflexionar sobre los nuevos escenarios comunicativos, pues la tecnología impulsa a repensar las formas tradicionales de interacción y a analizar críticamente el rumbo de las narrativas contemporáneas. Las organizaciones ya no solo transmiten mensajes: gestionan significados en entornos interconectados, donde reputación, visibilidad y credibilidad se construyen en tiempo real.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y de manera más reciente la IA, han transformado múltiples dimensiones de la vida social. Debido a que la comunicación constituye un eje estructural de las relaciones humanas, este ámbito se encuentra entre los más impactados por la automatización y los sistemas algorítmicos. En tal contexto, la interacción humana no debe entenderse como sustituible por la tecnología, sino como articulable con ella, en tanto las herramientas digitales pueden facilitar y ampliar el intercambio comunicacional sin desplazar su dimensión relacional (Herrera-Ortiz et al. 2024).

La gestión comunicativa, por tanto, no solo debe adaptarse a las nuevas narrativas digitales, sino incorporar estratégicamente tecnologías que potencien la producción de contenido, fortalezcan la identidad institucional y permitan responder con solvencia ante situaciones críticas. La innovación tecnológica amplía capacidades operativas, pero no elimina la responsabilidad ética ni la dimensión humana del acto comunicativo.

En ese sentido, *Eres lo que comunicas: entre marcas y algoritmos* propone un análisis sobre la evolución de las prácticas comunicativas en un entorno atravesado por la digitalización. Hoy es posible optimizar procesos mediante IA para diseñar estrategias más eficaces, reforzar identidades institucionales, desarrollar narrativas inclusivas y producir contenidos con mayor inmediatez, siempre bajo el principio de veracidad y responsabilidad social.

El libro se nutre de experiencias docentes e investigativas en diversos campos de la comunicación social. A partir de la trayectoria académica y profesional de sus autores, se ofrece una perspectiva crítica sobre los desafíos actuales del campo y sobre las competencias necesarias para enfrentarlos.

Está dirigido a estudiantes y profesionales de la comunicación, así como a quienes gestionan procesos estratégicos en organizaciones públicas y privadas. En estas páginas encontrarán herramientas conceptuales y metodológicas que permiten comprender y afrontar los retos del entorno contemporáneo.

La obra se estructura en cinco capítulos. El primero, «Construcción de identidad, comunicación corporativa e interfaces», aborda la identidad institucional y su manifestación en entornos digitales y tradicionales, vinculando marca, estrategia y configuración organizacional en un ecosistema multiplataforma.

El segundo capítulo, «Procesos de la comunicación corporativa: aproximaciones teóricas y metodológicas desde el enfoque de calidad»,

examina la importancia de la solidez metodológica y la ética profesional como fundamentos de coherencia y credibilidad institucional.

El tercer capítulo, «Gestión integral de la comunicación en crisis potenciales», desarrolla una propuesta metodológica para enfrentar situaciones que amenazan la imagen organizacional, analizando cómo los entornos volátiles interpelan las narrativas institucionales y obligan a reajustar estrategias.

El cuarto capítulo, «El impacto de la IA en la comunicación social», analiza cómo la IA transforma la producción de contenido, el marketing, el *storytelling* y los procesos de interacción, al mismo tiempo que plantea interrogantes éticos relacionados con la automatización, los sesgos y la autoría.

Finalmente, «Publicidad inclusiva en Ecuador: la representación étnica en un país diverso», examina, a partir del análisis de anuncios emitidos durante el Mundial de Catar 2022, los avances y las limitaciones en la representación de la diversidad étnica. El capítulo evidencia intentos por incorporar prácticas más inclusivas, aunque persisten desafíos en la construcción de narrativas verdaderamente equitativas en el contexto ecuatoriano.

Esta perspectiva integrada permite comprender la comunicación contemporánea como un campo en transformación permanente, donde se entrelazan identidad, calidad metodológica, gestión de crisis, IA y representación social.

No obstante, la comunicación humana excede la lógica instrumental. Incorpora dimensiones psicológicas, orgánicas y contextuales que no pueden ser plenamente replicadas por sistemas automatizados. De allí que el desafío actual no consista en reemplazar la interacción humana, sino en articular críticamente la IA con la complejidad de los procesos comunicativos (Herrera-Ortiz et al. 2024).

Asimismo, la estrategia comunicacional en entornos digitales no implica una presencia indiscriminada en todos los canales disponibles,

sino la selección rigurosa de aquellos que se ajusten a los objetivos institucionales y a las necesidades reales de los públicos de interés (Limas, Suárez, Vargas Soracá y Salazar Araujo 2024). La eficacia radica en la coherencia, no en la saturación.

En suma, esta obra muestra que las bases teóricas de la comunicación permanecen sólidas, pero se adaptan a nuevas prácticas y habilidades impulsadas por la innovación tecnológica. El equilibrio entre fundamentos conceptuales y competencias pragmáticas constituye hoy una exigencia ineludible.

Invitamos al lector a reflexionar críticamente sobre el papel de la comunicación en la sociedad contemporánea y a explorar nuevas formas de gestionar, interactuar e influir en un entorno cada vez más interconectado. Más que ser un compendio teórico, este libro busca generar debate sobre el presente y el futuro de la comunicación.

Explorar sus páginas permite comprender que la comunicación continúa siendo el puente esencial entre personas, organizaciones y sociedad

.

Dra. María Fernanda Moncayo

Sobre la editora

María Fernanda Moncayo, Ph.D.

Doctora en Investigación de Medios de Comunicación por la Universidad Carlos III de Madrid, con doble reconocimiento honorífico: mención *cum laude* y mención internacional. Cuenta con una Maestría en Ciencias Sociales con mención en Comunicación por FLACSO. Es docente superior con una trayectoria académica de dieciocho años en instituciones como la Universidad Central del Ecuador, la Universidad Internacional SEK y actualmente la Universidad de Las Américas (UDLA), en la carrera de Comunicación Corporativa. Su labor como investigadora se centra en el análisis del discurso mediático, la semiótica aplicada, la violencia simbólica, la comunicación política persuasiva y los estudios de género.

I. Construcción de identidad, comunicación corporativa e interfaces

Xavier Santiago Jiménez, Mgtr.
(Universidad de Las Américas, Carrera de Comunicación Corporativa, NODO)

En este capítulo, se exponen los elementos claves para gestionar adecuadamente los vectores de la identidad empresarial mediante la comunicación corporativa en medios digitales tradicionales o interfaces. El concepto de vector de la identidad corporativa es abordado desde un análisis en prácticas tradicionales y su posterior acoplamiento en nuevos soportes de comunicación.

Los vectores de identidad en interfaces actúan como elementos de proyección simbólica: una parte habla por el todo organizacional. Este capítulo examina categorías como identidad objetual, visual, verbal, cultural, ambiental y sensorial, cuya adecuada gestión fortalece el reconocimiento de marca y consolida una identidad corporativa distintiva. Además, se analiza la necesidad de adaptación a los nuevos desafíos del entorno digital.

La gestión de la comunicación corporativa, tanto en medios tradicionales como en entornos digitales, es crucial para construir y proyectar la identidad institucional. Este capítulo presenta un estudio basado en prácticas experienciales y bibliografía especializada, con el fin de identificar qué vectores resultan efectivos en la creación de interfaces en contextos multiplataforma. También se aportan lineamientos críticos para futuras investigaciones sobre la evolución identitaria en el ecosistema digital.

El concepto de vectores de identidad corporativa se examina aquí en relación con su aplicación en entornos digitales, especialmente interfaces. Estos vectores, fuerzas que orientan la identificación y diferenciación organiza-

cional, incluyen dimensiones objetuales, visuales, verbales, culturales, ambientales y sensoriales.

La identidad, cuando se despliega en línea, se comporta como una obra en constante ensayo. Ya Goffman (1959) describía al *yo* como un actor que ajusta su máscara según el público; décadas después, Turkle (2011) observa cómo las redes nos permiten probar varias versiones de ese personaje sin salir del mismo escenario. Papacharissi (2010) añade que no solo actuamos: la escenografía —código, botones y algoritmos— dicta parte del guion. Y desde nuestra región, Sibilia (2008) advierte que esa visibilidad permanente transforma el viejo «yo narrativo» en un «yo exposición», siempre encendido, siempre a la vista. Este capítulo retoma esas voces para descifrar cómo hoy tejemos la identidad entre convergencia, performatividad y una hiperconexión que nunca baja el telón.

El término *vector* proviene del campo de las ciencias exactas, propiamente de la física, y dentro del ámbito de la comunicación se utiliza para representar una fuerza, dirección o ubicación de la identidad y su proyección. En el contexto de la identidad corporativa, los vectores representan elementos clave que contribuyen a definir y comunicar la identidad de una organización en espacios digitales y/o tradicionales.

La identidad objetual se refiere a la configuración de la forma que representará el producto o parte de la empresa a través de la comunicación y el diseño. La identidad visual, en cambio, se construye por medio del uso de colores, formas y diseños gráficos aplicados en la comunicación. La identidad verbal abarca aspectos como del *naming*, la pronunciación del nombre de la empresa y los sonidos asociados y producidos para generar significados; mientras que la identidad cultural se relaciona con el trato al público y el comportamiento de los colaboradores, vinculados a elementos de la cultura y políticas específicas de comportamiento. La identidad ambiental se enfoca en el diseño arquitectónico visual comunicacional de espacios físicos y/o digitales; y la identidad sensorial busca generar una diferenciación a través de elementos que involucren los sentidos del público, como formatos, texturas y aromas.

Las fuerzas de identidad corporativa, los vectores, son fundamentales para proyectar la imagen coherente y única de la empresa. Su gestión adecuada, con la ayuda de la planificación estratégica, contribuye a reconocer la marca y a construir una identidad sólida y diferenciada. A medida que las empresas se adaptan a los nuevos desafíos y oportunidades, también se han trasladado al ámbito digital, ampliando las posibilidades de desarrollo y generando conocimiento en el campo de la comunicación corporativa y los vectores de identidad.

Comunicación corporativa y los vectores de la identidad

La palabra *vector* ciertamente pertenece al campo de ciencias exactas, como física y matemática. Para ellas, el término indica la presencia de una fuerza, de una dirección, una ubicación, una diversidad de elementos que generan una ruta, fuerza, poder. Los científicos que aportaron a desarrollar el concepto «estaban interesados en construir un sistema que hiciera en tres dimensiones lo que hacen los números complejos en dos» (Rojas 2022, 54). Es decir, el vector representa una realidad, ya que «es una magnitud dirigida caracterizada por el módulo, la dirección y el sentido» (Camacho 2022, 102); cristalizando así la primera palabra clave dentro de la definición de los vectores de la identidad corporativa, que permite mantener una idea macro sobre lo que aporta el término.

Desde una perspectiva estratégica, la identidad corporativa se articula mediante distintos vectores expresivos que, a decir de autores como Costa (2003) y Villafañe (2004), son componentes o dimensiones que estructuran la personalidad organizacional; pueden ser visuales, culturales, conductuales y simbólicos.

Existen varias definiciones que dan sentido y ámbito de actuación a la «identidad corporativa», según la perspectiva de cada autor, que puede variar de manera considerable. Etimológicamente, *identidad* viene del latín y

significa «lo mismo», «idéntico» e «igual». Desde la óptica médica, podría significar el fenotipo, es decir, esas características únicas que hacen que la persona sea irrepetible. Desde el diseño gráfico, puede representar el todo de la imagen estática para su significación y construcción simbólica. En la política, puede representar el comportamiento o raíz de la ideología. Todas estas acepciones deben considerarse dentro del ADN organizacional, para que tengan un significado externo. En el texto *Los cinco pilares del branding*, se establece que existen «cinco elementos sobre los cuales edifica su éxito sostenible: el alma, el pulso, la fortaleza, la voz y el rostro» (Costa et al. 2022, 5); que hacen referencia a la gestión de marca y señalan a los vectores como parte central para su administración exitosa.

Para Locke y Hume (citados por Cáceres 2008), la identidad es una relación entre memoria y experiencias; es decir, está construida por estas relaciones. Desde este punto, se puede considerar que, al igual que una persona, una organización es un ser vivo que debe desarrollar sus propias características para construir su identidad. Sobre la base de esta premisa, las definiciones que más sintonizan con el desarrollo de una identidad organizacional propia determinan la conducta ideal para desarrollar los vectores, en la medida en que las organizaciones saben lo que quieren.

Una organización, como ser vivo-sistema, está compuesta por personas, seres humanos que a su vez «se asocian en grupos con el objeto de conseguir un fin que comparten, configuran núcleos» (Sanz y González 2005, 61). Así, la identidad corporativa tiene una representación del adónde queremos ir y quiénes somos. Por otro lado, Castells (1997) determina que la cultura corporativa aporta a construir la identidad y esta a su vez se relaciona con la fuente y la pertinencia. Capriotti-Peri (2009) establece una dicotomía al señalar que la identidad tiene un lado de diseño y otro más institucional-organizacional. Van Riel (1997) entiende la identidad como los componentes de un diseño visual, comunicacional y comportamental-cultural. Costa et al. (2022) establecen a la cultura corporativa como el ADN propio de la organización que compone diferentes ámbitos y estructuras internas.

Estos diversos enfoques y definiciones apuntan a que la identidad corporativa define un elemento, establece una condición y tiene un sentido específico. Se construye con una orientación clara o norte compartido, pero también abarca elementos y fuerzas desde los componentes visuales, de signos, comunicacionales y culturales del ADN empresarial.

Los términos vector de la identidad corporativa y ADN pueden atribuirse a Joan Costa (2005). Él hace un recorrido interesante desde su óptica de comunicación y diseño gráfico, con orígenes desde la escuela de signos, aproximadamente en el año 2000. Por primera vez, el concepto de «vectores de la identidad corporativa» se reconoce como las fuerzas que promueven la identificación y diferenciación de la empresa frente a otras. Más allá de ser un elemento que diga adónde vamos o quiénes somos, establece verdaderas fuerzas de comunicación. Así, los vectores corporativos se pueden dividir, según el autor, en objetuales, visuales, verbales, ambientales y culturales. Incluso, no sería atrevido seguir jugando con más elementos que permitan identificar a la organización, como olores, sonidos, texturas y demás factores experienciales, presenciales e incluso virtuales que marquen la identidad corporativa.

Dichos vectores proyectan la imagen empresarial por la fuerza que emanan desde su concepción. Deben ser concretados inicialmente con su misión, visión y valores; y luego, desde el área de comunicación corporativa, planificados para que logren integrarse de forma estratégica como herramientas de comunicación ligadas al perfil propio de la organización. Ahora se sabe que «las herramientas de las que hasta entonces nos habíamos servido, y que predominan absolutamente (marketing, publicidad, estudios de mercado, medios masivos) serían insuficientes, e incluso inútiles para abordar los nuevos retos» (Costa 2005, 59).

La división de la identidad corporativa y sus niveles, de acuerdo con Moreno (citado en Dircomtomía 2013), se resumen en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Los cinco niveles de la identidad corporativa

Identidad objetual	Identidad visual	Identidad verbal	Identidad cultural	Identidad ambiental
Diseño y estructura de sus productos. Objetos físicos que materializan la identidad institucional y funcionan como soportes tangibles de la marca.	Símbolo gráfico, logotipo, formas y colores. Es el nivel icónico de la identidad, responsable de su reconocimiento inmediato y coherencia estética.	Expresión lingüística de la identidad corporativa. Incluye nombre de la marca, eslogan, tono discursivo, narrativa institucional y estilo comunicativo.	Valores, experiencias, emociones, etc. Manera de relacionarse con los públicos en sus cinco sentidos. Orienta comportamientos, decisiones estratégicas y discursos institucionales.	Elementos del entorno físico y arquitectónico que traducen la personalidad institucional en experiencias perceptibles para los públicos.

Fuente: Dircomtomía 2013

Identidad objetual

Se refiere a la materialización tangible de la identidad corporativa a través de los objetos que la organización produce, utiliza o distribuye. No se limita a la forma física del producto, sino que comprende el conjunto de artefactos que encarnan simbólicamente la personalidad institucional y la proyectan en el espacio social. Allí, los objetos funcionan como dispositivos comunicativos que traducen valores, posicionamiento y cultura organizacional en experiencias perceptibles.

Desde una perspectiva estratégica, la identidad objetual no se reduce a la diferenciación estética, sino que constituye un sistema coherente de significados incorporados en soportes físicos. Papelería institucional, *packaging*, uniformes, arquitectura comercial o incluso el diseño industrial de los productos actúan como extensiones materiales de la identidad. Estos elementos no solo «representan» a la empresa, sino que producen sentido y configuran expectativas en sus públicos.

La singularidad, entendida como uno de los principios fundamentales de la identidad corporativa, se articula precisamente a través de esta dimensión objetual. Ser diferente no implica únicamente adoptar formas visuales distintivas, sino integrar diseño, funcionalidad y narrativa en un mismo soporte material. En este punto, la gestión de los objetos deja de ser operativa para convertirse en estratégica. Como señala Cachán (2016, 23), las estrategias de comunicación no han cambiado en esencia, pero sí se han ampliado los canales y los sistemas de gestión, lo que obliga a repensar



Figura 1.1. Identidad objetual de productos Dasani y Starbucks
Fuente: Fotografía propia, 2022

cómo cada soporte, incluido el objeto físico, participa en la construcción de marca.

El objeto corporativo no es neutro: condensa ideología, promesas de valor y modelos culturales. El empaque de un producto no solo protege y contiene; también comunica estatus, sostenibilidad, accesibilidad o exclusividad. El característico vaso de Starbucks, con su estética reconocible aun cuando el logotipo no esté completamente visible, no opera como mero contenedor de café, sino como signo de una experiencia globalizada de consumo. De igual forma, el diseño de una botella de agua como Dasani responde a decisiones formales que buscan proyectar pureza, modernidad o frescura como atributos simbólicos asociados a la marca.

Esta capacidad de reconocimiento fue evidenciada en un ejercicio exploratorio presentado en la figura 1.1. En dicha imagen se muestran dos productos cuyas marcas aparecen incompletas o parcialmente ocultas. A pesar de la ausencia del logotipo frontal o de la etiqueta, la mayoría de los participantes logró identificar correctamente la marca correspondiente: de un grupo de treinta estudiantes universitarios de comunicación, veintiocho reconocieron la marca a la que pertenecía cada objeto. Este resultado, aunque no pretende constituir una evidencia estadística concluyente, permite observar cómo la forma, la estructura y ciertos rasgos materiales actúan como anclajes identitarios suficientemente fuertes para activar el reconocimiento organizacional incluso en condiciones de información visual limitada.

En consecuencia, la identidad objetual debe comprenderse como un vector estratégico que integra diseño, comunicación y cultura organizacional. No se trata únicamente de generar recordación, sino de consolidar una coherencia estructural entre lo que la organización declara ser y lo que materializa en sus objetos. La gestión crítica de esta dimensión evita la fragmentación identitaria y fortalece la consistencia de la experiencia de marca en entornos altamente competitivos, donde incluso la ausencia parcial de un signo gráfico puede no impedir el reconocimiento simbólico construido a lo largo del tiempo

Identidad visual

Es otro de los vectores de la identidad corporativa que genera significado y un elemento distintivo de recordación en las audiencias. Se construye a partir de decisiones estratégicas que la empresa adopta respecto al uso de colores, formas, figuras digitales y tipográficas, líneas y rasgos compositivos que, en conjunto, configuran una presencia coherente y reconocible. No se trata solo de la consolidación del logotipo, sino de un sistema visual estructurado que traduce la personalidad institucional en códigos gráficos.



Figura 1.2. Identidad visual café Montañés
Fuente: Fotografía propia, 2022

Dentro de este vector se encuentran el diseño de la marca gráfica, el logotipo, la logomarca y los trazos característicos. Muchas empresas desarrollan incluso su propio estilo tipográfico y una paleta cromática distintiva que actúa como signo de reconocimiento inmediato. El color azul Tiffany, por ejemplo, se ha convertido en un elemento identitario que permite asociar de forma casi automática una pieza gráfica con la marca, tanto en soportes tradicionales como en entornos digitales y multiplataforma. En este caso, el color deja de ser un recurso estético para convertirse en un dispositivo estratégico de identificación.

Actualmente, «las plataformas de comunicaciones móviles tales como aplicaciones de teléfonos inteligentes o sitios web para móviles se han identificado como un área de rápido crecimiento» (Peña y Navarro 2016), por lo que resulta indispensable adecuar estratégicamente la identidad visual como vector corporativo. La multiplicidad de pantallas, formatos y escalas obliga a que los elementos gráficos mantengan coherencia y legibilidad sin perder fuerza simbólica.

A pesar de que el uso del logotipo en este aplicativo no está completo (figura 1.2), cumple su función comunicacional porque deja claro de qué empresa se trata, gracias a sus colores, líneas y figuras características. Esto demuestra que la identidad visual no depende exclusivamente de la exposición íntegra del logotipo, sino de la consistencia del sistema gráfico en su conjunto. Cuando el color, la composición y los rasgos formales se gestionan de manera estratégica, el reconocimiento puede producirse incluso ante representaciones parciales o fragmentadas.

La empresa Tiffany & Co. fortalece la gestión de su vector visual mediante el uso constante de su color característico, presente en empaques y productos (figura 1.3). De igual manera, la marca Ferrari lo hace con su característico rojo Ferrari, que ha logrado posicionarse como un signo visual inequívoco, asociado a velocidad, exclusividad y alto rendimiento. En ambos casos, el color funciona como síntesis simbólica de la identidad corporativa y como elemento de diferenciación en mercados altamente competitivos.



Figura 1.3. Producto con el color de la identidad visual
Fuente: Tiffany.es, 2022

Desde una perspectiva académica, la identidad visual debe comprenderse como un sistema semiótico que articula percepción, memoria y posicionamiento estratégico. Su eficacia no radica en la simple originalidad formal, sino en la coherencia entre diseño, valores organizacionales y narrativa institucional. Cuando este vector se gestiona de manera integral, permite que la marca conserve su reconocimiento incluso en entornos digitales dinámicos y saturados de estímulos.

Identidad verbal

Comprende el tratamiento estratégico del *naming* y de todo recurso audible o locutable que represente a la organización. Este vector no se limita al nombre de la empresa, sino que abarca la forma en que dicho nombre debe pronunciarse, los sonidos oficiales, las voces corporativas y todos aquellos elementos que construyen reconocimiento a través del canal auditivo, tanto en entornos internos como externos.

La identidad verbal se manifiesta en la manera en que la organización se enuncia y construye su presencia discursiva. Incluye el tono comunicacional, la coherencia narrativa, las frases institucionales y los enunciados que condensan su propósito. Desde tal perspectiva, la gestión de este intangible requiere una estructuración formal que garantice consistencia en cada punto de contacto con sus públicos. Más allá de definir un nombre atractivo, se trata de consolidar un sistema verbal que proyecte personalidad, propósito y diferenciación.

Muchas veces este vector se materializa en el mantra corporativo o eslogan que sintetiza la razón de ser y el eje central de la organización. Frases como «Toyota es Toyota», «Tómate un break de Snickers» o «El mundo necesita gente que ame lo que hace» (de la Universidad de Las Américas), funcionan como condensaciones discursivas de identidad. Dichos enunciados no solo buscan recordación publicitaria: articulan una narrativa que conecta emocionalmente con las audiencias y refuerza el posicionamiento institucional.

En el caso de la Universidad de Las Américas, el eje comunicacional construido alrededor de expresiones como «Amo lo que hago» y «El mundo necesita gente que ame lo que hace» consolidó una identidad verbal coherente y fácilmente reconocible. La reiteración estratégica de estas frases permitió asociar a la institución con una promesa formativa centrada en la vocación y la realización profesional. Así, el vector verbal



Figura 1.4. Banner «El mundo necesita gente que ame lo que hace»
Fuente: Universidad de Las Américas, 2022

no opera como un simple recurso publicitario, sino como un elemento estructurante del discurso institucional.

Desde una perspectiva académica, la identidad verbal debe entenderse como un sistema lingüístico que organiza la forma en que la organización se presenta, se posiciona y se diferencia (Villafañe 2004). Su eficacia radica en la coherencia entre discurso, valores y práctica organizacional. Cuando este vector se gestiona de manera estratégica, permite que la institución mantenga una voz propia en entornos saturados de mensajes, fortaleciendo su reconocimiento y legitimidad.

Identidad cultural

Como vector corporativo, constituye la dimensión que articula valores, creencias y prácticas organizacionales con la experiencia que viven los públicos externos. No se trata únicamente del trato al cliente, sino del conjunto de significados compartidos que orientan el comportamiento institucional: la cultura corporativa se proyecta hacia el exterior

a través de las conductas de sus colaboradores, convirtiéndose en un mecanismo de expresión identitaria.

El know-how, la experiencia del usuario o incluso la interacción con el prosumidor en entornos digitales son manifestaciones visibles de esta dimensión cultural. Cada gesto, protocolo de atención o estilo de interacción revela el atributo comportamental de la organización. La cultura, por tanto, no permanece en el plano interno: se comunica a través de la acción. Este actuar sostenido en el tiempo genera recordación y configura expectativas sobre la marca.

La identidad cultural es un elemento diferenciador precisamente porque se define por su coherencia práctica. Mientras que los vectores visual o verbal pueden reproducirse con relativa facilidad, el comportamiento organizacional requiere alineación profunda entre valores y



Figura 1.5. Celebración comportamental Friday's
Fuente: Junixi112, 2011

prácticas. Desde una perspectiva estratégica, este vector exige consistencia entre lo que la organización declara y lo que efectivamente hace.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de los restaurantes Friday's, cuya cultura organizacional promueve una experiencia celebratoria y participativa. A escala mundial, sus colaboradores cantan cumpleaños, celebran hitos e incluso interactúan con los clientes mediante dinámicas festivas. Estas acciones no son espontáneas ni aisladas, responden a un modelo cultural institucionalizado que busca proyectar cercanía, dinamismo y alegría como rasgos identitarios. Así, la experiencia vivida por el cliente se convierte en el principal soporte de la identidad cultural.

Desde una perspectiva académica, este vector puede entenderse como la dimensión comportamental de la identidad corporativa, donde la cultura organizacional se traduce en prácticas observables que consolidan la reputación y el posicionamiento institucional. Cuando existe coherencia entre valores internos y experiencia externa, la identidad cultural fortalece la credibilidad y genera diferenciación sostenible.

Identidad ambiental

Este vector se enfoca en el diseño arquitectónico de espacios interiores y exteriores, escaparates, *stands* de ferias, locales comerciales y ambientaciones digitales que configuran un posicionamiento distintivo para la marca corporativa. La identidad ambiental no se limita a la estética del espacio, sino que constituye la materialización experiencial de la identidad organizacional en un entorno físico o virtual.

Su función estratégica radica en garantizar coherencia espacial entre las distintas locaciones donde la organización tiene presencia. La uniformidad en el diseño, la selección de materiales, la iluminación, la distribución del mobiliario y la ambientación sensorial permiten que la marca sea reconocida incluso antes de que aparezca el logotipo. Así, el

espacio se convierte en un dispositivo comunicativo que transmite valores, cultura y posicionamiento.

Las tiendas Apple, a escala mundial, representan un caso emblemático de identidad ambiental coherente. Independientemente del país o ciudad donde se ubiquen, mantienen una misma lógica espacial basada en minimalismo, iluminación neutra, uso predominante de vidrio y superficies limpias. Esta uniformidad no es meramente estética: comunica innovación, orden, transparencia y sofisticación tecnológica. La experiencia del usuario dentro del espacio refuerza la narrativa de simplicidad y eficiencia asociada a la marca. Así, la arquitectura funciona como una extensión del discurso corporativo.

En el caso de exteriores, incluso cuando la imagen no está completa o el rótulo no es visible (como se muestra en la figura 1.7), ciertos rasgos estructurales permiten identificar la empresa. La arquitectura, el color dominante o la disposición espacial pueden activar la memoria visual



Figura 1.6. Singapore iStore, identidad ambiental Apple
Fuente: Fingas 2017

del consumidor. Esto demuestra que el reconocimiento ambiental no depende exclusivamente de la presencia explícita del nombre, sino de la consistencia del sistema espacial.

Un ejemplo en el contexto ecuatoriano puede observarse en las agencias del Banco Pichincha. Sus espacios suelen integrar una paleta cromática coherente con el amarillo corporativo, líneas modernas y distribución funcional que prioriza claridad y accesibilidad. La ambientación busca proyectar confianza, estabilidad y cercanía, atributos asociados a la institución financiera. De manera similar, cadenas como Supermaxi mantienen una disposición interna reconocible en sus distintos puntos de venta, donde la señalética, la organización de productos y la iluminación contribuyen a una experiencia uniforme en variadas ciudades del país.

Desde una perspectiva académica, la identidad ambiental debe com-



Figura 1.7. Disney World, identidad ambiental
Fuente: *La Nación* 2022

prenderse como la dimensión espacial de la identidad corporativa. No implica únicamente diseñar espacios atractivos, sino construir escenarios que traduzcan estratégicamente los valores organizacionales en experiencias concretas. Cuando existe coherencia entre arquitectura, narrativa y cultura institucional, el entorno físico se convierte en un vector poderoso de posicionamiento y diferenciación.

Identidad sensorial

Se enfoca en conjugar diferentes elementos que permitan que el público externo genere una diferenciación e imagen por las características sensoriales que despliega la empresa. Dentro de este ámbito de gestión, el vector se puede trabajar con formatos, texturas, aromas, elementos que jueguen con los sentidos de los públicos; su gestión puede incluso trascender al usuario digital.



Figura 1.8. Fachada tienda Zara Quito
Fuente: *El Universo* 2019

En las tiendas Zara en todo Ecuador existe un aroma muy particular, un mismo olor en todos los locales que permite generar recordación sensorial en sus públicos.

Las diferentes identidades y sus esferas de trabajo están trascendiendo espacios. Durante y después de la pandemia se han acoplado y evolucionan, como casi todo, al espacio digital. Esta necesidad ha involucrado una presencia en varios espacios y entornos digitales. Varias tiendas han apostado sus propuestas y las convierten en virtuales con realidad aumentada o metaversos como el de las tiendas Zara: el usuario puede visitarlas, elegir accesorios o prendas sin la necesidad de estar de manera física en la tienda. Sumarse a un espacio virtual no necesariamente implicó perder su esencia como vector; más bien permitió generar un nuevo abanico de posibilidades y aprendizajes, y desarrollar nuevos campos de conocimiento, pues usuarios, internautas y prosumidores se han acostumbrado a estos espacios digitales, híbridos y algunos presenciales.

Por otro lado, el desarrollo de la tecnología en *software* y *hardware* permite que los vectores se innoven a pasos agigantados, y esta oportunidad no debería desaprovecharse por quienes gestionan la comunicación corporativa empresarial. La identidad se debe proyectar de manera contundente como elemento diferenciador, marcar un distintivo, ser única e irrepetible con la finalidad de establecer un posicionamiento, más aún en estos nuevos espacios virtuales y de realidad aumentada que son fácilmente replicables.

Varios han sido los casos de éxito por la adecuada construcción y comunicación de los vectores de la identidad corporativa, implicando la explotación al máximo de sus recursos, como lo hizo la empresa de motos Harley-Davidson. Ellos gestionan sus vectores de una manera muy particular. Permiten generar un nuevo estado que puede reconocerse como una filosofía de vida para sus clientes. Para evidenciarlo, basta tratar de imaginar cómo se ve una persona que maneja una motocicleta de esta marca, cómo es su apariencia física, su vestimenta, peinado, calzado, qué color de ropa utiliza y cómo se comporta.



Figura 1.9. Motocicletas Harley Davidson
Fuente: Harley Davidson 2022

Un ejemplo de otra gestión, un poco más digital, es el caso de las series ánime o juegos digitales que conglomeran en miles de fans la gestión de sus vectores desde el aspecto comunicacional. Estos dan como resultado la creación del sentido de identificación con los personajes: existen convenciones, experiencias, seminarios y vivencias a escala nacional e internacional, donde se reúnen y desarrollan de igual manera una filosofía de vida, ya que imitan a los personajes. Esto ha sido elemento de investigación comportamental desde la psicología en tribus urbanas de *otakus*.



Figura 1.10. Personificación
Fuente: Zona Otaku 2019

En estos dos casos de éxito, el elemento común es la gestión de los vectores de la identidad corporativa por medio de la comunicación. Pero más interesante es reconocer que no necesariamente todos los vectores deben aplicarse al mismo tiempo o con la misma intensidad. Entonces, ¿qué vector se debe aplicar primero y cómo gestionarlo para que sea efectivo? La respuesta no es sencilla, pero el camino está bien trazado y dependerá en gran medida de los intereses de la organización y la capacidad del equipo en desarrollo.

La interfaz gráfica de usuario o *graphic user interface* (GUI)

La proyección de un vector debe considerarse un eje fundamental, pues genera dimensiones y percepciones en las audiencias de la organización. Estas dimensiones habitualmente se conocen como notoriedad y notabilidad. Tradicionalmente, componen elementos de gestión corporativa que pueden entenderse como sinónimos de *big data* y *thick data*, conceptos de trabajo digital (la figura 1.11 muestra el aplicativo de la interfaz gráfica de usuario GUI de una aplicación de usuario para UDLA Ecuador).

La notoriedad es un elemento de entendimiento numérico, cuantitativo; mientras que la notabilidad se relaciona con un atributo o característica, y es de naturaleza cualitativa. Lo mismo puede entenderse en



Figura 1.11. GUI. Ilustración de UDLA+
Fuente: *UDLA+ 2022*

el campo de gestión de los vectores de identidad corporativa: como *big data* la parte numérica, y *thick data* como la cualidad. Ambos se yuxtaponen para generar un significado único y complementario: las dimensiones de la imagen digital, *big data* y *thick data*, deben incorporarse en el desarrollo de la interfaz gráfica de usuario y dentro de los propios vectores de la identidad corporativa. El fin de esta inserción es la generación de unidad y distinción.

Para comprender más claramente los conceptos de notoriedad y notabilidad, se puede apreciar el número de *me gusta* en la figura 1.12. Son 19'906.164, dimensión que nos da una cantidad específica, un nivel alto de notoriedad. Ese número implica una alta notabilidad al mismo tiempo, pues se asume que la gente que da clic en el corazón de Instagram confirma que el contenido es de su agrado. El gusto o disgusto ejemplifica un atributo cualitativo, por tanto, ese mismo número de *me gusta* ya nos brinda el dato de notabilidad. Pero, además, en estadísticas de alcance y gente que vio la imagen, pueden existir más personas que han visto la foto, pero no le dieron *me gusta*. Este otro número de personas que vieron la publicación y no les gusta formará parte de la notoriedad.



Figura 1.12. Alta notoriedad
Fuente: @cristiano, Instagram 2022



Figura 1.13. Dimensión de notabilidad, atributos cualitativos. Esquemas sencillos de notabilidad mediante los me gusta en Facebook
Fuente: *El País* 2017

En la figura 1.13, se establecen categorías de notabilidad y notoriedad que un usuario le puede dar a una publicación. El enojo implica un atributo desde la audiencia y ya forma parte de la notabilidad respecto al post. Esta condición de los diferentes tipos de *me gusta* es exclusiva de Facebook..

La interfaz gráfica de usuario o graphic user interface (GUI) es el primer contacto que el usuario tiene con la empresa, mediado por la pantalla del dispositivo digital con que accede al contenido. Este primer contacto es muy importante y debe reunir las mejores características gráficas, visuales, de composición, navegación, sonidos, textos, iluminación, colores, formas, estructuras, rapidez e inmediatez; es decir, sus vectores para que el posicionamiento sea exitoso y positivo.

La integración de los diversos elementos dentro del espacio de la pantalla-composición debe ser manejada estratégicamente con un objetivo comunicacional-visual, y responder a la tendencia de lectura digital. En

el Renacimiento, Leonardo da Vinci sentó las bases para la famosa técnica de los tercios dorados, que explica cómo intensificar la atención del espectador en unos nexos imaginarios: al dividir en tres un encuadre, tanto horizontal como verticalmente, se entrecruzan las líneas y aparecen cuatro cruces que ocupan la mayor atención del espectador. De estos cuatro puntos, los que generan mayor atención en quienes ven la imagen son los superiores, y más aún el tercio superior derecho, razón por la cual este espacio es adecuado para ubicar el vector visual.

La utilización de este esquema, que no es único, pero sí el más popular, funciona para una imagen relativamente estática o enmarcada, como la de un noticiero de televisión o una pieza publicitaria. En cambio, en las interfaces digitales de sitios web, blogs y plataformas corporativas, la disposición de los elementos visuales no depende únicamente de la ley de los tercios, sino también de principios de experiencia de usuario (UX), arquitectura de la información y objetivos de interacción. En estos casos, la composición busca facilitar la navegación, orientar la atención del usuario hacia acciones específicas y optimizar la comunicación visual sin abandonar los principios básicos de jerarquización de la imagen.

Tanto la ley de tercios dorados como los patrones de lectura responden a la forma en que habitualmente se lee un documento. El ser humano (en las culturas occidentales) se acostumbró a leer de izquierda a derecha, por eso el énfasis de los tercios dorados está en esos cuadrantes. En los patrones de lectura, el fenómeno es similar.

Jacob Nielsen (2006) desarrolló investigaciones basadas en *eye tracking*[1] que permitieron identificar patrones de lectura en entornos digitales. En esta investigación, se identificó cómo se mueve el ojo de un usuario cuando revisa una interfaz, se estableció una lectura en forma de F, posteriormen-

[1] *Eye tracking* es una técnica de investigación que permite registrar y analizar el movimiento ocular de una persona mientras observa un estímulo visual, como una página web, una aplicación móvil, un anuncio o una interfaz digital (Nielsen 2006). El *eye tracking* fue sometido a un metaanálisis en donde se validó por completo el recorrido visual.



Figura 1.14. Mapa de calor de lectura
Fuente: Nielsen 2006

te se introdujeron los patrones E y L como predominantes visualmente. Este aporte de Nielsen modificó la manera en que se maneja el vector de comunicación visual dentro de una interfaz para que sea efectivo.

En otras palabras, al utilizar y adecuar los contenidos de la interfaz según los patrones, se logra que el usuario genere más atención, el GUI tenga más impacto y el contenido se impregne en el usuario. Por otro lado, existen otras consideraciones complementarias a la interfaz de usuario: el trabajo dentro de la accesibilidad y usabilidad en el sitio.

Si bien la composición visual conlleva ciertas recomendaciones, al momento de concebir un diseño hay factores complementarios que se deben tomar en cuenta, como la lectura del ojo del usuario, la estética, la conexión, los colores, etc. El estudio de Nielsen garantiza generar un enganche inmediato con el público. El eye tracking y los tercios se pueden fusionar perfectamente dentro de una interfaz gráfica porque los tercios trabajan con énfasis en contenidos como fotografías, que, dentro de la interfaz, pueden ampliarse y aun así estar dentro de un patrón de lectura.

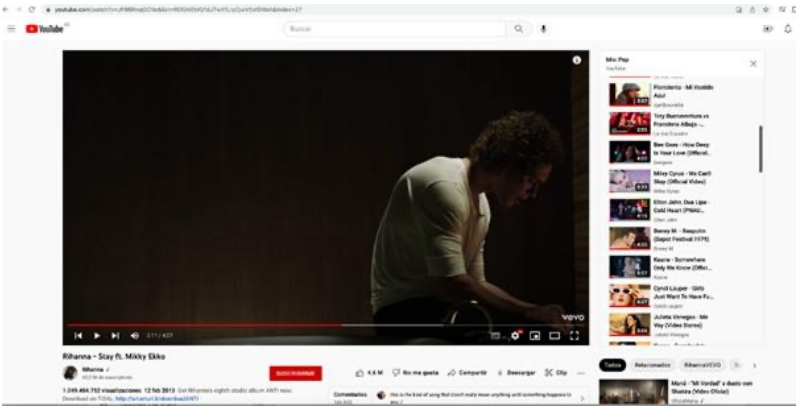


Figura 1.15. Canción *Stay*. GUI
Fuente: Captura de pantalla del video Rihanna – Stay ft. Mikky Ekko, YouTube 2013

Por ejemplo, dentro de esta interfaz en YouTube, uno de los sitios más populares para ver videos en internet, se aprecia el patrón de lectura y a la vez la composición con los tercios dorados.

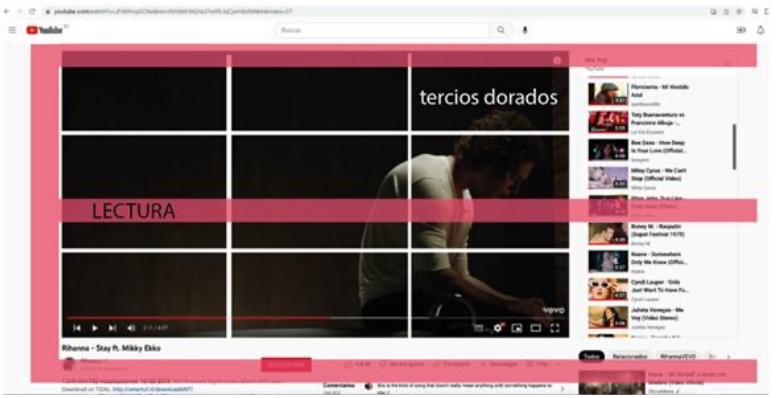


Figura 1.16. Canción *Stay*. GUI
Fuente: Elaboración propia a partir de una captura de pantalla del video Rihanna – Stay ft. Mikky Ekko, YouTube, publicado el 12 de febrero de 2013.

El éxito de los grandes referentes en redes sociales no solamente se debe a su posicionamiento mediático o popularidad; sino que se encuentra en la estrategia al aplicar la comunicación de sus vectores de identidad y a la adecuación del diseño de su identidad visual o interfaz, que es simple, rápida, dinámica y tranquila.

Otros atributos que debe reunir la interfaz gráfica del usuario se enfocan en el contenido estructural de los elementos, la facilidad de accesos, la rapidez y la respuesta que den a la solicitud de los requerimientos del usuario. En ese sentido, muchos de los sitios web suelen tener graves problemas, puesto que obligan al usuario a dar vueltas para resolver un requerimiento; generalmente, para evitar la generación de colas en sus canales de atención telefónica. De todos modos, esto incomoda a los usuarios y desemboca en una notabilidad negativa con una gran notoriedad.

Una prueba sencilla es la siguiente: cuando un individuo requiere contactarse de manera telefónica por primera vez con una aerolínea a partir de un sitio web, hay muchos filtros que debe pasar. En un ejercicio de la clase de Comunicación Digital, quince estudiantes debían hacer una consulta hipotética usando los canales digitales: el reto radicó en encontrar el canal directo para generar un contacto telefónico por llamada. El tiempo promedio fue de quince minutos para encontrar el teléfono y quince minutos más para llegar a hablar con un ejecutivo. Estos treinta minutos de gestión, en la que apenas el 20 % de estudiantes logró completar, mata la noción de la inmediatez a la que se está acostumbrado en la era digital.

Generalmente, en un sitio web los números de contacto no son visibles, más bien existen largos foros o preguntas sobre el requerimiento, los cuales funcionan como filtros, y solo al no encontrar solución, la última instancia es el contacto telefónico. Dentro de los vectores, se podría definir que el vector cultural digital no es el adecuado.

Otro caso similar ocurre en las famosas aplicaciones de servicio de taxi o delivery. La búsqueda de un número de contacto es realmente

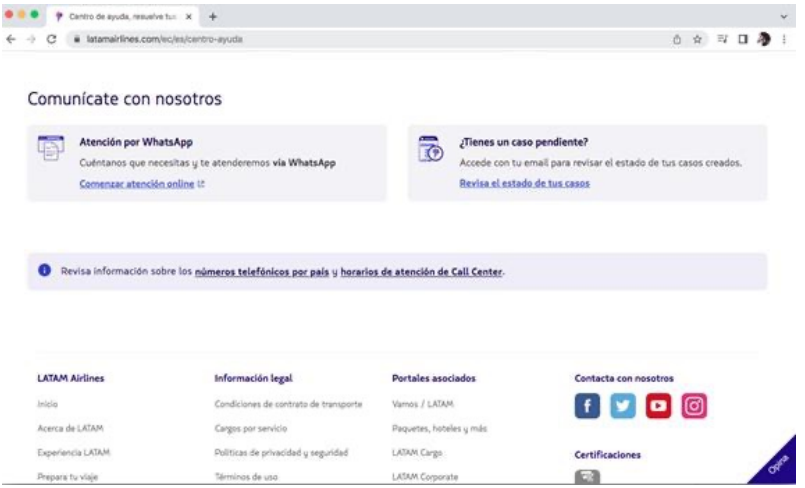


Figura 1.17. GUI. Latam Airlines
Fuente: Latam Airlines, 2022

muy difícil e incómoda al usuario cuando necesita resolver un requerimiento de manera urgente.

En algunos sitios, la cadena maliciosa de la respuesta inmediata se rompe. Tal es el caso de Latam Airlines, que dispone de un canal adicional como vector cultural y comunicacional. Dentro del mapeo del sitio, en el acceso de Atención al Cliente, en la parte inferior de la navegación se tiene una línea de WhatsApp directa para resolver los requerimientos, que funciona de manera eficiente.

Paradójicamente, en los sitios existe una desconexión del vector cultural. Si bien este se cristaliza por el elemento comportamental y su *know-how*, se puede gestionar adecuadamente en la GUI a través del diseño de estrategias y acciones comunicacionales. Un ejemplo de ello es el diseño de *chatbots* dentro de los sitios que simulan un público interno; este representa un trabajo cultural dentro del vector: se programa el «comportamiento» para el servicio de atención. No se puede pasar por



Figura 1.18. Agente virtual Sophi
Fuente: Banco del Pacífico, 2022

alto el trabajo de Banco del Pacífico con su agente virtual Sophi, que es muy eficiente, rápido, seguro y, cuando no puede ayudar en la gestión, refiere inmediatamente a un agente personal.

Es interesante ver cómo el vector cultural puede o intenta reemplazar a un público interno; sin embargo, los hechos nos dan a entender que, a pesar del avance de la tecnología, jamás se podrá reemplazar la eficiencia humana al resolver un requerimiento, pues las personas son críticas y no se estancan en bucles. En ese sentido, se deben fusionar para crear valor dentro del vector.

Esquemas de accesibilidad y usabilidad

El esquema de usabilidad es un factor complementario dentro de la experiencia entre el usuario y la interfaz gráfica de usuario (GUI). Supone todo el trabajo necesario para el uso y consumo de contenidos en la pantalla, desde cualquier dispositivo que permita la navegación. Dentro

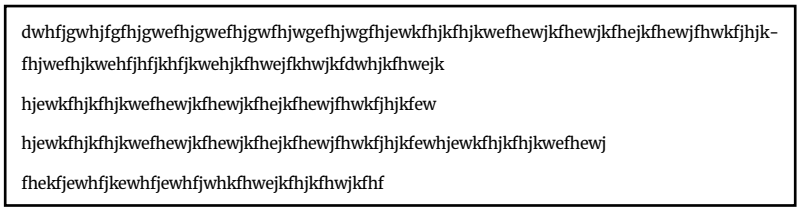


Figura 1.19. Error visual
Fuente: Elaboración propia

de la gestión de comunicación, aquí se toman en cuenta el estilo tipográfico adecuado, los colores, los contrastes, los fondos, las imágenes, los recorridos visuales; incluso, hoy por hoy, se toma en cuenta la amigabilidad del sitio para personas con algún tipo de dificultad o discapacidad. Este aspecto ha sido motivo de estudio y desarrollo en todo el mundo.

Aquí (figura 1.19) se puede apreciar una imagen con falla en el esquema de usabilidad: la aplicación de tipografía, colores y alineación es inadecuada y genera ruido visual.

En Latinoamérica, una de las organizaciones que se ha dedicado a ayudar a los desarrolladores de interfaces adaptadas es la fundación Comparlante, que promueve la equidad y derechos de accesibilidad a las plataformas digitales (GUI) para las personas con discapacidad, introduciendo el concepto de «accesibilidad universal». Así como urbanísticamente, y de acuerdo con los ODS de la ONU, las ciudades deben adaptarse, en el campo digital la historia debería ser similar y trabajar estos espacios en pro de todos.

Varias plataformas han incluido dentro de su GUI preferencias para el acceso y uso de los recursos de sus interfaces. Los usuarios son capaces de modificar varios criterios para acceder a los contenidos, como los colores, el tamaño de letras, los contrastes, etc., que terminan siendo, en algunos casos, adaptaciones propias del dispositivo y no de la interfaz.



Figura 1.20. Inclusión
Fuente: Fundación Comparlante, 2019

Outlook 365 es un caso exitoso en el manejo y la adaptación de interfaces para las preferencias del usuario desde sus configuraciones, pues es posible configurar aspectos relativos a los contenidos y maneras de presentar la información sobre la GUI.

En el gráfico (figura 1.21), se puede apreciar una configuración de parte del usuario para que cierto contenido sea accesible. Outlook 365 tiene un sistema de seguimiento, mejora y retroalimentación bastante eficaz.

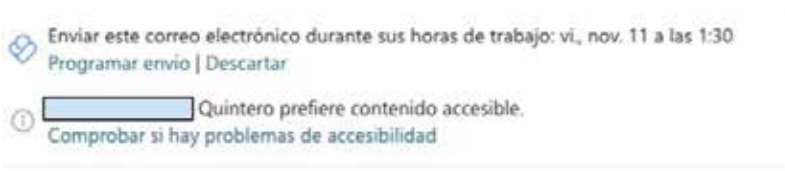


Figura 1.21. Reporte
Fuente: Outlook 365, 2022

Permite incluso la conciliación laboral-familiar, enviando reportes y evaluaciones por el acceso y uso en su GUI y trabajo.



Figura 1.22. Reporte
Fuente: Outlook 365, 2022

Nuevamente, mediante sus GUI las plataformas nos dan una métrica, big data, lo cual es una gran ventaja para la toma de decisiones, y proporciona mediciones para la planificación corporativa.

La accesibilidad representa el trabajo necesario para que el usuario pueda acceder al recurso; no su lectura, sino la facilidad del sitio: si es o no intuitivo, si los enlaces funcionan adecuadamente, si las imágenes no se rompen o existe un inconveniente con la navegación. Tanto la accesibilidad como la usabilidad deben trabajar de la mano para la adecuada gestión del GUI.

En la figura 1.23 se puede apreciar uno de los errores en accesibilidad, cuando no es posible acceder al sitio y crea una desconexión con el usuario. Los esquemas de accesibilidad y usabilidad no son relativos a los portales, más bien suponen un trabajo en todo elemento de comunicación digital que contenga una interfaz.

Para varios expertos en comunicación digital, la accesibilidad y la usabilidad deben tomarse en cuenta en todo el proceso de construcción de la interfaz, para así acoplar los vectores de identidad corporativa y,

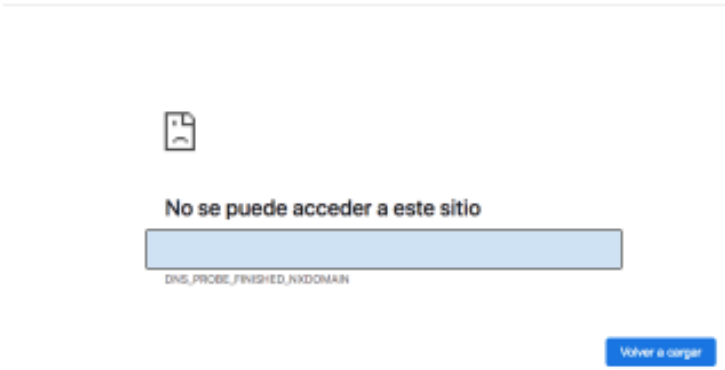


Figura 1.23. Error de sitio
Fuente: Chrome, 2022

de tal manera, generar identificación y diferenciación de la imagen o marca. De hecho, existen normalizaciones internacionales para estandarizar los GUI a partir de los esquemas de acceso y uso, de acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización:

- ISO/IEC 9126: «La usabilidad se refiere a la capacidad de un *software* de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo para el usuario en condiciones específicas de uso» (ISO/IEC 2017).
- ISO/IEC 9241: «Usabilidad es la efectividad, eficiencia y satisfacción con la que un producto permite alcanzar objetivos específicos a usuarios específicos en un contexto de uso específico» (ISO/IEC 2017).

Como se puede apreciar, la usabilidad y la accesibilidad en el trabajo del GUI no son relativas a un sitio web. Trascienden esta frontera y hacen referencia a cualquier tipo de trabajo que se visualice en una pantalla digital. El término «acceso» debe ser entendido como inclusivo, con la finalidad de permitir correctos adecuación, funcionamiento y entendimiento por parte de quien está interactuando con la interfaz.

La accesibilidad y la usabilidad deben convivir de manera uniforme para que el usuario pueda visitar el sitio, portal o plataforma digital. Además de convivir, sería estratégico que su gestión incorpore el uso de los vectores de la identidad corporativa para que dé un posicionamiento adecuado y una diferenciación a la empresa. Algunos puntos de vista importantes para la construcción del GUI son el testeo inicial, medio y final de la interfaz en su construcción, y la curva de aprendizaje del usuario. Es importante recordar que la interfaz debe adaptarse al usuario, y no al revés. Si no se considera esta última apreciación, el GUI estará destinado al fracaso.

Integración de los vectores de la identidad y la interfaz gráfica de usuario

La incorporación de los vectores de la identidad corporativa dentro de las interfaces gráficas de usuario permite identificar la imagen de la empresa en la esfera digital, donde su comunicación la termina de consolidar. Dentro del proceso de creación del GUI existen actividades puntuales y detalladas que van a variar según la manera, la estrategia, con que se difunda la interfaz. De forma genérica, se pueden recomendar las siguientes.

Establecer la dinámica y los objetivos de comunicación buscados con la interfaz

En esta etapa, los involucrados definen los lineamientos y públicos a los cuales la interfaz va dirigida; trazan los objetivos de notoriedad y notabilidad que quieren generar; hacen bocetos y esbozos mapeando el sitio; se simulan las condiciones iniciales para su creación y se efectúan validaciones prematuras. En la figura 1.24 se aprecia el uso de elementos muy propios de la marca Volkswagen. Sus autos son los mismos que se venden, en cuanto a figura, accesorios, formas y colores, y han sido trasladados al entorno virtual guardando esta fidelidad.

Estrategia: *Advergaming*

Caso: Volkswagen



Figura 1.24. Interfaz del videojuego *Volkswagen Driving Simulator.*
Fuente: FantasticArts (2026), Volkswagen Driving Simulator (versión 247), Google Play. V

Acoplamiento de los vectores pertinentes en el desarrollo de la estrategia del GUI

Se empiezan a acoplar e incorporar los vectores de la identidad corporativa sobre el sitio o interfaz. Se considera la cromática adecuada, en RGB. Se optimizan los elementos para que los vectores puedan visibilizarse en la mayor cantidad de espacios a lo largo del sitio.

Estrategia: *Advergaming. Advertising*

Caso: *Advergaming* Magnum



Figura 1.25. Campaña de advergaming *Magnum Pleasure Hunt 2: Across the Globe*
Fuente: U Unilever (2012), *Magnum Pleasure Hunt 2: Across the Globe*.

El producto Mágnum desarrolló el juego *La caza del placer* (*The Pleasure Hunt*). Se trata de una estrategia de *advergaming* que se asocia al producto o materia prima inicial, vector objetual. El juego recuerda al usuario, mediante la táctica de la nostalgia, el esquema del videojuego de Mario Bros: el personaje puede correr, saltar, navegar, teletransportarse en internet mientras caza chocolates. Además de involucrarse los vectores objetual y visual, también se plasma en el vector verbal, ya que mediante la experiencia se vive «el placer» que genera un viaje en locaciones paradisíacas. Además de ser una estrategia de *advergaming*, la caza del placer se puede catalogar como a*dvertising in game* de la marca paraguas Unilever, debido a que, en la construcción de la identidad ambiental digital, escenarios del GUI, se involucra a las demás marcas corporativas dentro de su arquitectura. Este caso de éxito representa una experiencia de realidad aumentada con el usuario.

En esta etapa, el programador y diseñador, bajo la aprobación del comunicador, conciben la primera versión piloto del sitio. Se ve un esquema que aún está en versión de prueba y sujeto a cambios. Para el caso de estrategias más interactivas con el usuario, los renders se validan en esta etapa.

Caso: Metamorfosis, Instagram y empresas

A continuación, la figura 1.26 ilustra cómo la interfaz gráfica de usuario (GUI) integra la identidad objetual de la marca en una experiencia inmersiva de realidad aumentada. En este caso, el entorno digital reproduce visualmente las características del producto y permite al usuario interactuar con él antes de la compra, reforzando la experiencia de marca en un contexto digital. Este tipo de interfaces demuestra cómo la GUI puede contribuir a representar distintos vectores de identidad, como la identidad objetual y, potencialmente, la identidad ambiental.



Figura 1.26. Interfaz de virtual try-on de Farfetch mediante realidad aumentada
Fuente: G London (2021), «Virtual Try-on Is More Than a Pandemic Trend and These Brands Are Reaping The Rewards», *Forbes*.

En este caso, el desarrollo de la interfaz gráfica de usuario (GUI) integra los principales elementos de la identidad objetual de la marca, trasladando la experiencia de prueba de prendas a un entorno de realidad aumentada. La interacción permite al usuario visualizar diferentes productos sobre su propia imagen, favoreciendo una experiencia inmersiva que fortalece la identidad visual de la marca y facilita el proceso de decisión de compra. De este modo, la interfaz no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también contribuye a la construcción de una identidad digital coherente con la propuesta de valor de la marca. Estrategias similares pueden implementarse para representar otros vectores de identidad, como la identidad ambiental, mediante escenarios digitales que reproduzcan los espacios y contextos asociados a la organización.

Caso: FIFA 23

La imagen que se presenta a continuación posee una narrativa fácilmente reconocible para los aficionados al fútbol. El nivel de *engagement* generado por la integración de los vectores de identidad dentro de la interfaz gráfica de usuario (GUI) permite al jugador experimentar una representación inmersiva del entorno deportivo mediante la digitalización del vector de la identidad ambiental. En este caso, se recrea el estadio de la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022, incorporando elementos arquitectónicos, gráficos y simbólicos que fortalecen la sensación de realismo y presencia. A ello se suman los jugadores, cuyos uniformes representan el vector de la identidad objetual, mientras que sus movimientos, celebraciones, gestos y estilos de juego constituyen expresiones del vector cultural, al reproducir comportamientos característicos del deporte y de los propios futbolistas.



Figura 1.27. Representación de la identidad ambiental en un estadio virtual del videojuego *FIFA 23*.
Fuente: JefoteAlejandro (2022), *FIFA 23 (PS4)*

Este ejemplo evidencia que una misma interfaz gráfica de usuario puede integrar simultáneamente diversos vectores de la identidad corporativa, configurando una experiencia digital coherente con la identidad de la marca y del entorno representado

Realizar pruebas de accesibilidad

El realizar pruebas de accesibilidad permite evitar fallas dentro de este componente. Habitualmente se efectúa un análisis participante en la interfaz navegando por todo el GUI en búsqueda de elementos que permitan optimizar la versión inicial. Se valida la aplicación en diferentes plataformas, dispositivos, pantallas, etc., con la finalidad de generar un diseño de accesibilidad universal. Se verifica que los enlaces no estén rotos, que los botones funcionen, que los links vayan a donde deberían, y no tener espacios flotantes. Se valida que el sitio sea intuitivo, y descomplicada su arquitectura de navegaciónn.

Realizar pruebas de usabilidad

Estas validan el uso correcto de colores, elementos gráficos, visuales, tipografías, composiciones, patrones de lectura y todo esquema visual pertinente. Se suele utilizar una ficha de observación participante para cambios.

Durante todas las etapas de este proceso es recomendable trabajar grupos focales con los usuarios actuales, con la finalidad de garantizar el acceso universal a la GUI, y que tanto el acceso y su uso se den con normalidad y de acuerdo con las condiciones mínimas de la comunicación digital.

Conclusiones

La comunicación corporativa, la identidad y la gestión de imagen deben mutar hacia nuevos espacios digitales para adaptarse a las condiciones del entorno y, de esta manera, no perder vigencia y garantizar su longevidad. La mutación va desde sus pilares hasta la integración de estrategias de comunicación como landing pages, pop-ups, cross-selling, up-selling, branded content, publicidad nativa y advergaming, estrategia que puede implementarse mediante in-game advertising o a través de advergames.

La convivencia entre el entorno digital y la empresa debe ser un factor de mucha atención e inversión de parte de la empresa: es importante considerar las capacidades organizacionales y qué tanto están preparados para asumir esta nueva dinámica.

El término «identidad corporativa» se refiere a una serie de elementos simbólico-estructurales de la empresa, de acuerdo con los autores citados. La mayoría coincide en que, sin identidad, no sería prudente comunicar la imagen de la empresa ni sus vectores de manera estratégica. Si bien es cierto que Costa establece por primera vez el concepto de vector corporativo, con el pasar del tiempo su campo empírico ha ido en aumento; hasta el actual desarrollo de los vectores y la identidad en medios y plataformas virtuales, donde es pertinente el trabajo de interfaces gráficas, experiencias de usuarios a través de escenografías, predicción de contenidos y algoritmos específicos.

En suma, las interfaces ya no son simples vehículos funcionales: son territorios simbólicos donde se juega la coherencia, el relato y el reconocimiento identitario. Comprenderlas desde la comunicación permite a las organizaciones habitar con sentido el universo digital, consolidando vínculos auténticos y duraderos con sus públicos.

Sobre el autor

Xavier Jiménez

Comunicador y consultor en comunicación institucional. Máster Internacional en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional por la UDLA y Máster Dircom Online por la Universitat Jaume I (España). Productor Audiovisual y Multimedia por la UDLA y fisioterapeuta de formación inicial. Docente en la carrera de Comunicación de la UDLA, embajador del equipo de alto rendimiento docente, y productor de programas radiales educativos del Ministerio de Educación del Ecuador. Ha asesorado a instituciones y figuras públicas en estrategias de comunicación y campañas políticas,

II. Procesos de comunicación corporativa: una mirada desde el enfoque de calidad

María Noemí Gálvez Vaca
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)
Edison Humberto González
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)

El vínculo entre comunicación organizacional y calidad ha cobrado una relevancia creciente en las últimas décadas, especialmente en contextos que priorizan la mejora continua y la innovación institucional. Como plantea Cornelissen (2023), la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que participa activamente en la configuración de las prácticas organizativas. Desde tal perspectiva, este capítulo se inscribe en una corriente que entiende la calidad no como un mecanismo de control, sino como una cultura organizacional basada en la interacción significativa y la transparencia comunicacional.

Este texto ofrece una guía para estudiantes, graduados, profesionales e interesados en la comunicación organizacional, enfocándose en el manejo de los procesos comunicativos desde una perspectiva centrada en la calidad. La propuesta parte del reconocimiento de la comunicación como un proceso complejo de participación, interrelación e interacción con el entorno, sustentado en los fundamentos de los sistemas sociales y el concepto de *autopoiesis* formulado por Maturana (López Aristica y López Herrera 2012, Piñuel 1997, West y Lynn 2005). Desde esta mirada, la comunicación en las organizaciones no solo busca transmitir información, sino también formar vínculos, construir comunidad, establecer

relaciones duraderas y legitimar actuaciones dentro del marco de la ciudadanía corporativa (Valarezo y Túñez 2009).

Garantizar la interacción dentro del sistema organizacional es requisito clave para sostener las relaciones con los públicos de interés. Asimismo, aplicar los controles permitirá evaluar la satisfacción de necesidades e implementar acciones de mejora continua, que son principios fundamentales de la calidad.

Ahora bien, entender los procesos implica abordar una serie de enfoques y métodos que se han adoptado en diversas ramas de las ciencias. Desde un enfoque social, estos son estructuras que se interrelacionan para alcanzar un fin, y que pueden aplicarse en los ámbitos económico, productivo y organizacional.

En una organización, las relaciones sociales están basadas en procesos comunicacionales donde se delegan funciones y establecen compromisos, lo que genera un mayor sentido de pertenencia y una escucha activa de los diversos públicos.

En consecuencia, el proceso de comunicación corporativa se convierte en un eje transversal para obtener productividad, sostenibilidad y cultura en las organizaciones, lo que la convierte en una práctica apetecible en el mercado.

Finalmente, a partir de la revisión bibliográfica, se aborda en primer lugar un acercamiento a la relación de la calidad y la comunicación en el ámbito organizacional; luego, hacemos una aproximación del modelo de comunicación DirCom —el director de comunicación— propuesto por Joan Costa (2005), como un enfoque flexible y adaptable, un sistema basado en procesos; y, por último, se analiza la evaluación y la mejora del proceso con un enfoque de calidad.

Calidad y comunicación

Infoxicación, *fakenews* y comunicación posmoderna, entre otras tendencias, provocan en los clientes, consumidores y audiencias en general cierta desconfianza en todo tipo de organización que quiere comunicarse con sus públicos. Esta brecha que se forma entre emisor y receptor puede ser gestionada de manera sistemática si la acción de las organizaciones está enfocada en comprender y satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este sentido, organizaciones de primer nivel buscan constantemente sistemas de gestión que les permitan construir puentes que los acerquen más a su audiencia, con la premisa de que todo lo que digan sea cierto y lo que hagan sirva para conectar y vincular (Alcover 2003). En este punto, queremos aproximarnos hacia una iniciativa para crear un sistema de gestión para la comunicación corporativa con un enfoque de calidad, sobre la base de los postulados de Edwar Deming y su enfoque metodológico de *calidad total* (Cuatrecasas 2011, Villarreal y Villarreal 2025).

Históricamente se ha consensuado que la calidad es el medio más efectivo en el ámbito de la gestión empresarial para alcanzar y (sobre todo) para mantener la diferenciación. Sin embargo, la sociedad valora la calidad desde distintas perspectivas; por ejemplo, la percepción de calidad puede variar dependiendo del sector o de la industria (Macías-Villacreses, Martínez-Llauca y Lino-Mero 2022).

Desde la comunicación, las audiencias evalúan la calidad desde la correlación que exista entre las acciones de una organización y qué tan creíbles son, es decir, la coherencia del mensaje. El impacto de este relacionamiento implica que se perciba a dicha organización con mayor o menor calidad, imagen o reputación (Macías-Villacreses et al. 2022).

La calidad se percibe principalmente en la economía, a través de la oferta y demanda de productos y servicios. Sin embargo, la comunica-

ción es una tendencia que también, desde el enfoque de calidad, ayuda a resolver problemas en áreas como la política, la cultura y el medio.

Edward Deming (citado en Carrión García, Jabaloyes y Carot Sierra 2020), uno de los autores más representativos en la temática de la calidad, propone un enfoque metodológico que permite gestionarla desde varios subsistemas de una organización. Aunque tradicionalmente se hace referencia a la calidad en los procesos productivos de fábricas, y sobre los productos y servicios que los clientes adquieren, el enfoque actual se amplía a cualquier área que permite agregar valor, no solo ante los clientes, sino para una visión amplia de *stakeholders* o públicos interesados o afectados por las actividades de una organización (International Organization for Standarization [ISO] 2018).

Este enfoque se ha consolidado bajo el concepto de «calidad total», cuyo principio central sostiene que la calidad no se limita a productos o servicios, sino que emerge en todos los procesos organizacionales. Implica una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo, la participación de los miembros de la organización, y la adaptación dinámica a su entorno. La calidad total, por tanto, se construye en red, mediante la comunicación y el compromiso compartido con la excelencia. (ISO 2015; Carrión García et al. 2020).

En tal sentido, para hablar de calidad total se plantean tres pilares que sostienen esta metodología: enfoque a los públicos (las necesidades), enfoque a los procesos y enfoque hacia la cultura (Evans y Lindsay 2020).

Varias organizaciones a escala mundial han intentado operativizar la calidad planteando ciertos principios que se han consolidado a lo largo de los años. Un ejemplo es la Organización Internacional de Normalización, que ha difundido normas que permiten gestionar la calidad. Para este capítulo, utilizaremos como base las normas ISO 9000:2015 y la ISO 9001:2018, para realizar un acercamiento metodológico hacia la comunicación corporativa con un enfoque de calidad.

La comunicación corporativa, un sistema que conecta

Una organización es un sistema que contempla varios procesos internos que funcionan como subsistemas que se producen, autorreproducen, autorregulan y se mantienen para cumplir un propósito en armonía con su entorno. Estos subsistemas no tienen un orden específico ni una jerarquía previamente definida, se organizan para cubrir una necesidad o resolver un problema social (Ávila 2013, Vivas, Gómez y González 2015).

Existen al menos tres tipos de organizaciones sociales que cumplen funciones distintas y que persiguen propósitos variados: públicas, privadas y del tercer sector. Aunque los subsistemas que las conforman se diferencian entre sí, en algún momento abren un canal de comunicación con su entorno para recoger información que les permita adaptarse y perpetuarse (Capriotti 1999, Korsbaek 2010, Vivas et al. 2015). En este sentido, por ejemplo, una organización social privada, aparte de perseguir fines económicos, debe adaptarse y considerar la opinión pública o el impacto social y ambiental que genera. No se trata solo de rentabilidad económica, sino también de desarrollo político, cultural, social y ambiental.

Desde los sistemas sociales, las personas no constituyen un factor decisorio para que exista o no un sistema o una organización. Son parte del entorno, en el cual se generan las necesidades y problemas que las organizaciones resolverán. Las personas permiten que la comunicación fluya entre los sistemas; de ahí la importancia de las capacidades del desarrollo humano y cómo se usan para el desarrollo social.

En el marco del planteamiento integral y sistémico, Trelles (2001) señala que la comunicación no solo se refiere a los mensajes que emite la organización. La comunicación corporativa se produce y reproduce desde la proyección de su identidad, cultura, imagen y reputación, hasta la creación de percepciones y vínculos con los *stakeholders*.

En tal sentido, Rincón (2014, 49-50) propone a la comunicación corporativa como

> un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental; estableciendo una nomenclatura o código organizacional con base en su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global.

A partir de la reflexión de Rincón, podemos observar la comunicación corporativa con la perspectiva de los sistemas sociales, partiendo de la premisa de que las sociedades son sistemas integrados y comunicados que buscan supervivencia y equilibrio (Guzmán y Caballero 2015, Moreno 2018). Desde esta mirada, las organizaciones son estructuras sociales que funcionan como un sistema vivo y deben estar bien organizadas y, como complementa Luhmann (1998, 140), «en los sistemas sociales, la acción se constituye por medio de la comunicación».

Entonces, la comunicación corporativa es un conjunto de procesos conectados y dinámicos que crea y reproduce su realidad social como un sistema vivo (Maturana 1995, Varela 2016); con lo que permite que las partes y estructuras de una organización interactúen entre sí y con otros sistemas externos (Cazares 2010).

Los sistemas pueden crearse, mantenerse, autorreproducirse, autorregularse y referenciarse a sí mismos a través de la comunicación (Ávila 2013, Urteaga 2009). Cada sistema tiene un proceso interno de adecuación que le permite diferenciarse y estructurarse de manera autónoma y generar su propia identidad, que se configura desde acciones, comportamientos y conductas (internas y externas) mediante las cuales las organizaciones comparten lo que son, siempre y cuando exista una comunicación continua.

Los procesos que generan diferenciación se mantienen en interacción con su entorno para adaptarse y mostrar características únicas frente a otros sistemas (Basabe 2005). La comunicación permite este inter-

cambio entre los sistemas, los procesos y su contexto para satisfacer necesidades de relacionamiento y conocimiento de las organizaciones (Maldonado 2009, Cazares 2010).

Claramente, el enfoque de los sistemas sociales se corresponde con los factores estructurales, sociales, psicológicos y emocionales que confluyen al interior de las organizaciones y en los diversos aspectos que se advierten en su entorno. En consecuencia, la comunicación es el núcleo del sistema, que funciona como un conjunto de procesos circular que absorbe y analiza el entorno para establecer acciones, generar mensajes, facilitar el flujo de información y procurar el empoderamiento de los públicos con respecto a la organización; es decir, llevar la gestión al terreno de la comunicación integral (Fernández Collado 2002, Manucci 2009).

Surge así la necesidad de contar con una estructura de comunicación corporativa enmarcada en un enfoque que responde de manera directa a esa visión sistémica e integral. Esta propuesta de análisis, explica Costa (2009), se enmarca en el modelo DirCom que, desde su gestión, contribuye en tres procesos que interactúan entre sí, a la vez que con otros sistemas y entornos. Cada proceso abarca las siguientes dimensiones:

- Comunicación institucional: se dirige hacia públicos objetivos y públicos afectados por las actividades de la organización, y funciona desde las acciones de comunicación y relaciones públicas (RR. PP.). Se ocupa de la política de comunicación y de su planificación estratégica, encargada de presentar a la organización como un actor social en el sistema cultural y político de la comunidad.
- Comunicación comercial: es un sistema enfocado en el ámbito económico y de ventas dirigido a los mercados. Desde esta dimensión, se propone impulsar acciones de publicidad, patrocinio, relaciones públicas y comerciales, ferias, exposiciones, etc. Su objetivo es la construcción de la marca de los productos y servicios que ofrece una organización y los dota de valor

añadido y diferencial. Es el proceso encargado de presentar a la organización como un actor comercial en el sistema económico de la sociedad.

- Comunicación interna: facilita el flujo comunicacional en una organización, lo que consiste en pensar, incluir y actuar desde y con personas; no solo para alcanzar el logro de una autoimagen coherente y el aporte en términos productivos, sino también la efectiva comunicación de la cultura corporativa que implica a cada miembro inmerso en el proyecto organizacional. Presenta a la organización como un actor integral que busca solucionar necesidades sociales desde los procesos internos que la forman.

El DirCom, ¿un sistema basado en procesos?

Ahora bien, una vez que nos hemos referido al modelo DirCom como un sistema que tiene procesos que interactúan entre sí, es importante asociarlo a un enfoque administrativo y de gestión organizacional, pues la gerencia por procesos se ha convertido en una metodología que dinamiza la forma de trabajar de las organizaciones (Pardo 2017; Martínez y Cegarra 2014, Morales y Enrique 2017) y que les permite adaptarse al cambio con mayores probabilidades de supervivencia en un mundo globalizado y conectado.

Para entender el término procesos, es necesario retomar la premisa de que la organización es un sistema formado precisamente por procesos, y que estos son la plataforma sobre la cual se establecen la dinámica, los cambios y las mejoras estratégicas (Baca Urbina 2014). Según Cortés (2017), los procesos constituyen la base operativa de su sistema de gestión: conforman una estructura sólida y bien organizada, fundamental para alcanzar, mantener y proyectarse hacia altos estándares calidad.

Para Martínez y Cegarra (2014), un proceso funciona como tal cuando cumple cuatro aspectos fundamentales:

1. Políticas y normas: las directrices y reglas que aseguran que todas las actividades y tareas se realicen de manera eficiente y coherente.
2. Estructura organizacional: define cómo se distribuyen, coordinan y supervisan las actividades dentro de una organización.
3. Las funciones y roles: se relacionan con las responsabilidades y tareas específicas asignadas a los individuos para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
4. Los valores compartidos: permiten a los miembros de una organización la cohesión con el sistema (Cantamutto 2018, Cazares 2010, Girola 2010, Numan y Rojas 2008, Carrión et al. 2020).

Para explicar en detalle los puntos citados, en los siguientes apartados proponemos una guía para la formulación de un sistema de comunicación corporativa.

Guía de un sistema de comunicación corporativa

La presente propuesta es solo una guía que permite comprender y optimizar la interacción comunicativa en el ámbito empresarial. Se describen procesos para facilitar el intercambio comunicacional dentro y fuera de la organización, a fin de mantener una comunicación coherente y efectiva..

Políticas y normas comunicacionales

Como primer aspecto tenemos las políticas y normas, que son declaraciones formales de los principios por los cuales se rigen los procesos. La característica fundamental de esta hoja de ruta debe ser la claridad para entender qué comportamientos se desea o requiere, y cómo y qué hacer para lograrlos. En tal sentido, «las políticas de empresa dictan las

conductas que espera la organización, tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas» (Casanovas 2013, 3).

En el entorno organizacional, se identifican dos tipos de políticas: generales y específicas. Para Casanovas (2013), las primeras se aplican a todos los niveles de la organización; marcan y definen las líneas de la empresa y son la referencia para la elaboración de políticas más específicas. Las segundas están delimitadas por su alcance y se aplican a determinados procesos y áreas.

Para los dos tipos de políticas, Casanovas (2013, 9) dice «que la eficacia de las políticas depende de los controles, del mismo modo que la legitimidad de los controles depende de las políticas».

En consecuencia, las políticas que enmarcan la comunicación corporativa son generales, pues la comunicación es transversal, integral y necesaria a todos los niveles y sistemas de una organización; pero también son específicas porque requieren de la gestión y operativización de distintas áreas de una organización. En su aplicación, las áreas determinan un alcance específico para las acciones comunicativas.

En dicho escenario, es importante establecer políticas comunicacionales enfocadas en estabilizar el funcionamiento de los sistemas y los procesos. Para lograrlo de manera efectiva, es necesario que estas se alineen al propósito corporativo y se comuniquen. Este propósito se ampara en la promulgación de una misión realista (saber quiénes somos y en qué creemos); una visión prospectiva (adónde vamos), y unos valores que guíen la conducta de todos los miembros (compromisos y responsabilidades) (Cantamutto 2018; Cazares 2010; Girola 2010; Numan y Rojas 2008; Carrión, Jabaloyes y Carot 2020).

Como una pauta para la construcción de la política general de comunicación corporativa, es preciso incluir los principios de coherencia para asegurar que los mensajes sean consistentes y alineados con el

propósito organizacional; de transparencia para fomentar una cultura de inclusión y honestidad; y de efectividad para garantizar que la comunicación sea clara precisa, concisa y orientada a resultados, lo que faclita la comprensión y la acción.

Una vez establecida esta política general, se determinará el alcance de la comunicación en el sistema DirCom, que también debe abarcar escenarios de crisis comunicacionales.

Cabe mencionar que, dependiendo de las particularidades de cada organización, para implementar estas políticas es necesario que aterricen de manera concreta en el planteamiento de normas y procedimientos, los que, a su vez, trazarán la dirección de esas premisas y convergerán en los lineamientos que se requieren. A modo de ejemplo, se proponen algunos lineamientos que responden a los ejes expuestos:

- Normativa del manejo de marca
- Normativa y procedimientos para el manejo y relación con medios de comunicación, plataformas web y redes sociales
- Normas para el manejo de la vocería
- Norma para la gestión de contenido
- Reglas para el manejo digital de la marca
- Procedimientos para manejar canales y medios institucionales
- Protocolos para lo ceremonial y la organización de eventos
- Protocolo para relaciones públicas y relaciones interinstitucionales
- Normativa para la producción, publicación y difusión de material impreso, visual o audiovisual
- Manual de gestión y manejo de crisis

Políticas, normas, reglamentos, procedimientos y manuales deben estar conectados con la estrategia empresarial, pues la hacen operativa al orientar las acciones de la organización siguiendo su filosofía. La naturaleza y el propósito de las estrategias y las políticas están precisamente en su estrecha relación, pues «ambas 1) proporcionan dirección, 2) son un marco conceptual para los planes, 3) son la base de los planes operativos y 4) repercuten en todas las áreas de la administración» (Koontz y Weihrich 2013, 104).

Estructura organizacional

El siguiente paso de la guía será proponer la estructura organizacional para la aplicación del enfoque por procesos en la comunicación corporativa. El objetivo es lograr una gestión efectiva de la identidad, la cultura, la imagen y la reputación de las organizaciones en el contexto social desde un enfoque de calidad.

Para entender dicha aplicación, recordemos que los sistemas sociales se componen de estructuras; y estas, de procesos que permiten establecer relaciones en la organización, generar flujos de comunicación, coordinar y facilitar acciones que posibiliten a la organización realizar sus propósitos comunicativos.

Por otra parte, de acuerdo con Pardo (2017), un proceso es un conjunto de actividades, que requieren distintos recursos como entradas, para el inicio de su transformación y que, a su vez, generan elementos de salida que pueden ser utilizados como insumos nuevamente en otro proceso o para satisfacer finalmente una necesidad identificada.

Como se observa en la figura 2.1, las entradas se componen a partir de las necesidades de las partes interesadas. Así, las entradas satisfacen esas necesidades, y para ello la organización debe asegurar recursos mínimos y las normativas que generen un equilibrio de todo el sistema, manteniendo una estabilidad en el tiempo. Para que una actividad, un

rol o una función se desarrollen como parte de un proceso, deben cumplirse los siguientes criterios (Berlo 2002; Cantamutto 2018; Cazares 2010; Cortés 2017; Gutiérrez 2014):

1. La actividad nace a partir de las necesidades de los públicos.
2. La actividad se enmarca en un conjunto de normas y políticas.
3. La actividad cumple con un propósito definido.
4. La actividad considera entradas y las transforma en salidas.
5. La actividad identifica a las partes interesadas.
6. La actividad se organiza por tiempo, recursos y costos.
7. Se asignan responsables y recursos.

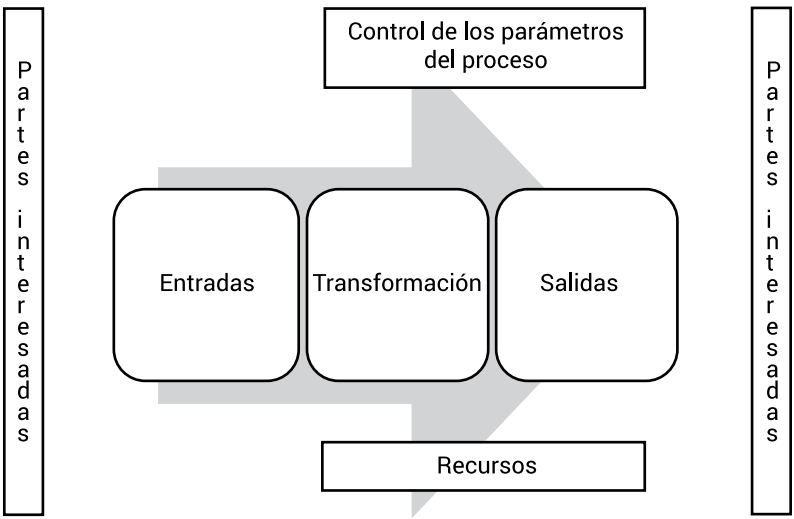


Figura 2.1. Elementos de un proceso
Fuente: Zaratiegui 1999
Elaborado por González (2022)

El último requisito para que la estructura cumpla su rol en el sistema social es la interrelación de los procesos (Zaratiegui 1999; Martínez y Cegarra 2014; Pardo 2017; Pérez 2013). Es decir que las salidas constituyan un proceso que genere entradas para otros procesos y que la consecuencia de esta dinámica (relación entre entradas y salidas) se convierta y se defina como una nueva necesidad que atender.

Ahora bien, es preciso considerar también que los procesos se conectan entre sí mediante la interacción entre ellos (figura 2.2): no se trata de procesos estáticos, al contario, son dinámicos, permanentes y transformadores.

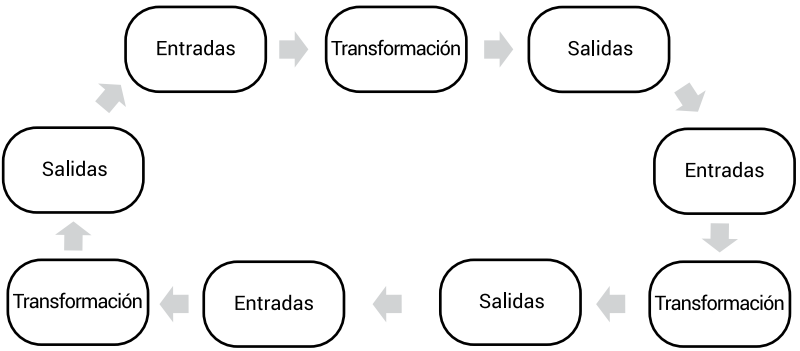


Figura 2.2. Interacción de los procesos
Fuente: Pardo 2017
Elaborado por González (2022)

Castelles (2010) y García (2015) mencionan que ha evolucionado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones con la sociedad. Los recursos y medios productivos importantes en la era de la industrialización ya no lo son en una sociedad del conocimiento y de la información (Fresno 2018), y se han convertido en recursos primarios para mejorar la productividad (Chiavenato y Sapiro 2017). Desde esta perspectiva, cambian la forma y la estructura de la comunicación en las organizaciones, las cuales requieren adaptarse a un nuevo escenario, así como producir sentidos y significados (Valle y Salgado 2018). Ya no es relevante el producto que se vende, ahora las experiencias, percepciones y propuestas de valor motivan el aprendizaje y las nuevas formas de relacionamiento entre las partes interesadas (García 2015).

Hoy, el proceso de comunicación debe responder a varios niveles, diferentes contextos, otras formas y estructuras. El escenario actual demanda una comunicación circular y horizontal (Martínez y Cegarra 2014), que involucra a todas las partes interesadas en el sistema global. El objetivo es construir una base que permita enfocar los procesos de comunicación corporativa, lo que posibilitará crear un sistema de gestión que fomente la calidad de la comunicación en las organizaciones (Gutiérrez 2014).

Con esta visión, tanto las teorías de la comunicación organizacional como la de los procesos se articulan, pues se entiende que el enfoque de gestión DirCom funciona dentro de una organización en permanente cambio.

Siendo así, es posible certificar que la comunicación cumple con el principio de un proceso —tiene un propósito, existen entradas, se transforma la intención de emitir y se producen diferentes salidas, que a su vez pueden ser una oportunidad para nuevos propósitos y entradas que atender—. En tal dinámica se advierten los cinco elementos básicos de la teoría del funcionalista de Harold Lasswell: emisor – mensaje – canal – receptor – *feedback* (Galeano 1997).

La eficacia del proceso trabajada por Berlo (2002) desde el plano de la fidelidad se materializa en la capacidad de neutralizar o superar el «ruido comunicacional» que pueda producirse. Entonces, el cumplimiento de los objetivos enmarcados en resultados de fidelidad está asociado a transmitir seguridad, confianza y credibilidad; en generar vínculos, promover el diálogo y crear empatía entre la fuente y sus usuarios: ese es el valor final.

Para entender mejor la sintonía requerida en el proceso, Martínez (2012) nos recuerda que dicho proceso de comunicación se expresa en tres ámbitos: la información, la expresión y el entendimiento. Básicamente, esto implica la probabilidad de que una persona comprenda lo que otra quiere decir (Luhmann 1998). Pero, cuidado: no siempre el hacer disponible una información quiere decir que alguien la vaya a leer, a comprender o a utilizar (Pignuoli 2013, 2017).

En consecuencia, es importante tener conciencia de que quien emite el mensaje debe ser transparente y empático con el otro, y utilizar la forma más adecuada para que la información genere esa confianza que se desea al comunicar y sea comprendida, entendida y utilizada de manera correcta; motivando así los actos o conductas esperadas en los públicos, por ejemplo: involucramiento, participación, movilización... el llamado a la acción.

Además, es importante recalcar que la sociedad es una red de comunicaciones: los sistemas sociales no se forman por las acciones en sí mismas sino por las comunicaciones que se generan. Desde esta perspectiva, la acción por sí sola no es el eje principal de la sociedad; sin embargo, una acción existe en la sociedad solo si es comunicada (Martínez 2012; Pignuoli 2017).

Uno de los propósitos que la comunicación asume en un sistema social es dar continuidad a los sistemas, generando, manteniendo y regulando una memoria social; es decir, lo que comunico ahora dependerá de comunicaciones anteriores, y lo que proyecto comunicar se basará

en las expectativas. Para que un sistema se perpetúe la comunicación no debe parar, porque ella genera los sentidos y los símbolos que permitirán su mantenimiento, adaptación y supervivencia (Pignuoli 2017).

Dicho ejercicio integral que abarca relaciones y mensajes se manifiesta en la percepción y opinión que los públicos de interés tienen de la organización. Posicionamiento, notoriedad, credibilidad, legitimación y reputación (encaminada a armonizar y coordinar las formas de comunicación institucional, interna y comercial) buscan crear relaciones positivas entre la organización y sus públicos. Valores intangibles que en su momento puntualizó Villafañe (2012b) y que se encuentran enmarcados en cuatro dimensiones estratégicas: reputación, imagen, identidad y cultura corporativa.

Entonces, desde la perspectiva de la comunicación y el modelo de gestión DirCom, a continuación se presenta un ejercicio reflexivo y analítico sobre el proceso de comunicación corporativa. Así pues, en la figura 2.3 se puede observar tal proceso construido en el nivel superior a partir de los elementos que conforman los procesos (entradas-transformación-salidas). En el nivel intermedio, los elementos de la comunicación (emisor-mensaje/canal-receptor), y en la base, los elementos intangibles de la comunicación corporativa (identidad, cultura, imagen y reputación corporativa).

Cabe señalar que el proceso de comunicación corporativa, como tal, debe considerar dos aspectos fundamentales:

1. El establecimiento de actividades clave y características de cada proceso.
2. El fortalecimiento de valores compartidos enfocados en la mejora continua de la comunicación.



Figura 2.3. Proceso de comunicación corporativa.
Fuente: Pérez 2013, Berlo 2002, Rincón 2014, Costa 2009
Elaborado por González (2022)

En sintonía con el primer punto del ejercicio planteado, es preciso aclarar lo que entendemos por identidad corporativa, ya que es considerada una entrada que brinda elementos que se convertirán en información para transmitir mediante mensajes, canales y acciones.

En esta fase, también se puede definir la imagen y la cultura corporativa que se quiere proyectar para que el receptor interprete, por medio del uso o intercambio de esa información, y se convierta en la percepción de una imagen, una opinión o una acción que sirva como factor de relación entre el receptor y el emisor.

De esta manera, la interacción se da entre las partes interesadas y entre los procesos, generando así una relación entre la comunicación de la identidad corporativa, la imagen deseada vs. la imagen real; lo que conlleva, a largo plazo, que una organización alcance reputación en el contexto social.

Para formar una identidad corporativa, la organización se produce y reproduce internamente, pero se abre a tomar ciertos elementos de su entorno para adaptarse. Uno de ellos son las necesidades o los problemas que se generan en una sociedad. Basarse en estas necesidades o problemáticas para crear una identidad corporativa es imprescindible para adaptarse y sostenerse en el tiempo.

En consecuencia, la retroalimentación, el proceso de evaluación y la

mejora se dan cuando la organización compara los elementos expuestos hacia sus públicos y el efecto que generó entre ellos, con las necesidades comunicativas y de relación que tienen las partes interesadas. Finalmente, gestionando la comunicación y sus intangibles (identidad, cultura, imagen y reputación) se busca la forma de mantener un equilibrio en su sistema.

El segundo aspecto hace referencia a compartir una filosofía y valores corporativos sólidos enfocados en la mejora continua de la comunicación; no solo para guiar los procesos de una organización, sino para influir positivamente en el desempeño de sus miembros, e incidir en la conducta, la toma de decisiones y en cómo se ejecutan las acciones. Los valores que enmarcan la política organizacional representan un conjunto de actitudes que se traducen en ventajas competitivas a escala organizacional, por mencionar algunas:

- Compromiso con el logro de la calidad y la satisfacción: la dedicación y el esfuerzo constantes de una organización para asegurar que sus productos o servicios no solo cumplan con estándares de calidad establecidos, sino que también satisfagan las expectativas y necesidades de sus públicos.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones: la conexión emocional y el compromiso que los públicos internos sienten hacia su organización y sus objetivos. Fomenta un ambiente en que los colaboradores se sienten parte integral de la organización y del equipo.
- Participación, colaboración y confianza.
- Conexión directa entre trabajo y objetivos empresariales.
- Productividad.
- Éxito.
- Ética.

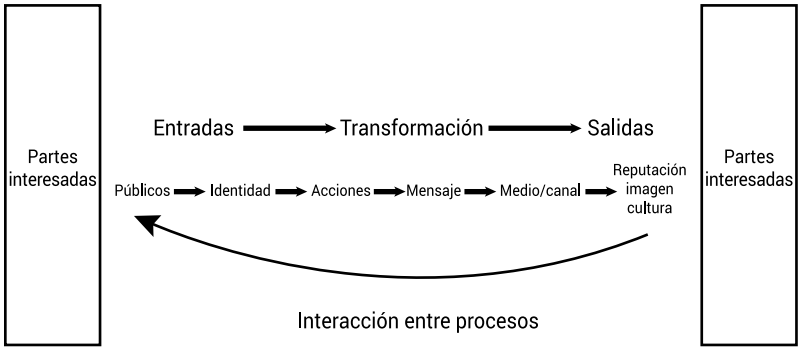


Figura 2.4. Ejes que integran una política de comunicación
Fuente: Casanovas 2013, Koontz y Weihrich 2013
Elaborado por Gálvez (2025)

Además, la política debe promover procesos de comunicación de manera planeada (figura 2.4), organizada, articulada y coherente. Describe con claridad el alcance y las fronteras lógicas para la acción de la comunicación: cuál es la necesidad y cómo se va a actuar, los niveles de intervención y las responsabilidades. En consecuencia, el proceso de comunicación corporativa deberá estar enmarcado en políticas que permitan gestionar los siguientes elementos:

Públicos de interés: al involucrar y caracterizar a los grupos de personas que inciden directa o indirectamente con la organización, entendiendo y atendiendo sus necesidades comunicacionales (el ser escuchados y mantener con ellos relaciones estables).

Identidad corporativa: al establecer los elementos y acciones que la organización desea compartir con los públicos.

Acción social: al consolidar la identidad y la imagen de la organización a través de la forma de actuar, aplicar las normas, los procedimientos y lineamientos, incluyendo la forma en que se comporta la organización ante la dinámica de su entorno (Luhmann 1998).

Mensajes: al desarrollar reglas claras que permitan diseñar contenido clave y procurar la generación de opinión pública. El mensaje se construye sobre la base de la identidad (valores, misión, visión, objetivos, metas y aspectos culturales) e incide en el reconocimiento organizacional.

Canales y medios: para contemplar los soportes físicos, tecnológicos y/o digitales necesarios para que el mensaje fluya. Pueden ser canales internos o externos a la institución.

Imagen corporativa: para cubrir las expectativas de los públicos sobre los mensajes que la organización emite y las relaciones que mantienen entre las dos partes (público + organización = relaciones estables).

Para desarrollar la estructura de un proceso es necesario planificar. Aquí se pueden identificar subprocesos y las relaciones con otras áreas en una organización. Según Martínez y Cegarra, y Pardo (citados en Carrión García, Jabaloyes y Carot Sierra 2020), la planificación de un proceso contiene cinco componentes:

1. **El propósito**: es la razón de ser del proceso de comunicación, donde se identifica lo que hace dentro del sistema organizacional y se reconoce el contexto en que está ubicado. En consecuencia, la adopción del propósito de comunicación corporativa puede venir de la definición expuesta en el punto 1 de este capítulo, donde se señala que es un proceso sistemático que permite la gestión de la identidad y la cultura para crear imagen y reputación, los cuales se verán reflejados en las percepciones y vínculos para lograr la confianza y la fidelización que tanto buscan las organizaciones de sus públicos.
2. **El lugar**: es donde se ejecuta el proceso, es decir, si la comunicación se produce de manera tradicional (*offline*), verbal y no verbal, en un lugar físico y con una relación directa entre las partes; y/o si será digital (*online*) aprovechando el uso de pla-

taformas, redes sociales, entornos inmersivos, realidad virtual, etc.

3. La sucesión: es el inicio y el fin de las actividades que se desarrollarán en el proceso. De acuerdo con los sistemas sociales, el proceso de comunicación se inicia al identificar las necesidades comunicacionales y de relación entre los públicos de interés de una organización, pasando por luego a planificación, ejecución, control y mejora de la comunicación corporativa. Según el modelo DirCom, se proponen tres subprocesos para integrarl en esta guía: comunicación institucional, comunicación interna y comunicación comercial.
4. Las personas: quienes serán responsables de las actividades y del cumplimiento del propósito. Liderados por un profesional de la comunicación corporativa, los colaboradores pueden ser pueden ser especialistas de *marketing*, recursos humanos, publicidad, periodismo empresarial, diseño gráfico y multimedia.
5. Medios: son las herramientas de comunicación, productos comunicacionales, medios de comunicación tradicional y digital.

Ahora, con esta planificación de la estructura, es momento de definir una hoja de ruta con seis pasos para formar un sistema de comunicación corporativa: mapa de proceso, caracterización de proceso, flujograma de actividades, responsables, fase de evaluación y mejora.

Mapa de procesos

Es una representación gráfica donde se determinan los elementos y los subprocesos para el funcionamiento de una estructura y sus relaciones. Desde la perspectiva de Zaratiegui (1999) y de Carrión, Jabaloyes y Carot (2020), el mapa se distribuye de la siguiente manera:

1. **Procesos de direccionamiento o estratégicos**: son los que permiten definir y evaluar las políticas y los objetivos de la organización. Pueden estar gestionados por las áreas directivas de la organización. Los procesos estratégicos incluyen varias actividades clave, entre ellas:
    a) **Análisis del entorno**: para evaluar las condiciones externas e internas que pueden afectar a la organización. Lo que incluye el análisis de oportunidades y amenazas en cualquier contexto, además de identificar fortalezas y debilidades internas.
    b) **Formulación de estrategias**: desarrollar planes y acciones específicas para alcanzar los objetivos organizacionales.
    c) **Establecimiento de políticas**: definir las directrices y normas que regirán el comportamiento y las decisiones dentro de la organización. Las políticas aseguran que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos.
    d) **Asignación de recursos**: determinar cómo se distribuirán los recursos financieros, humanos y materiales para implementar las estrategias. La asignación eficiente de recursos es crucial para el éxito de los planes estratégicos.
    e) **Evaluación y control**: monitorear y medir el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos. Esto incluye la implementación de sistemas de seguimiento que permitan realizar ajustes y mejoras continuas.

2. Proceso de realización u operativo: están destinados a ejecutar las acciones necesarias para cumplir con las políticas y las estrategias comunicacionales de la organización. Es esencial identificar la secuencia de los procesos operativos fundamentados en el modelo DirCom, ya que aseguran que las actividades diarias se realicen de manera eficiente y efectiva, siguiendo las directrices establecidas en la planificación.

3. **Procesos de apoyo**: ayudan indirectamente a desarrollar la comunicación corporativa enfocándose en el cumplimiento de su propósito. Las áreas que suelen considerarse como apoyo son marketing, talento humano, gestión financiera, gestión legal o soporte informático.

En la figura 2.5 se observan todos los procesos de la organización que, de una u otra forma, direccionan o apoyan al de comunicación. Es importante definir los alcances de cada proceso para cumplir el enfoque de relación entre estos, un ejercicio necesario para que funcione el sistema comunicacional.

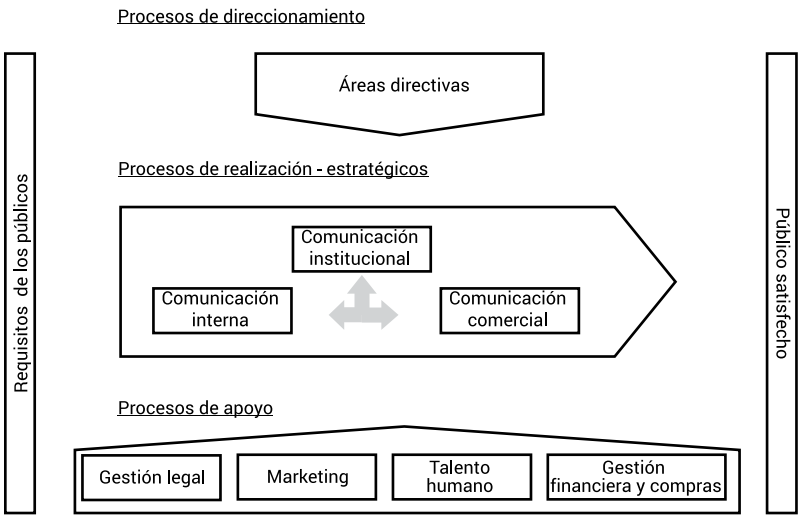


Figura 2.5. Mapa de procesos de comunicación corporativa
Fuente: Martínez y Cegarra 2014, Costa 2009
Elaborado por González (2025)

Roles y funciones

Siguiendo con los postulados de Martínez y Cegarra (2014), el tercer aspecto fundamental para que un proceso sea efectivo es la definición de roles y funciones. Desde la metodología de la calidad, a este aspecto lo llamaremos *caracterización de los procesos*.

Caracterización de procesos de comunicación corporativa

Es el procedimiento que permite diseñar las actividades específicas de los procesos operativos (Carrión, Jabaloyes y Carot 2020; Pardo 2017; Pérez 2013). En otras palabras, se diseña el «proceso de realización» que se detalla a continuación:

Nombre del proceso: se define cómo se identificará los procesos operativos o de realización.

Objetivo: se define, para cada proceso, qué se quiere conseguir en función del propósito general de la comunicación corporativa.

Alcance: se delimita el inicio y el fin de cada proceso y se consideran las interacciones con otros procesos de direccionamiento y de apoyo. El alcance debe estar enmarcado en la planificación, la ejecución, la evaluación y la mejora que tiene cada proceso para alcanzar su objetivo.

Actividad: se refiere a las funciones a desarrollar para cumplir el objetivo, y pueden ser específicamente de investigación, planificación, gestión, seguimiento, etc. Estas acciones deben respetar el alcance determinado para el proceso y el cumplimiento del objetivo planteado.

Entradas: son recursos o insumos necesarios para desarrollar las actividades comunicacionales identificadas para cada proceso.

Salidas: el resultado de las actividades desarrolladas que servirán como un medio de relación entre los procesos de la organización.

Proveedores: procesos, áreas o personas que otorgan las entradas.

Clientes: procesos, áreas o personas que reciben las salidas.

Responsables y recursos: los responsables son quienes se harán cargo del proceso, y los recursos son los elementos disponibles para ejecutar las actividades; estos últimos pueden ser económicos, tecnológicos, humanos, de infraestructura o de servicios.

Documentos y evidencias: hechos resultantes de las actividades, que pueden ser documentos, videos, audios, fotografías, etc.

Parámetros de control: indicadores, medidas o estándares que permiten realizar seguimiento y evaluación de las actividades de un proceso de comunicación en relación con el cumplimiento de objetivos.

Procesos de apoyo: áreas y procesos que ayudan e intervienen indirectamente en el proceso de realización (subprocesos de comunicación corporativa; figura 2.6).

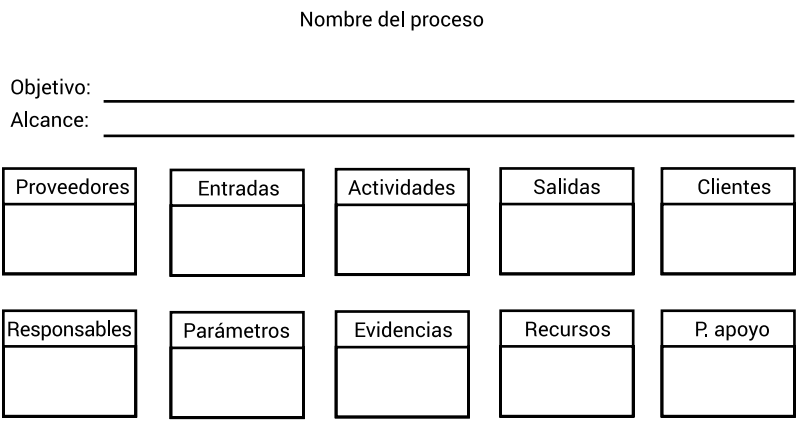


Figura 2.6. Formulario para caracterizar un proceso
Fuente: Pardo 2017
Elaborado por González (2025)

Para los fines de esta guía, presentamos a manera de ejemplo la caracterización de los procesos de comunicación institucional, comunicación interna y comunicación comercial.

1. Caracterización de los procesos de comunicación institucional

Objetivo del proceso: fortalecer y consolidar la reputación corporativa mediante una comunicación integral, transversal, consistente y transparente que promueva de manera coherente los valores y propósitos organizacionales; favoreciendo la construcción de una opinión pública sólida, confiable y con una imagen diferenciada que promueva la sostenibilidad a largo plazo.

Alcance: este proceso se orientará desde la investigación integral de la comunicación corporativa hasta la generación de intangibles (identidad, cultura, imagen y reputación), con miras a generar una percepción positiva entre los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, proveedores y sociedad), alineados con las expectativas y necesidades del público, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad.

Tabla 2.1. Beneficiarios del proceso de comunicación institucional

Entradas	Actividades	Salidas
Propósito de la organización, análisis del entorno organizacional, planes estratégicos de la empresa, políticas y normas organizacionales.	Investigación de la percepción de la organización para conocer el estado de la imagen y reputación. Identificación y análisis de las partes interesadas. Asegurarse de que el propósito organizacional sea claro, coherente y consistente en todas las acciones de la organización. Definir el mensaje central, el concepto identitario que forme un vínculo emocional con sus públicos. Desarrollar y supervisar la implementación de la política de comunicación. El diseño, la ejecución y el control de planes integrales de comunicación. La comunicación de los proyectos de responsabilidad social corporativa. Impulsar iniciativas de sostenibilidad y sustentabilidad que promuevan la reputación y su impacto positivo. Gestionar crisis y coordinar la respuesta comunicacional. Representar a la empresa ante los medios y en eventos públicos. Gestión de las relaciones institucionales.	Identificación, percepción de imagen, confianza, credibilidad y diferenciación; además, una alineación estratégica entre los diferentes grupos de interés.

Tabla 2.2. Beneficiarios del proceso de comunicación institucional

Entradas	Proveedores
Propósito de la organización, análisis del entorno organizacional, planes estratégicos de la empresa, políticas y normas organizacionales.	Presidencia, gerencia, administración.

Salidas	Clientes
Fortalece la identificación, percepción de imagen, confianza, credibilidad y diferenciación; además, una alineación estratégica entre los diferentes grupos de interés.	Proceso de comunicación interna, proceso de comunicación comercial, grupos de interés, públicos objetivos internos y externos, partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.3. Responsables y recursos del proceso de comunicación institucional

Responsable del proceso	Director de comunicación (DirCom).
Personal especializado	Comunicador corporativo, especialista de comunicación de RSE, gestor de contenidos, diseñador gráfico y especialista en multimedia.
Infraestructura y equipos	Equipos audiovisuales, equipos de computación.
Medios de comunicación	Medios digitales y tradicionales.

Tabla 2.4. Documentos y evidencias del proceso de comunicación institucional

Documentos y evidencias
Informe de investigación y auditoría de comunicación
Política de comunicación
Informe con planes de comunicación integral
Memorias de RSE
Manual de crisis
Agenda de medios y reportes de seguimiento de medios y redes sociales
Agenda de eventos y memorias de los eventos
Convenios y acuerdos de relaciones institucionales
Manual de identidad corporativa

Tabla 2.5. Procesos de apoyo del proceso de comunicación institucional

Documentos y evidencias
Proceso de *marketing*
Proceso de talento humano
Proceso financiero
Proceso legal
Proceso de sistemas

2. Caracterización de los procesos de comunicación comercial

Objetivo del proceso: posicionar, fortalecer y consolidar la marca de los productos y servicios de la organización, creando valor diferencial y generando una percepción positiva en los consumidores.

Alcance: se desarrollarán acciones de publicidad, relaciones públicas, patrocinio, participación en ferias y exposiciones, y otras actividades comerciales para consolidar a la organización como un actor clave en el sistema económico; asegurando que su imagen, valores y propuesta de valor estén alineados con las expectativas del mercado y contribuyan a la sostenibilidad y al crecimiento a largo plazo de la empresa.

Tabla 2.6. Identificación de actividades del proceso de comunicación comercial

Entradas	Actividades	Salidas
Propósito de la organización, análisis del entorno organizacional, planes estratégicos de la empresa, políticas y normas organizacionales, y manuales de identidad visual. Informe de estudio de mercado, propuesta de valor, especificaciones de los productos y servicios. Tendencias de consumo y de comportamiento, perfil de los clientes y de los segmentos de mercado.	Investigación y auditoría de comunicación y marca. Identificación y análisis de clientes y consumidores desde el enfoque comunicacional. Diseño de campañas publicitarias, planificación de medios, programas de publicidad tradicional y digital. Relaciones públicas, eventos comerciales, patrocinio y alianzas comerciales. Participación en ferias y exposiciones, promociones y demostraciones de producto. Generación de *leads* y públicos interesados en los productos y servicios. Diseño, ejecución y control de estrategias digitales de contenido, relación con influencers y gestión de redes sociales. Experiencia, contacto y atención al cliente Representar a la empresa ante los medios y en eventos públicos. Gestión de crisis de comunicación comercial y de redes sociales.	Posicionamiento, diferenciación y reconocimiento de la imagen y la marca; fidelización de clientes, consolidación de la relación con los clientes, consumidores y principales actores del mercado.

Tabla 2.7. Beneficiarios del proceso

Entradas	Proveedores
Propósito de la organización, análisis del entorno organizacional, planes estratégicos de la empresa, políticas y normas organizacionales, y manuales de identidad visual.	Presidencia, gerencia, administración.
Informe de estudio de mercado, propuesta de valor, especificaciones de los productos y servicios. Tendencias de consumo y de comportamiento, perfil de los clientes y de los segmentos de mercado.	Área de *marketing*.

Salidas	Clientes
Posicionamiento, diferenciación y reconocimiento de la imagen y marca; fidelización de clientes, consolidación de la relación con los clientes, consumidores y principales actores del mercado.	Proceso de comunicación interna, proceso de comunicación institucional, clientes y consumidores; grupos de interés, públicos objetivos internos y externos, partes interesadas.

Tabla 2.8. Responsables y recursos del proceso de comunicación comercial

Responsable del proceso	Director de comunicación (DirCom).
Personal especializado	Comunicador corporativo, especialista de comunicación de *marketing*, comercial o publicista, gestor de contenidos, diseñador gráfico y especialista en multimedia.
Infraestructura y equipos	Equipos audiovisuales, equipos de computación.
Medios de comunicación	Medios digitales y tradicionales.

Tabla 2.9. Documentos y evidencias del proceso de comunicación comercial

Documentos y evidencias
Informe de investigación y auditoría de comunicación
Informe con planes de campañas publicitarias
Memorias de eventos, ferias y exposiciones
Manual de crisis de comunicación comercial
Reportes de redes sociales
Reportes de atención al cliente
Repositorio de productos comunicacionales

Tabla 2.10. Procesos de apoyo del proceso de comunicación institucional

Documentos y evidencias
Proceso de *marketing*
Proceso de talento humano
Proceso financiero
Proceso legal
Proceso de sistemas

Caracterización de los procesos de comunicación interna

Objetivo del proceso: fomentar la identidad y la cultura corporativa dentro de la organización mediante una comunicación inclusiva, participativa y coherente, que fortalezca el compromiso y la integración de todos los miembros en torno a los valores organizacionales y los objetivos estratégicos.

Alcance: ser un puente para construir una identidad corporativa sólida, alineada con las necesidades sociales y las expectativas de los empleados, fomentando la participación en el proceso organizacional. Este enfoque busca no solo mejorar productividad y eficiencia, sino también consolidar a la organización como un actor integral y responsable, comprometido con el bienestar de sus colaboradores y la sostenibilidad a largo plazo

Tabla 2.11. Identificación de actividades del proceso de comunicación comercial

Entradas	Actividades	Salidas
Identificación, percepción de imagen, confianza, credibilidad y diferenciación. Alineación estratégica entre los diferentes grupos de interés.	Investigación de las necesidades de información interna. Definición de los canales de comunicación digitales y tradicionales. Organizar los eventos y las relaciones públicas internas que fomenten el compromiso, la integración, la participación y la retroalimentación de todos los miembros. Comunicación de la identidad corporativa. Desarrollo de comunicaciones de cambios organizacionales y gestión de crisis internas. Gestión de contenidos internos, que incluyen boletines, *e-mails* y contenidos audiovisuales. Entrenamiento y capacitación en comunicación interpersonal, interdepartamental y fomento de habilidades comunicacionales y de relación. Asegurar la coherencia de los mensajes dirigidos a los públicos internos con los emitidos al público externo. Motivar un sentido de orgullo hacia la marca que fomente la actuación de los colaboradores como embajadores de marca.	Sentido de pertenencia, compromiso, integración de los colaboradores y de todos los actores internos. Colaborador como embajador de marca.

Tabla 2.12. Beneficiarios del proceso de comunicación interna

Entradas	Proveedores
Identificación, percepción de imagen, confianza, credibilidad y diferenciación. Alineación estratégica entre los diferentes grupos de interés. Colaborador como embajador de marca.	Comunicación institucional.

Salidas	Clientes
Sentido de pertenencia, compromiso, integración de los colaboradores y de todos los actores internos.	Colaboradores, directivos y accionistas.

Tabla 2.13. Responsables y recursos del proceso de comunicación interna

Responsable del proceso	Profesional de la comunicación corporativa con especialidad en talento humano
Personal especializado	Gestor de contenidos, diseñador gráfico, especialista en multimedia.
Infraestructura y equipos	Equipos audiovisuales, equipos de computación.
Medios de comunicación	Medios digitales y tradicionales.

Tabla 2.14. Documentos y evidencias del proceso de comunicación interna

Documentos y evidencias
Informe de investigación y auditoría de comunicación interna
Manuales de uso de canales de comunicación
Informe con planes de contenidos y relaciones públicas
Memorias de eventos internos
Manual de crisis internas
Repositorios con productos comunicacionales generados
Planes de capacitación y reportes de seguimiento
Convenios y acuerdos de relaciones institucionales
Manual de identidad corporativa

Tabla 2.15. Procesos de apoyo del proceso de comunicación interna

Documentos y evidencias
Proceso de talento humano
Proceso financiero
Proceso legal
Proceso de sistemas

Flujogramas de actividades

Una vez explicada en la guía la caracterización de los procesos de comunicación institucional, comunicación interna y comunicación comercial, el siguiente paso es conocer la secuencia de las actividades identificadas en cada caracterización, para lo cual se presenta un diagrama de flujo (figura 2.7). Allí se identifica la sucesión e interacción de las actividades, y también sirve para visualizar la gestión operativa de cada proceso (Pardo 2017; Carrión García, Jabaloyes y Carot Sierra 2020), donde se encuentran los siguientes elementos:

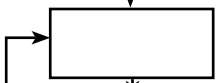
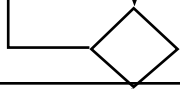
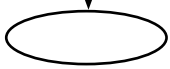
Gráfico	Descripción
	Inicio del proceso
	Procedimiento, actividad, tarea
	Control o condición
	Documentación
	Fin del proceso

Figura 2.7. Elementos para el diseño de un flujograma
Fuente: Pardo 2017
Elaborado por González (2025)

Ahora, presentamos nuestra propuesta para esta guía en las figuras 2.8, 2.9 y 2.10:

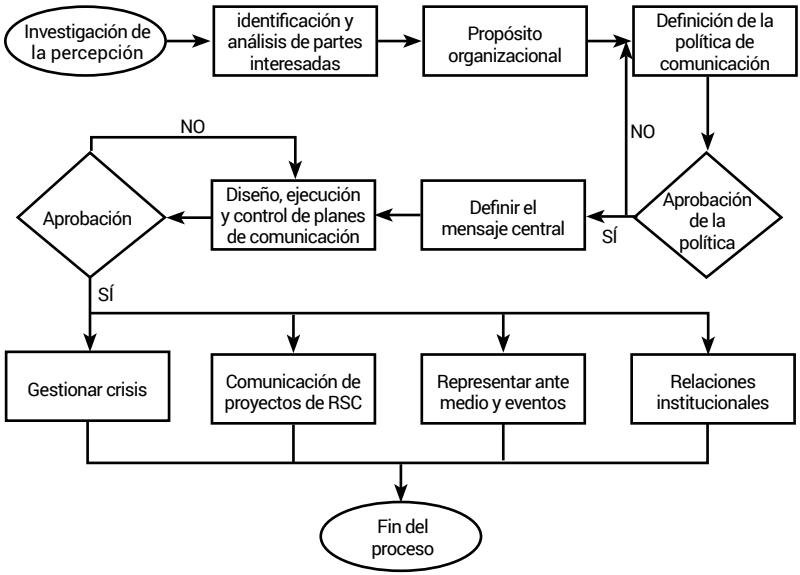


Figura 2.8. Flujograma del proceso de comunicación institucional

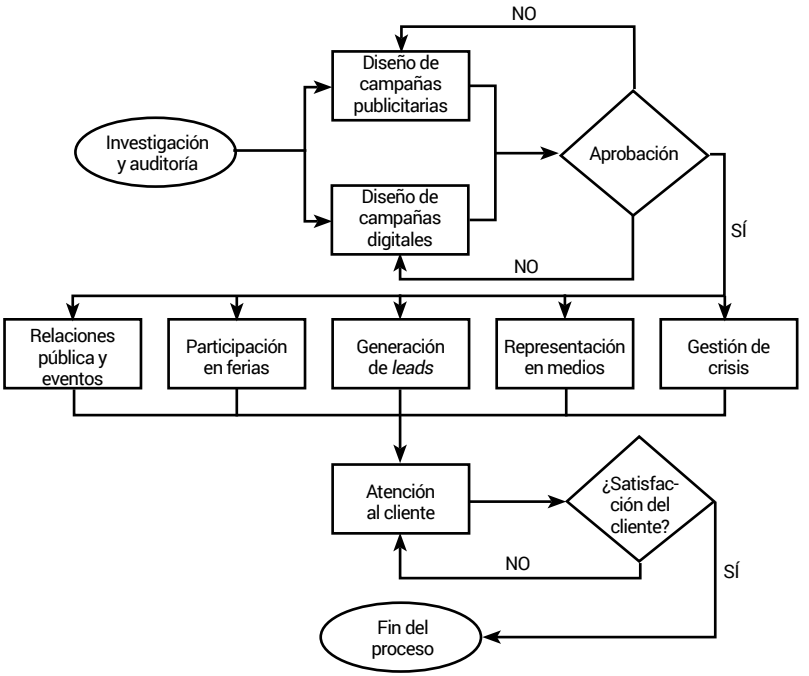


Figura 2.9. Flujograma del proceso de comunicación comercial

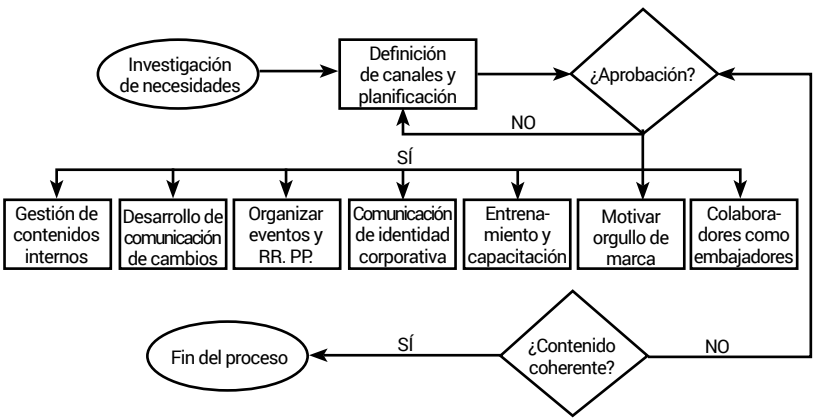


Figura 2.10. Flujograma del proceso de comunicación interna

Evaluación y mejora de los procesos de comunicación corporativa

La última fase para completar la gestión de los procesos consiste en la verificación y el proceso de mejora de la comunicación. Se inicia con el diseño de los indicadores o parámetros de control. En una primera instancia, la evaluación generará una línea base que permita establecer un estándar, el cual conllevará un afinamiento en el proceso de mejora continua.

En tal sentido, se considera que para crecer y mejorar es necesario evaluar (Baca Urbina 2014). La evaluación sirve para medir el desempeño del proceso con respecto a su objetivo y su relación con todo el sistema. Los resultados de las evaluaciones servirán como base para tomar decisiones enfocadas en optimizar el funcionamiento de un sistema y determinar estándares para formalizar su mejoramiento (Martínez y Cegarra 2014).

Los resultados de los indicadores permitirán determinar si se cumplieron adecuadamente los objetivos, caso contrario se generan no conformidades del proceso. Es primordial, en la evaluación, también identificar causas por las que no se cumplieron los objetivos. En las siguientes tablas planteamos indicadores que pueden guiar la evaluación de cada proceso de comunicación corporativa.

Tabla 2.16. Parámetros de control del proceso de comunicación institucional

Objetivo del proceso	Evaluación
Fortalecer y consolidar la reputación corporativa mediante una comunicación integral, transversal, consistente y transparente que promueva de manera coherente los valores y propósitos organizacionales, favoreciendo la construcción de una opinión pública sólida, confiable y con una imagen diferenciada que promueva la sostenibilidad a largo plazo.	Índice de percepción de la reputación corporativa (IPRC).
	Tasa de consistencia en los mensajes corporativos.
	Índice de sentimiento y opinión pública.

Tabla 2.17. Parámetros de control del proceso de comunicación comercial

Objetivo del proceso	Evaluación
Posicionar, fortalecer y consolidar la marca de los productos y servicios de la organización creando valor diferencial y generando una percepción positiva en los consumidores.	Índice de reconocimiento de marca.
	Alcance de campañas, participación y *engagement* en RR. SS.
	Índice de satisfacción (NPS), *Love Mark*.

Tabla 2.18. Parámetros de control del proceso de comunicación interna

Objetivo del proceso	Evaluación
Fomentar la identidad y la cultura corporativa dentro de la organización mediante una comunicación inclusiva, participativa y coherente, que fortalezca el compromiso y la integración de todos los miembros en torno a los valores organizacionales y los objetivos estratégicos.	Índice de promotores de la cultura corporativa.
	Índice de satisfacción con la comunicación interna.
	Nivel de participación, índice de compromiso de los colaboradores, índice de cohesión y colaboración interdepartamental.

Desde un contexto de procesos, la mejora implica identificar no conformidades o problemas que no permiten cumplir los objetivos de un proceso. Estos problemas requerirán, según Pardo (2017), correcciones temporales mientras se analizan las causas que los generaron. Luego de identificar las causas, se proponen acciones correctivas y preventivas que garanticen eliminar las no conformidades identificadas en la evaluación, un aspecto crucial si la organización pretende gestionar la calidad. Finalmente, para mejorar se debe integrar este conjunto de procedimientos en las políticas de la organización y, a su vez, interiorizar en sus integrantes este enfoque de mejora como parte de sus valores compartidos.

Ahora, para establecer una ruta hacia la mejora continua, se requiere diseñar un plan que permita superarlas para finalmente alcanzar un estándar. El proceso del plan de mejoras se inicia con la determinación de correcciones temporales para las no conformidades: acciones a corto plazo que generan una expectativa de cambio o una percepción de corrección en nuestros públicos de interés.

Las acciones correctivas y preventivas son tareas necesarias para eliminar las causas que generan la no conformidad. Se determinan a corto, mediano y largo plazo; permiten asegurar y previenen que las causas no vuelvan a ocurrir y, en consecuencia, se eliminará finalmente la no conformidad. A continuación, en la figura 2.11, se presenta una matriz para visualizar el diseño de las acciones direccionadas a eliminar las causas.

No conformidades	Causas	Corrección temporal	Acciones correctivas	Acciones preventivas
Incumplimiento del estándar con respecto al objetivo de cada proceso de comunicación	A			
	B			
	C			

Figura 2.11. Matriz para el plan de mejoras
Fuente: Pérez 2013
Elaborado por González (2025)

Si las acciones de un plan de mejoras no se encuentran enfocadas en eliminar las causas de las no conformidades, el proceso no mejorará, no se cumplirán los objetivos ni los estándares establecidos.

Si un sistema ya no funciona, será necesario el cambio y la adaptación para no generar desequilibrios. La adaptación de los procesos y su mejora afianzan y fortalecen los valores compartidos de la organización; establecen las bases para continuar su crecimiento y forman parte de los elementos constitutivos de una cultura corporativa enfocada en el mejoramiento continuo.

Conclusiones

El proceso de comunicación corporativa no se funciona como un engranaje más del sistema, más bien es un sistema que permite que los procesos interactúen en función de reforzar identidad, cultura, reputación e imagen. El enfoque por procesos de la comunicación busca una gestión integral e interactiva de los procesos y sus dimensiones, que se articula de forma coherente y sistémica con las dimensiones institucional, comercial e interna, como parte de un sistema global.

El reto consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación; es decir, tras escuchar las necesidades de sus públicos, establecer relaciones permanentes y sostenibles y evaluar dicha interacción. Se espera que el ciclo se reinicie una vez que se consideren aspectos correctivos y preventivos que le permitan mejorar, adaptando así los elementos de la identidad corporativa que facilitan una mejor relación con sus públicos.

En tal sentido, los sistemas sociales permiten el entendimiento de las relaciones entre los sistemas, el entorno y en las estructuras organizacionales; amplían las posibilidades conceptuales para el análisis de los fenómenos que responden a procesos dinámicos y no a esquemas lineales. El enfoque teórico conduce a establecer, manejar y evaluar áreas que se conectan entre sí buscando un objetivo en común. Partir de una necesidad para formular una estructura dinámica que busque la satisfacción permite a las organizaciones considerar aspectos internos que entren en simbiosis con los elementos coyunturales de su entorno y así puedan adaptarse, evolucionar y sobrevivir.

El proceso de comunicación corporativa se inicia con la identificación de las necesidades comunicacionales de los públicos de una organización; en función de esas necesidades, se escogen los elementos de la identidad que se desean compartir para fomentar una mejor relación público-organización. Estos elementos de la identidad se convierten en

mensajes y acciones que, se espera, fomenten interacciones y permitan crear una imagen y una reputación coherentes y satisfactorias para la sociedad.

Este capítulo no pretende ser una receta para gestionar la comunicación en las organizaciones, pues por la diversidad de los escenarios, tipos, tamaños, necesidades, manejo de áreas y procesos, variará no solo la toma de decisiones, sino el accionar comunicacional. El modelo propuesto tiene una estructura que puede adaptarse con facilidad a las organizaciones, respetando sus características propias y convirtiéndose en una herramienta de gestión para la aplicación del proceso de comunicación corporativa, facilitando el manejo del complejo entramado que puede significar la puesta en marcha de dicha visión holística.

Por otro lado, la implementación de los fundamentos de la calidad en los procesos de comunicación corporativa permite asegurar que la comunicación sea precisa, coherente y alineada con los objetivos organizacionales y las necesidades de los públicos de interés.

La gestión de la calidad en la comunicación corporativa permitirá a las organizaciones mejorar continuamente para optimizar los canales y los medios de comunicación que las conectan con sus públicos de interés. Además, el estandarizar procesos asegura que todos los colaboradores sigan las mismas directrices y políticas comunicacionales.

La evaluación de la comunicación es necesaria para definir áreas de mejora y ajustar las acciones comunicacionales enfocadas en satisfacer las necesidades de los públicos.

En consecuencia, la aplicación de la calidad en los procesos de comunicación corporativa fomenta una cultura de calidad que genera un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores. Los empleados se sentirán más comprometidos y tendrán cada vez más un sentido de pertenencia que conlleve una mayor productividad a largo plazo.

Finalmente, se pretende iniciar la reflexión y la discusión sobre la calidad en la comunicación desde un contexto organizacional, conside-

rando que el enfoque por procesos es un principio fundamental en los sistemas de gestión.

Recomendaciones

Escuchar las necesidades de los públicos: se sugiere utilizar encuestas, grupos focales, análisis de redes sociales o plataformas para procesamiento de datos, como por ejemplo: Power BI, Tableau, Google Data Studio, IBM Cognos Analytics y otras herramientas que puedan proporcionar análisis de datos con capacidades de IA para recopilar esta información.

Establecer relaciones permanentes y sostenibles: sobre la base de la información recopilada, la organización debe construir relaciones sólidas y duraderas con sus públicos. Esto se logra mediante la creación de canales de comunicación abiertos y accesibles, entre los que podemos mencionar el uso de redes sociales como Facebook, X (antes Twitter), Instagram, LinkedIn, que tienen como objetivo generar interacción directa con las audiencias. Otros recursos como boletines electrónicos, *newsletters*, foros y comunidades en línea son espacios donde los miembros pueden interactuar entre sí y con la organización. Las encuestas y formularios de *feedback* en Google Forms, SurveyMonkey, por citar un par, permitirá recoger opiniones y sugerencias. También están los chats en vivo y chatbots diseñados para atender consultas en tiempo real y responder preguntas frecuentes. Por otro lado, también se pueden diseñar aplicaciones móviles, implementar eventos presenciales y virtuales, *webinars*, líneas de atención telefónica, portales de autoservicio, blogs para la publicación de artículos y vlogs para crear videos informativos que pueden ser difundidos en plataformas como YouTube. Esto, sin olvidar los canales y medios de comunicación tradicionales (radio, televisión, prensa) que siguen apoyando la conexión de las empresas con la sociedad.

Evaluar la interacción: es crucial medir y analizar cómo se desarrollan estas relaciones. Esto puede incluir el seguimiento de métricas de satisfacción del cliente para entender el tiempo de respuesta a consultas y so-

licitudes, o la resolución de problemas; el análisis de *feedback* recibido y la evaluación del impacto de las campañas de comunicación por medio de comentarios, reseñas o formularios. Otro mecanismo es la aplicación del análisis de tráfico web utilizando herramientas como Google Analytics o los mapas de calor para visualizar cómo interactúan los públicos con un sitio web. Por supuesto, también se deben considerar, según sea el caso, técnicas tradicionales como entrevistas individuales, *feedback* directo, paneles, *focus groups* y la interacción con productos y servicios para identificar patrones y áreas de mejora.

Implementar aspectos correctivos y preventivos: con base en la evaluación, la organización debe identificar áreas de mejora y aplicar cambios necesarios. Esto incluye la corrección de errores y la implementación de medidas preventivas para evitar problemas futuros. Una estrategia que puede aplicarse se denomina «acciones correctivas» o «acciones preventivas», que consiste en un proceso de identificación, planificación, implementación y seguimiento de tales acciones para asegurar que se realicen de manera efectiva y aborden completamente las no conformidades reconocidas durante la evaluación, o que se diseñen medidas para mitigar los posibles riesgos.

Reiniciar el ciclo: una vez implementadas las mejoras, el ciclo de comunicación debe reiniciarse, adaptando los elementos de la identidad corporativa para facilitar una mejor relación con los públicos.

En síntesis, la calidad en los procesos de comunicación corporativa no puede entenderse como un mero cumplimiento de estándares técnicos, sino como una práctica estratégica que configura la identidad, la cultura y la legitimidad organizacional. Este enfoque integral, sustentado en marcos sistémicos y de mejora continua, permite concebir la comunicación como una función vital en la sostenibilidad institucional. Comprender y gestionar estos procesos con mirada crítica y propositiva es, por tanto, una necesidad imperativa para las organizaciones del presente.

Sobre los autores

María Noemí Gálvez-Vaca

Comunicadora con especialización en Desarrollo y magíster en Investigación y Planificación de Proyectos. Actualmente se desempeña como directora académica de la carrera de Comunicación Corporativa en la Universidad de Las Américas. Trabajó como coordinadora académica de la Maestría en Dirección de Comunicación Institucional y Empresarial en UDLA Ecuador. Además, lideró el programa educativo «Quito en manos jóvenes». Ha trabajado como periodista en diario *La Hora* y como técnica en el Centro Ecuatoriano de Desarrollo y Estudios Alternativos. Ha sido docente en distintas universidades del país.

Edison Humberto González

Ingeniero de Empresas por la Universidad Tecnológica Equinoccial y magíster en Administración de Empresas con mención en Calidad y Productividad por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha asesorado a diversas organizaciones en el diseño de identidad corporativa, cultura organizacional y comunicación financiera. Ha participado en la formulación de proyectos de desarrollo sustentable, combinando gestión empresarial y comunicación estratégica.

III. Gestión integral de la comunicación en crisis potenciales: una propuesta metodológica

María de los Ángeles Andrade, Mgtr.
(Universidad de Las Américas, carrera de Comunicación Corporativa, NODO)

Gestionar las crisis empresariales es parte ineludible de todo director comunicacional (DirCom); y si no son identificadas a tiempo, crecen en intensidad y su impacto puede dejar daños irreversibles, al punto de llevar a las entidades a crisis estructurales, coyunturales o de reconversión, en donde tanto la imagen como la reputación de toda empresa se pueden ver afectadas de forma severa. Existe mucho material sobre gestión de crisis en la bibliografía de la especialidad, sin embargo, el presente aporte pone especial énfasis en la gestión de conflictos potenciales; de ahí que el objetivo principal de este trabajo es dotar al profesional de la comunicación y relaciones públicas de una metodología de gestión de crisis potenciales, sobre la base teórica de autores reconocidos. En consecuencia, el presente texto concluye con la necesidad de plantear una metodología de prevención de crisis potenciales a fin de salvaguardar la cultura, la identidad y la imagen de las organizaciones.

Las crisis deben ser gestionadas y administradas para que no afecten de manera sustancial la integridad, la imagen y la reputación de una empresa. Desde esta perspectiva, que legitima la importancia del presente capítulo, el lector concluirá que han sido varios los aportes, enfoques, estilos y modelos de gestión de crisis propuestos por connotados autores, desde la revisión misma del estado del arte.

Dicho esto, todo este bagaje de conocimientos ha ido evolucionando debido a que no todas las crisis han sido las mismas ni tienen con-

secuencias idénticas para todas las empresas. De ahí que, en el marco teórico de este análisis bibliográfico propositivo, se hace referencia y seguimiento de las diversas tendencias de gestión de crisis, tanto desde enfoques reactivos y proactivos, así como prospectivos en el manejo de crisis potenciales.

Por consiguiente, la discusión teórica permitirá conjugar todas las escuelas y tendencias analizadas en una propuesta propia, que se basa en la gestión de crisis o conflictos potenciales explicada de manera amplia al final de este capítulo.

Al culminar la lectura de este trabajo, se espera que los profesionales de la comunicación corporativa logren gestionar crisis potenciales de manera adecuada en las empresas, a partir del aporte planteado con criterio especializado en materia de gestión de crisis organizacionales, diseño de estrategias comunicacionales y toma de decisiones.

En la literatura contemporánea sobre comunicación de crisis, convergen dos exigencias estratégicas: atenuar el daño reputacional y fortalecer la confianza pública en contextos de incertidumbre. Coombs (2015) sostiene que la respuesta organizacional debe adecuarse tanto al tipo de crisis como al grado de responsabilidad atribuido por los públicos. Este principio de proporcionalidad se articula con la propuesta multivocal de Frandsen y Johansen (2017), según la cual el diálogo, más que la simple emisión de comunicados constituye un elemento fundamental para una gestión eficaz.

Los estudios latinoamericanos enriquecen el debate al incorporar dimensiones sociopolíticas propias de entornos polarizados y dinámicos. Gutiérrez-Rubí (2020) subraya la necesidad de integrar escucha activa, transparencia emocional y coherencia narrativa a fin de evitar disonancias entre el decir y el hacer. Estas aportaciones permiten observar la crisis no solo como un evento disruptivo, sino como un proceso que exige vigilancia continua y adaptación discursiva.

El presente capítulo propone un modelo de gestión comunicacional estructurado en tres ejes: diagnóstico anticipado, monitoreo permanente del

entorno y diseño de escenarios comunicativos éticos y sostenibles. Esta triada facilita la toma de decisiones informadas y refuerza la legitimidad institucional, incluso cuando la incertidumbre amenaza con erosionar la confianza social. El entorno situacional ecuatoriano enfrenta varias irregularidades frente a las diferentes gestiones de crisis, ya que los distintos ámbitos (como político, económico y legal) actúan de manera separada. Por otra parte, en las áreas de educación, tecnología y situación demográfica existen variaciones, ante todo en la tecnología puesto que su presencia se ha incrementado tanto en empresas públicas como privadas.

De acuerdo con los resultados a 2022 del censo nacional económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC 2024), existen 19 761 establecimientos dedicados a brindar servicios comunicacionales en el país, con un índice mayoritario en la provincia de Pichincha, con 5114. Del total mencionado, 1022 empresas cumplen con la gestión comunicacional de crisis realizada con diferentes metodologías y aplicación de recursos tecnológicos, o bien con asesorías externas.

A raíz de la época de pandemia, muchas empresas tuvieron un giro total en la gestión de comunicación de crisis, desde el fortalecimiento de la comunicación interna; así, por ejemplo, entre las organizaciones más destacadas tenemos a La Fabril S.A., Corporación Favorita, UTPL, entre otras; cuyos procesos comunicacionales procedieron a fomentar la innovación tecnológica.

Esto se logró a través del uso de plataformas de fácil manejo en dispositivos móviles que generan una comunicación más rápida y eficaz, a lo que se incorporan valores agregados como la preocupación por el bienestar familiar, apoyo psicológico, chequeos médicos y provisión de medicinas, en especial para aquellos que padecieron el COVID-19.

En este procedimiento innovador, se brinda importancia a la cultura corporativa fuerte que favorece el entendimiento entre todos los colaboradores de una empresa, que promueve la fidelidad hacia su núcleo ideológico (misión, visión, valores corporativos) y en sus niveles de gestión de imagen.

Es relevante que las organizaciones consideren los efectos de la comunicación en sus públicos, quienes reciben los mensajes de la empresa y cuya reacción crea impacto según el interés: por un lado, se asumen conductas y comportamientos propios al enfrentar la crisis; y, por otro lado, las alternativas surgen desde el planteamiento del diálogo entre las partes comprometidas, es decir, empresa y clientes.

Para analizar la evolución de la gestión de crisis comunicacionales, partimos de los modelos propuestos por Grunig desde un enfoque de relaciones públicas (Xifra 2003, 52). En principio, se toma en cuenta el concepto de comunicación sincrónica, con la que se trata de adaptar el comportamiento del público en beneficio de la organización, mientras que la comunicación diacrónica consiste en negociar las alternativas que favorezcan a ambas partes.

Los cuatros modelos propuestos por Grunig et al. (2015) se gestan sobre la base de dos dimensiones dicotómicas: dirección unidireccional y bidireccional; equilibrio de los efectos perseguidos: asimétrico y simétrico.



Figura 3.1. *Cuatro modelos de relaciones públicas de Grunig*

Modelo agente de prensa o *publicity*

Es un modelo unidireccional con presencia permanente en medios de comunicación para persuadir a los públicos y lograr mayores resultados. Por intermedio del agente de prensa, se publica información no siempre verificada, pero llega a viralizarse y, en el momento de recuento, se cuantifica la presencia mediática alcanzada.

Modelo de información pública

Tiene como objetivo difundir información sin fines persuasivos: tiene un formato unidireccional que fluye desde las organizaciones hacia los públicos, y enfatiza en que dicha información sea corroborada para evitar rumores o falsas interpretaciones.

Modelo asimétrico bidireccional

Se basa en los estudios de intereses, comportamientos y motivaciones de los públicos. Aclara que, a pesar de ser un modelo bidireccional, el proceso de comunicación se plantea desde la organización como «emisor» y los públicos como el factor «receptor» del mensaje.

Modelo simétrico bidireccional

Utiliza al profesional de las relaciones públicas como mediador entre la organización y los públicos: se basa en el conocimiento del público para comprender cómo la organización es percibida por parte de la audiencia, y la incidencia de la empresa sobre su público objetivo. Este espacio de mediación procura el diálogo entre las partes y el balance entre los intereses empresariales, los de sus públicos y los del entorno.

A partir de este último modelo, se realiza un análisis conceptual de la actividad de *issues management* o gestión de conflictos potenciales (GCP), como elemento importante en la planificación estratégica de comunicación de crisis para predecir problemas, anticipar obstáculos, mitigar posibles riesgos, resolver imprevistos que requieren comunicación bidireccional; allí, las relaciones públicas, como principal área mediadora, manejará los conflictos entre los diferentes grupos involucrados.

Los autores Coates, Jarratt y Heinz (1986), en su libro *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, sostenían que «la GCP es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro». Adicionalmente, González Herrero (citado en Ramos 2012, 24) indica que es:

> una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios [...] el énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa, en un esfuerzo por detectar «cualquier asunto» (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización.

En general, los autores proponen a la GCP como un proceso proactivo de gestión para identificar y analizar asuntos de alto riesgo, sobre la base del establecimiento de prioridades de actuación, desarrollo de programas estratégicos de acción, implementación de programas de comunicación adaptados a la estrategia y evaluación de resultados obtenidos.

Se considera que las relaciones públicas juegan un papel trascendental en el manejo de conflictos dado el incremento, paulatino en los últimos

años, de la dimensión asesora de esta área; por ello, la investigación aplicada toma relevancia en aspectos como definición de la función, definición del proceso de gestión de conflictos y gestión del proceso en sí.

Así, Xifra (2005, 230) señala que el ciclo de vida de un conflicto desde la perspectiva comunicativa comprenderá diversas etapas, cuya duración puede llegar a ser muy variable, abarcando incluso décadas:

- **Período latente**: en que el conflicto ha sido reconocido y publicado por agentes sociales y grupos de interés.
- **Período de aparición**: en que hacen presencia los medios de comunicación para informar a la ciudadanía sobre el acontecimiento.
- **Período de realización**: cuando intervienen las relaciones públicas con su mediación para que el conflicto no suponga mayor riesgo para la organización.
- **Período de reactivación**: intervención de grupos de interés a través de *lobbying* y relación con los medios de comunicación, incluyendo actividad preventiva y proactiva para evitar el estallido de posible crisis.

Así, la gestión de conflictos adopta un proceso circular en el que primero se identifican los conflictos, luego se priorizan, después se gestionan, se realiza un estricto seguimiento y se retoma su análisis para adaptar la estrategia a la actual situación. De esta forma, se logrará establecer mayores alternativas de respuesta con amplio espectro para asesorar y elaborar recomendaciones a la alta dirección de la empresa.

Finalmente, para comprender de mejor manera una correcta gestión de crisis potencial, habrá que plantearse las siguientes interrogantes: a) ¿la organización resulta ser realmente la dueña del problema?; b) en el caso de existir múltiples partes interesadas, ¿se debe definir quiénes

comparten el problema?; c) ¿cuál es la probabilidad de que el problema cause un impacto significativo en la organización?; d) ¿qué variables influyen en el control del problema?; e. ¿cómo puede la organización ayudar al público a la comprensión total del conflicto, para llegar a un acuerdo en el que se beneficien las dos partes?

Marco teórico

La comunicación es un fenómeno social que corresponde a diversas acciones por medio de las cuales los seres humanos se interrelacionan para expresarse, compartir ideas, intercambiar información, crear nuevas experiencias, moldear actitudes, sentimientos y conductas que fortalecen y se vinculan con la sociedad.

Las crisis en las organizaciones se denominan como «eventos o series de eventos específicos, inesperados y fuera de la rutina que crean altos niveles de incertidumbre y amenaza o percepción de amenaza a los objetivos prioritarios de la organización» (Ulmer 2001, 233). Así, por ejemplo, la teoría del caos plantea que representan momentos fuertes de ruptura en el equilibrio de la cotidianidad de una empresa, donde existe desorientación en los procesos sistemáticos de la organización; a ello se suman elementos de carácter natural que no pueden ser precisados con exactitud.

La palabra «crisis» proviene del verbo griego *krinein* que significa separar o decidir. Aparece en el siglo XVIII como palabra principal en el ámbito de la medicina para señalar el punto más alto en la evolución de una enfermedad; posteriormente, en el siglo XIX, se utiliza en obras literarias aplicadas a las disciplinas de psicología y etiología. En el siglo XX, se conocen las crisis de alto impacto mediático que provocaron afectaciones a empresas reconocidas a escala internacional.

Por su parte, Piñuel (1997, 167) señala:

> La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque, entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

En este caso, el autor indica que una organización deberá autorregularse y reaccionar oportunamente para salvaguardar la imagen corporativa y recuperar su posicionamiento en la mente de sus clientes.

Desde el planteamiento de otros autores en el ámbito empresarial, se entiende por crisis a «aquella situación contextual en la que se producen o desencadenan una serie de eventos peligrosos que amenazan o vulneran los activos tangibles e intangibles de una empresa u organización» (Buley et al. 2016; Janka et al. 2017; Jinchang 2017).

Esta definición se aplica en el momento de mayor madurez del conflicto, por lo que, se debería observar a la crisis como la consecuencia de un proceso de conflicto por cierta circunstancia o por ausencia de capacidad interna o externa para ser resuelto, o bien, por su naturaleza, ya que requerirá de un mayor nivel de control.

Por otra parte, De Gasperín (2016, 126) indica:

> Es importante entender crisis como un conjunto de circunstancias y estado de ubicación negativos, no deseados, que puede aparecer en cualquier momento independientemente de su origen; atenta contra las funciones esenciales de la institución, y sus efectos expansivos ponen en peligro su patrimonio institucional y poder, al grado que amenaza seriamente su razón de ser y, por ello, tanto su presente como su futuro.

Es decir que es indispensable tomar en cuenta posibles situaciones negativas que pueden suceder en la empresa, no sin antes comprender

que, al incurrir en un estado de crisis, existe la oportunidad de mejora en el desarrollo de procesos con un trabajo en equipo efectivo, a fin de considerar las mejores decisiones y construir una planificación eficiente en gestión comunicacional de crisis.

Uno de los aspectos más importantes por considerar es la comunicación preventiva que facilita la planificación de pautas de actuación, es enfrentar posibles crisis en las que intervengan la prevención y la preparación, así como lo menciona Remy (2015, 38):

> La situación previa a la crisis es el espacio de la prevención y de la preparación. La prevención permite identificar tempranamente los riesgos para evitar su ocurrencia, mientras que la preparación es la adaptación anticipada a un evento negativo cuya ocurrencia no puede evitarse. Tanto la prevención como la preparación se integran desde el concepto de gestión de riesgos.

Por otra parte, una comunicación de crisis se aborda por temas políticos, económicos y sociales de cada país y se puede definir como un evento no planificado que dispara una amenaza real, percibida o posible a la seguridad, salud, ambiente, imagen y credibilidad de la organización. En este sentido, tal como lo señalan Noboa, Torres, Estrella y Vizuete (2020, 208), «las dificultades de comunicación al interior de una empresa comprometen su desempeño y sostenibilidad en el mercado. Es que el capital humano es el protagonista del desarrollo social, económico y cultural».

Las crisis organizacionales se producen a causa de información inexacta, contradictoria e incompleta, cambios de manera constante en la información que generan confusión, esto principalmente en sus etapas iniciales por quebrantamiento de canales de comunicación. En consecuencia, es relevante analizar las necesidades de una empresa, lo que permite al equipo de gestión de crisis anticipar y planificar alternativas de comunicación viables para enfrentar eventos conflictivos.

Es importante el manejo estratégico de comunicación interna y de los públicos internos puesto que actúan como primeros detectores de posibles crisis, en quienes su capacidad de respuesta y de resiliencia son factores clave para organizar procesos internos e involucrar a los stakeholders externos.

En este sentido, la necesidad de avanzar y superar las crisis hace que los integrantes del grupo afectado realicen una labor conjunta con las autoridades para impulsar procesos comunicacionales proactivos con estrategias adecuadas para brindar distintas alternativas en procura de la posible solución.

Asimismo, según los autores Westphalen y Piñuel (1993, 87), podemos señalar cinco rasgos comunes que se suscitan en una crisis:

1. **Sorpresa**: no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.

2. **Unicidad**: ninguna crisis producirá un desequilibrio igual a otra. Cada crisis es única, debido a que rara vez tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

3. **Urgencia**: toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más rápido que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocó la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por este motivo que ganar la apuesta de la comunicación en períodos de crisis es sobre todo ganar tiempo.

4. **Desestabilización**: una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas eran cordiales, cuando esta estalla, los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa, de la que pretenden extraer «noticias calientes» e intentarán obtenerlas de la manera que sea.

5. **Tendencia descendente de la calidad de información**: los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información, lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores, ya que en ocasiones el considerar la primicia como valor hace que se descuide la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporciona, ni la autentificación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información.

Las mencionadas características hacen de la crisis un fenómeno que provoca inestabilidad empresarial, en donde la organización en tiempo y el manejo adecuado de emociones son requerimientos esenciales para gestionarla.

Al momento de analizar la mejor manera de gestionar una crisis, es preciso un plan de actuación preventiva para ejecutar de manera rápida y eficaz las medidas frente a situaciones de crisis, para lo cual Fita (1999, 133) señala: «Cuando una empresa se enfrenta a una crisis, busca la solución en contratar una agencia especializada que normalmente actúa defendiendo a la organización de los ataques informativos que le puedan causar los medios de comunicación y así intentan conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública».

Es decir, las medidas de prevención y técnicas de seguridad deben ir acompañadas de flujos de comunicación coherentes y sistemáticos para encaminar la situación no deseable por la que atraviesa la organización. Si se busca conseguir credibilidad y confianza en la empresa como una fuente de información, no se deberá dejar de lado a la comunidad, las autoridades y los medios de comunicación.

En resumen, para evitar el deterioro de la reputación empresarial, se hace necesario el aprendizaje de situaciones suscitadas en otras empresas y el establecimiento de un plan en que: 1) se evalúen riesgos convocando a las principales unidades de la organización, con representantes directivos, a fin de desarrollar lluvia de ideas y planes sobre posibles crisis potenciales; 2) se incluya un responsable de seguridad de la información especializado en sistemas, ya que puede ocurrir un despliegue de mensajes no autorizados acerca de la crisis; 3) se detecten probabilidades de impacto de la crisis sobre grupos de interés conociendo de antemano su grado de influencia en la organización.

Por consiguiente, una crisis es una situación decisiva para la supervivencia de la empresa que afecta tanto a público interno como externo, al producto, los procesos en general y la seguridad. En la crisis, se registra una notoria escasez de información que los medios de comunicación tratan de mitigar, lo cual convierte a la empresa en un centro de atención. A su vez, esto compromete no solamente la imagen de la organización, sino su capacidad productiva y, por ende, su credibilidad.

En consecuencia, se precisa investigar tácticas que se ajusten a los objetivos empresariales con una estructura organizada del equipo de comunicación encargado de gestionar crisis en la organización; además, contar con un portavoz que procure viabilizar la comunicación del problema con solvencia y conocimiento detallado de las causas que produjeron dicha crisis.

Es verdad que cuando aparecen crisis, se necesita tomar decisiones inmediatas; no obstante, se deben manejar de forma que la imagen y la reputación empresariales se fortalezcan, para retomar credibilidad y confianza en la organización. Tanto la imagen como la reputación son fundamentales: la imagen conforma todo lo que se percibe de una empresa y se construye a partir del tono de los mensajes que se emiten, la identidad visual de una marca; en general, lo que representa una organización.

Por otro lado, la reputación es resultado de la valoración del público hacia la organización, sobre la base de la experiencia que brinde. Por ejemplo, al solicitar recomendaciones u opiniones sobre la empresa en redes sociales, se muestran criterios positivos o negativos, lo cual crea impacto en el público y la decisión de relacionarse o no con determinada organización. En general, la reputación añade valor a un producto o servicio e influye directamente en la decisión de adquisición de servicio y en la diferenciación respecto de la competencia.

Las crisis provocan gran presión mental, pues se ven amenazados tanto objetivos como valores de la empresa, e incluso las personas involucradas (con conductas asociadas a factores como la ineficiencia y las recriminaciones). Por otra parte, existe sobrecarga de información que conlleva a interpretaciones ambiguas, fatiga mental y física, y tensión en el equipo de trabajo.

Existen fases para identificar una crisis reputacional que todo comunicador debe tomar en cuenta, como se muestra en la figura 3.2.

Normalidad	Primeras señales	Inicio de crisis	Desarrollo de crisis	Declive y nueva normalidad
• Sin alteraciones mediáticas • Se debe preparar un buen protocolo de actuación	• Identificar primeros síntomas • Actuar con transparencia y honestidad	• Cuando la empresa está expuesta a la problemática	• Ascenso de la reputación temática	• Autocrítica y nuevo plan estratégico

Figura 3.2. Fases de una crisis reputacional

En tal sentido, la comunicación se ha revelado como medio fundamental para una gestión correcta de la situación de crisis. A fin de desarrollar una efectiva planificación en tiempos de crisis, se debe pensar primeramente en la identificación de los puntos problemáticos; luego, establecer procedimientos para reconocer las actuaciones y considerar posibles decisiones ante la situación presentada. Más adelante, es preciso definir las responsabilidades que asumirá el equipo de trabajo o el comité de crisis, quienes trazarán líneas estratégicas en comunicación para definir acciones oportunas y eficaces en el momento conflictivo.

Proteger la reputación empresarial y preservar el negocio es una de las claves fundamentales en el momento de gestionar crisis, dado que se trabaja por un compromiso social y el reconocimiento de las actividades propias de la organización. En esa línea, Grunig et al. (2015, 5) establecen que un correcto manejo de las relaciones públicas se define en la responsabilidad de administrar la comunicación interna y externa a través de la elaboración de mensajes coherentes para una óptima ejecución y evaluación de la comunicación. El concepto de reputación está ganando terreno a la hora de nominar contenidos propios de las relaciones públicas. Sin embargo, ya hemos apuntado en otro lugar (Xifra 2017) que tanto la imagen como la reputación son difícilmente objeto de gestión (organizativa o individual), al ser resultado de comportamientos humanos o corporativos.

Los mismos Grunig et al. recomiendan que, para identificar la existencia de una crisis comunicacional en la organización, se debe, en principio, reconocer el problema, a través de la búsqueda de información relevante sobre alternativas adecuadas para dar respuesta inmediata. Por otra parte, una vez realizada esta búsqueda, se debe procesar la información con el objetivo de establecer prioridades específicas sobre las que se deberá trabajar; posteriormente, conocer actuaciones y decisiones para el planteamiento de una solución.

Es fundamental constatar el reconocimiento de restricciones políticas, económicas y sociales que también forman parte de una gestión

correcta de crisis; la definición de audiencias y canales oportunos de comunicación; y, por último, el nivel de implicación cognitiva que configura la conducta comunicativa, activa o pasiva, que los comunicadores corporativos expresemos antes, durante y después del proceso de comunicación de crisis, con responsabilidad y compromiso social.

Por consiguiente, Capriotti-Peri (2009) menciona los tipos de crisis que pueden suscitarse y cómo afectan en diferentes niveles a las organizaciones.

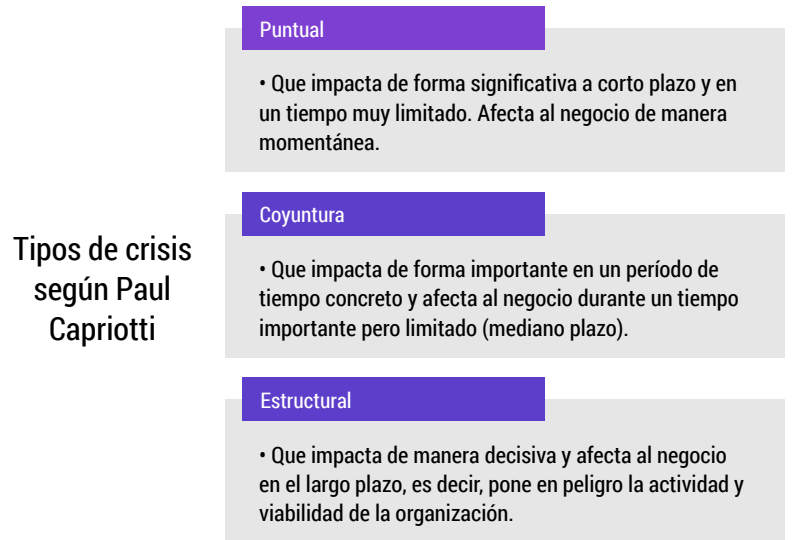


Figura 3.3. Tipos de crisis
Fuente: Capriotti-Peri 2009

Las situaciones de crisis se convierten en grandes eventos mediáticos y, por su naturaleza, no se pueden predecir o prevenir necesariamente; lo importante es reconocer cómo la empresa responde una vez que se produce la crisis. Por ello, resulta imprescindible distinguir la forma en que la empresa brindará respuesta a la situación, puesto que en medio de una tensión inminente es preciso minimizar las consecuencias negativas para facilitar el retorno a la normalidad.

Una respuesta asertiva puede revertir una situación de crisis e incluso desembocar en mayor confianza y lealtad en la organización. Para ello, es necesario considerar medidas clave: 1) estar preparado para reconocer una crisis cuando ocurra; 2) evitar centrarse solamente en los aspectos técnicos de un problema; 3) considerar la percepción pública y controlar lo que sucede en los medios; 4) planificar y preparar al equipo de comunicación; 5) asegurar la participación de un líder comunicacional con capacidad de gestión entre medios y afectados por la crisis; 6) comunicarse de manera oportuna y con frecuencia con los stakeholders internos y externos.

Así, la comunicación es vital para reconstruir la confianza, evitar rumores y pánico con el apoyo de responsabilidad legal que corresponde, con el objetivo de precautelar la reputación empresarial y la supervivencia a largo plazo. Dichas medidas son decisivas, pues ayudan a guiar y proteger a todos los involucrados.

Una vez que se han tomado las medidas necesarias, se construye el plan de gestión de crisis (figura 3.4).

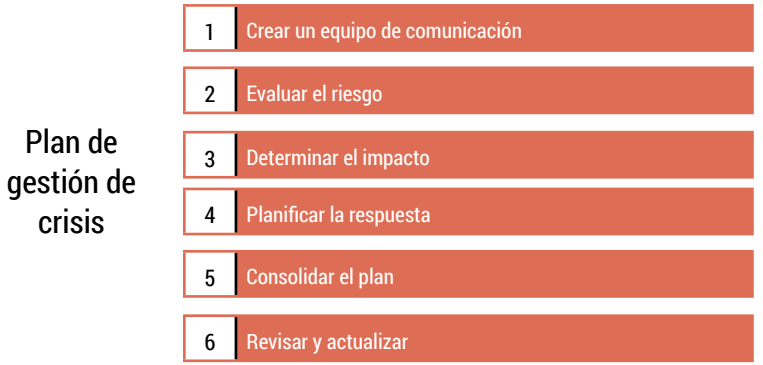


Figura 3.4. Plan de gestión de crisis

Por consiguiente, el plan de crisis debe contemplar un equipo de trabajo especializado, identificando responsabilidades de cada persona a partir de sus destrezas en solución de problemas, manejo de inteligencia emocional, habilidades de comunicación asertiva, capacidad de analizar los riesgos potenciales y de establecer prioridades para el consecuente procedimiento de respuestas.

Por lo tanto, se establecerá un protocolo de activación que determine con detalle los momentos centrales para actuar ante una crisis, luego se implementará una estrategia de comunicación que indique quién transmitirá la información al púbico y quién gestionará los comentarios publicados. Con el propósito de agilizar el proceso de respuesta, se incluirá una lista de contactos de emergencia por las posibles situaciones que sucedan durante el proceso de gestión de crisis. Al finalizar, se brindará seguimiento a los planteamientos efectuados y se evaluará el impacto (positivo y negativo) de la gestión en la situación de crisis.

Es indispensable realizar auditorías posteriores a la situación de conflicto y simulacros estratégicos de comunicación con el comité de crisis, bajo la dirección y guía de asesores expertos en el manejo de la complejidad de una gestión de crisis.

Además, es fundamental incluir un portavoz o vocero que logre sintonizar con los afectados y refleje un espíritu conciliador frente a la situación de crisis, pues sería de gran apoyo para el equipo de trabajo; que incluya el uso de herramientas de detección de crisis con las cuales se brinde seguimiento a la información del cliente y el público interno. De acuerdo con Altamirano, Benítez y Puertas (2018, 158):

> El entrenamiento de voceros permite a los directivos o representantes seleccionados capacitarse previamente para atender a las entrevistas en los medios de comunicación durante una crisis. Entre los aspectos que se capacita al vocero se encuentra la imagen personal, el lenguaje gestual, la modulación de la voz, pero principalmente se define el discurso y los mensajes que se emitirán; también se lo prepara al portavoz para actuar frente a hipotéticas preguntas que pueden perjudicar la imagen de la empresa.

Otro aporte esencial es la elaboración de un manual de crisis que provea información como clasificación de tipos de crisis, composición de comité de crisis, modelos de actuación para cada tipo de crisis y medición de resultados. Cabe resaltar que la transparencia es un valor irrenunciable para construir y proteger la reputación; y disponer de un plan sólido de respuesta ante un incidente permitirá ganar agilidad y capacidad de coordinación.

Implica también sistemas de prevención y monitoreo para anticipar posibles contingencias y afrontarlas de manera asertiva. Hay que recordar que un liderazgo con ética y honestidad es importante en la responsabilidad de comunicar mensajes, puesto que ayuda a transmitir confianza a los stakeholders o grupos de interés y en todas las plataformas multicanal a través de las cuales la compañía se comunique.

En resumen, las organizaciones deben invertir en tecnología y procesos que agilicen la detección de riesgos, por medio de notificaciones de alertas y la puesta en marcha de protocolos de gestión.

Con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones éticas en un proceso complejo de gestión de crisis, Baker y Martinson (2001) crearon la prueba

TARES, que representa los cinco principios de la persuasión ética (figura 3.5). Esta doctrina fue plasmada en función de la obtención de bienestar general y felicidad, que se traduce de la siguiente manera: las conductas buenas producen felicidad; es decir, una acción es correcta cuando proporciona el mayor bien posible a la mayor cantidad de personas.



Figura 3.5. Prueba TARES
Fuente: Penn State College of Communications 2019

Esta prueba TARES se establece para robustecer principios éticos y crear un soporte idóneo a la persuasión.

1. *Truthfulness* (veracidad): se refiere a la verificación de la información emitida, de manera objetiva y precisa, que brinda credibilidad a los públicos.

2. *Authenticity* (autenticidad): cuando las acciones comprometen la integridad de los involucrados, el persuasor está consciente de que su mensaje llegará a los públicos y se cumplirá el objetivo propuesto.
3. *Respect* (respeto): si la acción realizada promueve el interés de los persuadidos o en detrimento de ellos.
4. *Equity* (equidad): si los persuadidos saben de esta acción o solamente sienten que están siendo informados.
5. *Social responsibility* (responsabilidad social): reflexiona sobre las acciones realizadas y se pregunta si existen planteamientos de estereotipos a los grupos de interés dentro de la promoción o campaña. Las acciones apuntan a promover una sociedad más equitativa y una organización más comprometida con la comunidad.

Siempre, ante una situación de crisis, las empresas se encuentran expuestas a la opinión pública; por ende, en la actualidad las redes sociales representan una estrategia idónea y potencial en tiempos de respuesta para enmendar problemas y que su impacto negativo sea mínimo en la imagen y la reputación empresarial. Hoy en día, las empresas han optado por las redes sociales dada su rapidez en la difusión de información: es una comunicación más directa con los *stakeholders* pues no necesita intermediarios, y la retroalimentación resulta más provechosa para ampliar detalles de la situación de crisis y complementar (con otros recursos audiovisuales) toda información que se requiera.

Propuesta metodológica en la gestión de conflictos potenciales

Tras lo expuesto en el estado del arte y en el marco teórico de este trabajo, se plantea un modelo de gestión de conflictos potenciales que

servirá como una ruta para que las empresas diseñen, de acuerdo con sus necesidades, sus propios planes de comunicación de crisis.

Antecedentes

Para Nosnik (2002), tres características afectan actualmente al tiempo organizacional y productivo: la complejidad, la competitividad y la carga excesiva de incertidumbre. Sobre esta última, se debe identificar posibles acontecimientos derivados del entorno que afecten la comunicación organizacional.

En el panorama descrito por Nosnik, se hace imprescindible intercambiar información permanente con el entorno de una empresa, es decir, la comunicación oficial de interfaz entre las organizaciones y su entorno, que lleva a una conexión funcional entre ambos sistemas (Ramos 2016). Así, una empresa podrá identificar y evaluar oportunamente los obstáculos, contingencias, oportunidades y problemas que se presenten en un contexto cada vez más turbulento y caótico.

Un problema se constituye en aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal; por ejemplo, no contar con canales de distribución eficientes o que la campaña de un producto no satisfizo al público destinatario. Se dice que un obstáculo es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal como sucede con la tecnología; sin embargo, es importante considerar la contingencia como norma de prevención ante las crisis.

«Una contingencia es un acontecimiento que la organización debe prever o al menos estar preparada para minimizar su impacto, ya que puede afectar estructural o coyunturalmente sus operaciones» (Agudelo Cuesta 2011, 1). Estos acontecimientos pueden ir desde una catástrofe natural —en cuyo caso la predicción será difícil— hasta un cambio de tendencias económicas.

Así pues, en un entorno o ambiente turbulento e impredecible como el sector empresarial, pueden surgir obstáculos, contingencias, oportunidades y problemas con repercusiones positivas o negativas en la comunicación organizacional. Por esto, la organización debe aplicar estrategias de comunicación instrumentales, vectoriales y prospectivas permanentes de decodificación del entorno.

La condición o propiedad instrumental de la comunicación según Costa (2001) es su estado más elemental y consiste en utilizar herramientas, canales, vehículos o medios de comunicación interpersonal o mediáticos, en los que se insertan mensajes para cumplir con los objetivos comunicacionales. Por otro lado, la condición vectorial consiste en que la comunicación asume un eje transversal que influye en todas las funciones de una empresa, en forma de vector. Así, se trata de un sistema operativo que apunta al logro y la consolidación de la comunicación organizacional, la identidad y la imagen empresarial.

La prospectiva es la condición menos usual de la comunicación, sobre todo en el tratamiento de crisis; por ello, es fundamental profundizar en ella en mayor medida que en las dos condiciones anteriores. Para ello, es importante preguntarse, ¿cuál es el papel de la comunicación prospectiva en la decodificación del entorno?, toda vez que el entorno no es tan solo espacial sino temporal.

La prospectiva debe ser la base de todo emprendimiento organizacional para la identificación de crisis; a través de la indagación previa de riesgos, se reduce la incertidumbre para evitar cuadros entrópicos y se posibilita el conocimiento del entorno empresarial, tanto de su macrosistema como del suprasistema.

Por otro lado, al observar con antelación las crisis que se derivan del entorno, las organizaciones inician la gestión y el manejo de la incertidumbre para lograr un cambio: *window opportunities*; fundamento propio de la prospectiva, pasa desde el pensamiento a la acción, en tanto ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para com-

prenderlo y poder influir en él (Cárdenas 2011, 26). Esta gestión debe ser participativa, organizacional y multidimensional.

La prospectiva, como herramienta para la identificación de conflictos en las organizaciones, nos dice que un acontecimiento previsto o imprevisto afecta la gestión y convierte a una organización en susceptible víctima de una crisis coyuntural o estructural. La subsistencia de las empresas se arriesga, lo que las llevaría a la reconversión de sus operaciones, desplazamientos a otros mercados, o a la ruina.

La incertidumbre, por su propia naturaleza intempestiva y súbita, resultado ahora del torbellino tecnoelectrónico en que el mundo empresarial se ha enrrumbado, responde también a factores culturales, sociales, económicos, demográficos, políticos y geográficos globalizantes. Es decir, genera una alta tendencia hacia el desorden, que provoca un deterioro estructural de las organizaciones.

Además, el carácter oscilante de la incertidumbre confiere un estatus permeable dependiendo de qué o quién la propicie. Frente a ello, la comunicación debe asumir un rol prospectivo, con el fin de contrarrestar los efectos nocivos de la incertidumbre y ayudar a su decodificación en forma multidimensional, sinérgica y teleológica.

Existen opciones táctico-estratégicas, como el issues management de Howard Chase (1976) en Wilcox et al. (2004), en Xifra (2008), en Seitel (2008); el *Crisis Impact Value* o denominado en español Valor del Impacto de Crisis, por Fita (1999); las incógnitas conocidas y desconocidas de Black (2001); la gestión sistémica de la crisis de Scheinsohn (2009) y Costa (2001), los acontecimientos previstos e imprevistos de Barquero (2002) etc. Todas estas opciones, aplicadas bajo un régimen multifocal.

Por otra parte, se puede contar con más opciones y razonamientos propios de la prospectiva estratégica que pueden ser aplicadas en el ámbito corporativo:

- **Método Delphi**: para reunir conocimientos, investigaciones y precisiones expertas de escenarios; para estudiar y cuantificar probabilidades pesimistas y optimistas, alternativas y normativas.
- **Árboles de competencia**: para medir fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de cada país y región para ampliar sus grados de diversidad y sustentabilidad económica, social y ambiental.
- **Mactor**: para convocar y configurar equipos entre los diferentes actores involucrados.
- **Multipol**: (multicriterio y política) para instalar en el debate político institucional estas temáticas como prioridades de discusión y de toma de decisiones. Es decir, para enfrentar esta crisis global, se requiere de un proceso de búsqueda de soluciones múltiples y sistémicas.

Lo mencionado implica un marco conceptual-estratégico en la manera de gestionar una crisis en las organizaciones, donde se considera a la prospectiva como factor clave para el mundo corporativo actual, al incidir no solo en la gestión de las crisis sino también en los cambios en la estructura económica, los mercados laborales, la productividad, la competitividad y la inconmensurabilidad a la que toda organización se proyecta a futuro.

La prospectiva, a diferencia de la predicción, enfatiza en la idea de actuar en justa correspondencia con el entorno circundante, en permitirle a la organización desarrollar la capacidad de comprender e interpretar su naturaleza, en interiorizar en su estructura mental la información nueva derivada de los análisis.

Además, busca adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos de forma dinámica y transformadora en los subsistemas de la organización, con orientación al progreso y al desarrollo en ciencia, economía, medio ambiente y tecnología, de manera holística y sistémica.

La prospectiva se define así como herramienta de gestión empresarial en la labor ineludible de identificar conflictos potenciales. Ningún elemento de la estructura organizacional puede quedar fuera de la interdependencia de la gestión sistémica a la que alude la prospectiva para su óptimo funcionamiento. Y la única manera de involucrarse en tan anhelada integración es mediante un equilibrio permanente con su entorno más inmediato: su suprasistema conformado por los *stakeholders*.

La presencia de conflictos potenciales puede afectar la estructura de una organización, conduciéndola a crisis estructurales y/o coyunturales. Pero al contar una empresa con una imagen sólida, el impacto de cualquier acontecimiento se verá minimizado, al revés de lo que podría suceder con una empresa de cultura débil.

En efecto, la forma como una organización gestiona su comunicación organizacional es determinante al momento de enfrentar una crisis potencial. Regularmente una cultura cerrada es susceptible de sufrir serias complicaciones en su conformación, en su identidad y en su imagen organizacionales.

Antes de sugerir una posible metodología para la gestión de conflictos potenciales, se puede colegir que el tipo de cultura que una empresa ostente, con planificación previa o sin ella, augurará el éxito o el fracaso frente a una crisis o conflicto, como lo vimos en los primeros párrafos de este capítulo.

Las culturas pueden ser abiertas o cerradas y débiles o fuertes; la polarización abierta-cerrada se da en la medida en que la organización decide relacionarse con su entorno circundante macro y micro; en tanto que la polarización débil-fuerte depende del grado en que la organización entiende la gestión de sus manifestaciones estructurales, conductuales, materiales y simbólicas, además de su proyecto de empresa.

Fases de la gestión de conflictos potenciales

Existen diferentes fases para gestionar conflictos potenciales con las que se debe planificar el análisis y la investigación de crisis.

- **Fase proactiva**: el comité de crisis incluye actividades estratégicas y procesos comunicacionales con criterio reflexivo para anticipar elementos clave del conflicto.
- **Fase estratégica**: en la que el conflicto requiere una acción concertada por el comité de crisis a través de un análisis exhaustivo de posibles situaciones de riesgo.
- **Fase reactiva**: cuando el conflicto alcanza un nivel crítico, el comité de crisis plantea medidas específicas sobre la base del entorno en que se desenvuelven los actores implicados.
- **Fase de recuperación**: ante un conflicto sin resolver, el comité de crisis recurre a nuevas estrategias para reparar su reputación ante los públicos interno y externo.

Gestión de conflictos potenciales (GPC)

Es un planteamiento activo y sistemático para predecir problemas, anticipar obstáculos, minimizar sorpresas, resolver imprevistos, y evitar situaciones de crisis. Con estas alternativas, los comunicadores corporativos asumen la responsabilidad de resolver un problema, tomando en cuenta a los públicos y grupos de interés según sea el caso, sin esconder los hechos, sino explicándolos con información verificada.

Por otro lado, establecer un centro de información creado por el comité de crisis es primordial para manejarla responsablemente: su objetivo estará centralizado en un solo portavoz, quien comunicará de manera accesible las resoluciones y acuerdos por cada fase del conflicto. En

este aspecto, se apoyará también en el momento en que los medios de comunicación lo soliciten, respetando los plazos de entrega de información actualizada.

Es fundamental que el comité de crisis proporcione el debido seguimiento a cada una de las fases para resolver el conflicto y estar en contacto permanente con los públicos afectados, en caso de que existan malinterpretaciones o confusiones en la información correspondiente al proceso.

Cabe señalar que la gestión de conflictos potenciales es proactiva, es decir, no se trata de un manual de comunicación de crisis, sino de una actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que puedan afectar de manera negativa a la organización.

Pasos de la GCP

Identificar el conflicto potencial o cuestión

La identificación de los acontecimientos que deriven en crisis e impacten a una organización se constituiría en una de las finalidades de la prospectiva en la gestión sistémica de conflictos potenciales en una organización (Ramos 2016). En su labor de identificar los conflictos que se derivan del entorno, la organización debe adoptar mecanismos prospectivos de identificación de conflictos, de manera que su imagen no se vea minada; o en el mejor de los casos, tenga capacidad de adaptación.

Cuando una organización adopta planes prospectivos de comunicación de crisis como lo proponen Barquero, Wilcox, Fita, Xifra, entre otros, cualquier hecho imprevisto o previsible afectará en mayor o en menor medida la imagen de la organización; allí, la finalidad de la prospectiva es la reducción de la incertidumbre y, en materia de prevención de crisis, no es la excepción.

En la literatura de la especialidad, se han hecho aportaciones sobre la manera de contrarrestar la incertidumbre. Por su parte, Wilcox y Seitel coinciden en que una manera de reducir la incertidumbre es mediante la gestión de conflictos potenciales.

Barquero (2002), en cambio, realiza una tipología de acontecimientos que pueden ser imprevistos y previstos. En función de su actividad, estos sucesos podrán agruparse, según se trate en las organizaciones, de los siguientes tipos:

Empresas industriales

a. Riesgos catastróficos
    - Atentados.
    - Incendio de la fábrica.
    - Destrucción total, terremoto, inundación.
    - Accidentes de empleados o de fábricas graves.
    - Distribución al mercado de un producto contaminante y dañino para la salud.
    - Estudios científicos que afirmen algo en contra de nuestro producto y aparezcan de improviso en los medios de comunicación con datos fidedignos.
b. Riesgos de proceso
    - Asociación que persiga el cierre de nuestra actividad.
    - Sabotaje en nuestros productos por algún grupo ideológico.
    - Huelgas por falta de acuerdo con la organización.
    - Gestación y aprobación de una ley que nos perjudique.
    - Que salgan a la luz, por filtraciones, documentos en nuestra contra, pero que nadie había publicado hasta la fecha.
    - No prever que, por culpa de un accidente en la empresa (por ejemplo, un incendio), los clientes y proveedores busquen

alternativas más confiables en empresas de la competencia, con la consiguiente repercusión en bolsa y otros mercados.

- Caída de la cotización por rumores previos.
- Inversión fallida en una ciudad determinada y que no comunicáramos premeditadamente a tiempo a los accionistas; o que, mientras se piensa en cómo enfocarlo, aparezca el problema en la prensa.
- Rumores de rápida difusión por su contenido perjudicial y noticiable.
- Pérdida de un importante pedido habiendo desatendido por él a otros clientes.

Empresas comerciales y de servicios

- Suspensiones de pago por terceros.
- Clientes que puedan arrastrarnos financieramente.
- Transmitir pésima imagen al propio sector.
- Cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor, guerra o bloqueo comercial.
- Huelgas generales.
- Transportes de viajeros y mercancías, estaciones de servicios, hoteles, otros.

Empresas y sociedades financieras o aseguradoras

- Malas inversiones en el sector en que realizamos nuestra actividad.
- Quiebras y suspensiones de pagos.
- Escándalos fiscales o malversaciones de fondos.
- Estados financieros incorrectos.
- Luchas por el poder interno y externo de la organización.

Barquero (2002) hizo una lista de acontecimientos imprevistos y previstos a los que una organización —sin importar cuál sea su giro o negocio— debe anticiparse. Estos acontecimientos provienen del entorno y le corresponde a la organización identificarlos, usando estrategias prospectivas.

El británico Black (2001) habla de las incógnitas conocidas y las desconocidas; entendiéndose como conocidas a las accidentales, porque aun cuando el peligro es conocido, el hecho de cuándo puede suceder siempre será una incógnita. En cambio, llama incógnitas desconocidas a las crisis que no pueden ser razonablemente previstas.

Incluye los llamados casos de fuerza mayor, como terremotos, erupciones volcánicas, y hechos más recientes como actos criminales, el envenenamiento de medicamentos o de comida en un supermercado.

Análisis del conflicto potencial o cuestión (valoración de la crisis)

Sin embargo, el aporte más sustancial es el que hace Fita (1999). Para reducir la incertidumbre, propone el diseño de un diagrama de crisis que establece y valora el grado de complejidad de crisis al que podría enfrentarse una organización. Su propuesta para reducir la incertidumbre consiste en valorar la crisis por medio del CIV (valor del impacto de la crisis), que se desprende de la ponderación de 1 a 10, de cinco preguntas (tabla 3.1):

Tabla 3.1. Tabla de ponderación de impacto de crisis

	TABLA DE PONDERACIÓN DE IMPACTO DE CRISIS				
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5
	¿En qué medida afectará la posible crisis de la organización?	¿Cómo afectará la crisis a las operaciones y negocios de la organización?	¿La crisis hará que la organización caiga en el escrutinio de los medios de difusión colectiva y del sector público?	¿Aumentará en intensidad la crisis que afecta a la organización?	¿Afectará la crisis a las bases (trabajadores de la empresa) de la organización?
VALORACIÓN					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Fuente: Ramos 2012

Una vez valoradas las preguntas, se consignan las cifras resultantes en una escala y luego se representa el CIV con un eje horizontal. Enseguida, se establece el factor de probabilidad (FP) desde la consideración de las posibilidades históricas de que se pueda dar dicha crisis (retrospectiva). La organización tendrá que analizarse a sí misma, en función de su historicidad y de aquella de su sector.

El factor de probabilidad se representa en un porcentaje del 10 % al 100 % en un eje horizontal. Una vez construido el diagrama, se revisan el CIV y el FP (figura 3.6).

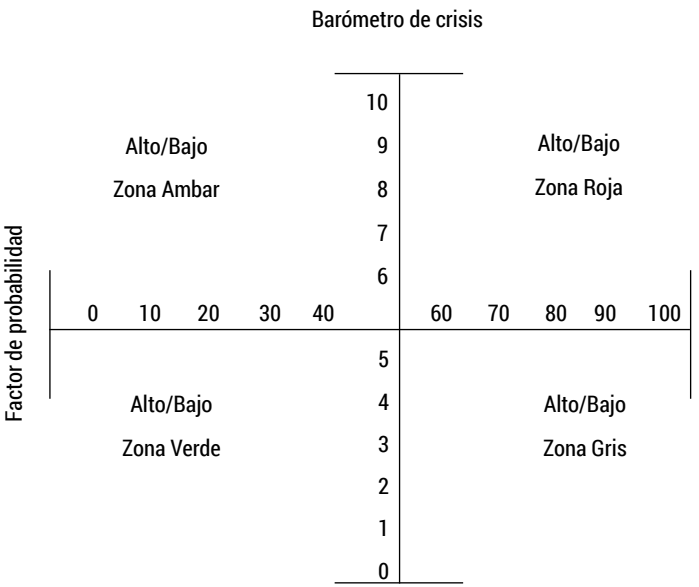


Figura 3.6. Barómetro de crisis
Fuente: Ramos 2012

Opciones estratégicas

Al identificar y valorar las posibles crisis potenciales, es menester diseñar las acciones táctico-estratégicas que se implementarán con el fin de minimizar el impacto o daño en la imagen de una organización. Para ello, se debe crear un comité inter y transdisciplinario de crisis que será el encargado de formular las estrategias, cuyo alcance puede ser prospectivo, reactivo o de recuperación de imagen.

Plan de acción

Las tácticas que forman las diversas estrategias deben estar consignadas en una matriz en que se describan los siguientes aspectos: acciones, responsables, calendario de plazos, públicos beneficiarios y costos.

Evaluación

Finalmente, cada una de las tácticas debe ser evaluada con el objetivo de considerar su efectividad dentro de la estrategia, de forma tal que se pueda mantener, replantear o potenciar; por ello, se deben establecer mecanismos de evaluación con sus respectivos indicadores.

Cabe señalar que esta propuesta es una más en la bibliografía en el campo de relaciones públicas y comunicación organizacional, con un enfoque prospectivo; situación que contrasta con la mayoría de los enfoques reactivos sugeridos por varios autores a la hora de gestionar una crisis.

Ahora sería importante preguntarse: ¿es pertinente dejar que una crisis crezca, incluso en su carácter de impredecibilidad, o contrarrestar con estrategias prospectivas mediante una propuesta de gestión de conflictos potenciales? La respuesta la tienen los directores de comunicación de las organizaciones y su alta directiva.

Conclusiones

Anticipar las crisis en las organizaciones requiere prever los posibles problemas que pueden surgir a raíz de un conflicto, con el fin de defender la integridad de la imagen corporativa. No se puede predecir cuándo ocurrirán dichos sucesos, ya que se trata de situaciones que aparecen súbitamente y ponen en peligro tanto la reputación de la empresa como el equilibrio organizacional, hasta llegar a una desestabilización generalizada.

La naturaleza de los acontecimientos es múltiple: tienen un tiempo de duración en que se ven involucrados varios actores internos y externos quienes, en su afán de buscar la solución, no concientizan la necesidad de una mediación. Por ejemplo, la intervención de las relaciones públicas para llegar a un consenso en beneficio de todas las partes involucradas.

Para el efecto, se requiere estructurar un proceso de acciones como investigación, seguimiento del problema, discernimiento de las causas por las cuales se produjo el conflicto y apertura en la negociación con el objetivo de formular acuerdos que viabilicen la solución más idónea.

La gestión de conflictos potenciales aporta en la anticipación de sucesos, para aprovechar tiempo en el desarrollo de una respuesta propositiva que será relevante en la planificación estratégica de la comunicación, desde una correcta alineación de objetivos de la organización y el análisis de las expectativas de las partes interesadas. Por lo tanto, se propone que el conflicto llegue a un estado de madurez en un tiempo determinado, tomando en cuenta que los públicos corresponden a una fuerza esencial en la evolución del acontecimiento y el impacto que genera en la organización.

En este capítulo, se consigna un método de gestión de conflictos potenciales que propone: identificar el conflicto potencial; analizar y valorar el conflicto; construir un diseño táctico-estratégico de acciones

para enfrentarlo; poner en marcha un plan de acción con sus responsables; describir de manera detallada parámetros para minimizar el impacto de una crisis potencial; y evaluar la efectividad de las estrategias planteadas con el fin de valorar sus limitaciones, mantenimiento o modificación. Este modelo se basa en principios de la prospectiva como condición de la comunicación.

La elaboración de un plan de acción sobre cada asunto permitirá poner en práctica las estrategias propuestas para evaluar las actuales circunstancias y los resultados alcanzados. Esto facilitará no solamente la toma de decisiones sino también la factibilidad de realizar las modificaciones necesarias en el trayecto de la gestión integral de comunicación en una crisis.

Para finalizar, los miembros seleccionados en el comité para la gestión de crisis requieren una preparación previa con la finalidad de actuar con mayor responsabilidad y organización, a través de información actualizada y verificada que presente evidencias del acontecimiento. De modo que, al momento de presentar dicha información a la comunidad y medios de comunicación, se promueva un diálogo fluido con entendimiento profundo del tema, con el objetivo de unificar criterios para brindar la solución a la crisis potencial.

Sobre la autora

María de los Ángeles Andrade Narváez

Relacionista pública, docente universitaria, traductora y directora de comunicación certificada. Posee maestrías en Comunicación Corporativa y Estratégica, Educación con énfasis en gestión del aprendizaje mediado por TIC y en Ciencias Sociales con mención en Comunicación. Su experiencia profesional se ha centrado en comunicación interna y externa, imagen institucional, responsabilidad social, investigación y dirección de proyectos comunicacionales.

El impacto de la IA en la comunicación social

Gabriela Astudillo Gordón, Mgtr.
(Universidad de Las Américas, carrera de Publicidad-NODO)

Este capítulo explora el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la comunicación social, destacando su influencia tanto en el estudio como en la práctica profesional. Se abordan aspectos como la producción de contenido, la verificación de información, la publicidad y el *marketing*, y el *storytelling transmedia*, complementados con casos de estudio y análisis ético. A través de un marco teórico-conceptual, ejemplos aplicativos y reflexiones como experta, se profundiza en cómo la IA está transformando las dinámicas comunicativas y redefiniendo las competencias necesarias para los profesionales del sector.

La IA se ha convertido en una tecnología clave para la transformación de múltiples sectores, y la comunicación social no es la excepción. Desde la automatización de procesos hasta la personalización de contenidos, la IA está redefiniendo las prácticas tradicionales y estableciendo nuevos estándares de eficiencia y creatividad. Este capítulo aborda los aportes de la IA al estudio y la profesión de la comunicación social, destacando su impacto en áreas clave y reflexionando sobre los desafíos éticos asociados con su implementación.

La IA ha transformado los ecosistemas mediáticos no solo como tecnología instrumental, sino como agente simbólico y cognitivo. Couldry y Hepp (2017) proponen el concepto de «mediación profunda» para describir cómo los sistemas algorítmicos modifican las estructuras de la vida social, insertando lógicas de datos en la subjetivación. Herrera Ortiz et al. (2024) analizan el impacto de la IA en los procesos comuni-

cativos desde un enfoque interdisciplinario, resaltando sus implicaciones técnicas, sociales y éticas. Estos enfoques coinciden en que la IA es una fuerza cultural que reconfigura dispositivos de poder, representación e interacción. En tal marco, se vuelve crucial analizar cómo estas tecnologías automatizan la visibilidad, afectan la emoción y moldean las creencias colectivas.

La comunicación social y la nueva ola tecnológica

La comunicación es una disciplina que constantemente se adapta a las transformaciones tecnológicas, y entre los avances más significativos de los últimos años se destaca la IA. Desde un *boom* de 2022, la IA ha desempeñado un papel clave en la optimización de procesos comunicativos, desde la producción automatizada de contenido hasta el análisis predictivo del comportamiento de audiencias. Dicho impacto ha sido especialmente relevante en la profesión y el estudio de la comunicación social, áreas que no solo han incorporado herramientas innovadoras, sino que también enfrentan el reto de redefinir las competencias profesionales necesarias para un mercado laboral en evolución.

El auge de la IA ha desencadenado cambios profundos en los medios de comunicación, en las estrategias publicitarias y en la forma en que los profesionales interactúan con su entorno digital. Sin embargo, también surgen debates sobre los límites éticos, el equilibrio entre automatización y creatividad, y la preservación de la autenticidad en un panorama cada vez más mediado por algoritmos y automatizaciones.

Prompts: la clave para interactuar con la IA

Los *prompts* son instrucciones o entradas textuales que los usuarios proporcionan a los modelos de IA para generar respuestas o crear contenido. En el caso de herramientas como ChatGPT o DALL·E, los *prompts* son la interfaz que conecta las necesidades del usuario con las capacidades del modelo. Para los comunicadores, dominar el diseño de *prompts* efectivos es esencial, ya que de ello depende la calidad y relevancia de las respuestas generadas. Un buen *prompt* no solo guía a la IA hacia resultados específicos, sino que maximiza el potencial creativo y funcional de estas herramientas.

La importancia de los *prompts* radica en su capacidad para reducir la ambigüedad y especificar los resultados deseados. Un comunicador que comprende cómo formular un *prompt* claro y detallado puede obtener respuestas mucho más precisas y útiles, ya sea en la generación de textos, imágenes o ideas. Por ejemplo, en lugar de pedir «escribe un artículo sobre *marketing*», un *prompt* más efectivo podría ser: «Escribe un artículo de quinientas palabras sobre estrategias de *marketing* digital enfocadas en redes sociales para pequeñas empresas en América Latina». Este nivel de especificidad no solo ahorra tiempo, sino que también asegura un resultado alineado con los objetivos del comunicador.

Según *Cuadernos de Periodistas* (2023, 25), el diseño de *prompts* está estrechamente relacionado con el entrenamiento de los modelos de IA. Estos sistemas son entrenados con grandes conjuntos de datos que abarcan diversas temáticas, estilos y lenguajes, lo que les permite interpretar y responder a una amplia variedad de solicitudes. Sin embargo, la efectividad de un modelo también depende de cómo esté estructurada la interacción. Un comunicador que comprende las limitaciones del programa, como posibles sesgos o vacíos en los datos de entrenamiento, puede ajustar sus *prompts* para obtener respuestas más equilibradas y completas. Este conocimiento técnico se convierte en una ventaja competitiva en el ámbito profesional.



Figura 4.1. Estrategia de *prompts*

Para los comunicadores, el dominio de los *prompts* no solo implica entender cómo formular preguntas, sino también cómo iterar y ajustar las instrucciones en función de los resultados.

En tal sentido, los *prompts* no son estáticos; forman parte de un proceso dinámico de prueba y error que permite refinar las respuestas de la IA. Esto es especialmente útil en áreas como la generación de contenido, la investigación de tendencias o la personalización de mensajes para audiencias específicas. La capacidad de un comunicador para interactuar estratégicamente con la IA puede marcar la diferencia entre un resultado genérico y uno verdaderamente innovador.

En un contexto profesional, los comunicadores que dominan el uso de *prompts* están mejor posicionados para integrar la IA en su flujo de trabajo, optimizando procesos como la redacción, el análisis de datos y la creación de estrategias de comunicación. Además, este conocimiento técnico se complementa con habilidades críticas, como la interpretación de resultados y la adaptación de estrategias en tiempo real. En última instancia, el uso efectivo de *prompts* no solo empodera a los comunicadores, sino que también redefine su rol, posicionándolos como mediadores clave entre la tecnología y la audiencia.

Tabla 4.1. Esquema para el diseño de prompts orientados a la generación de contenidos en comunicación digital.



Fuente: Elaboración propia (2026).

Comunicación organizacional y relaciones públicas

La IA permite a las organizaciones analizar datos de sus empleados y de públicos externos para diseñar efectivas estrategias de comunicación. Desde encuestas personalizadas hasta análisis de redes internas, estas herramientas mejoran la eficiencia y la relevancia de los mensajes.

- **Análisis de clima laboral**: empresas globales como Google utilizan IA para analizar patrones de comunicación interna y medir la satisfacción del equipo.

- **Relaciones públicas**: los algoritmos ayudan a identificar a los *stakeholders* más influyentes y personalizar mensajes para fortalecer relaciones clave.

La IA está redefiniendo el campo de la comunicación social en Ecuador, facilitando procesos creativos, optimizando estrategias publicitarias y fortaleciendo la credibilidad del periodismo. Sin embargo, su integración exige un enfoque ético y equilibrado que priorice la autenticidad, la transparencia y la responsabilidad social.

Aporte en el estudio y la profesión: la IA está impulsando una revolución en la formación de comunicadores, exigiendo competencias tecnológicas junto a habilidades críticas y creativas.

Visión ética: la implementación debe ser inclusiva y respetuosa de los derechos de los usuarios, promoviendo un equilibrio entre tecnología y humanidad.

Proyección a futuro: los comunicadores que adopten estas herramientas con una perspectiva ética y crítica estarán mejor preparados para enfrentar los retos del mercado laboral.

La IA no es solo una herramienta, es un cambio de paradigma que redefine las posibilidades y los límites de la comunicación. La clave está en adoptarla con responsabilidad, creatividad y un profundo sentido ético.

Cambios en las competencias de los comunicadores

La incorporación de la IA está impulsando una transformación en las competencias profesionales requeridas de los comunicadores, quienes deben evolucionar hacia roles híbridos que combinen habilidades técni-

cas, pensamiento crítico y capacidad ética para adaptarse a un entorno tecnológico en constante mutación.

Por ello, los requerimientos laborales en la comunicación social demandan que los profesionales:

- Manejen herramientas como algoritmos de análisis de datos y generadores de contenido automatizado.
- Interpreten métricas avanzadas para tomar decisiones estratégicas basadas en datos.
- Se adapten al uso de herramientas de fact-checking y procesamiento del lenguaje natural.

Los periodistas, por ejemplo, han pasado de roles tradicionales de reporteros a convertirse en analistas de datos narrativos, capaces de interpretar tendencias y generar contenido a partir de información estructurada.

La automatización plantea preguntas sobre el equilibrio entre productividad y autenticidad:

- Productividad: la IA aumenta la eficiencia, pero puede desplazar roles humanos si no se gestiona adecuadamente.
- Autenticidad: es crucial que los profesionales mantengan su criterio para interpretar datos y contextualizar noticias, evitando la dependencia excesiva en la tecnología.

Caso de estudio: *The Washington Post*

El medio estadounidense *The Washington Post* fue pionero en integrar la IA al periodismo, con Heliograf, un sistema que permite generar automáticamente noticias de baja complejidad, como reportes deportivos

o resultados electorales (Pedreño Muñoz et al. 2024). Esta herramienta ha sido clave para cubrir eventos masivos en tiempo real, optimizando recursos sin sacrificar precisión.

Sin embargo, su implementación no desplazó a los periodistas humanos, sino que reformuló su papel hacia tareas de supervisión editorial, verificación semántica y curaduría de contenido. Este modelo híbrido demuestra que la IA, lejos de sustituir la labor profesional, redefine los límites entre lo mecánico y lo interpretativo en el quehacer comunicacional.

Como advierte Clerwall (2014), el contenido generado por máquinas es aceptado por el público siempre que se mantenga la calidad narrativa y la transparencia sobre su autoría. Por ello, formar comunicadores capaces de aplicar criterios éticos, evaluar sesgos algorítmicos y comprender el impacto público de la automatización es hoy una prioridad en los programas de formación profesional.

La evolución de las generaciones digitales y su adaptación a la IA

La importancia de la IA en la comunicación no puede analizarse sin considerar las particularidades de las generaciones digitales. Cada generación interactúa con las herramientas tecnológicas de acuerdo con su contexto histórico y su nivel de alfabetización digital. A continuación, se analizan las cifras actualizadas del consumo digital de los ecuatorianos.



Figura 4.2. Facebook Ads, Google Ads, Twitter (X) Ads, Linkedln Ads, Spotify Ads. **Fuente:** Mentinno 2024

Molano (2014) analiza cómo diferentes generaciones se han relacionado con la IA:

- ***Baby boomers* (1946-1964)**: aunque su relación con la tecnología ha sido más gradual, los *baby boomers* han adoptado herramientas basadas en IA principalmente en entornos cotidianos y de consumo. Ejemplo: el uso de asistentes virtuales como Alexa para simplificar actividades cotidianas.
- **Generación X (1965-1980)**: si bien no crecieron en un entorno digital, han sido testigos de la transición tecnológica. Su adopción de la IA se concentra en herramientas de productividad y análisis. Ejemplo: el uso de *softwares* de minería de datos en estrategias de comunicación corporativa.
- ***Millennials* (1981-1996)**: esta generación ha impulsado la adopción de la IA en el ámbito laboral y creativo. Desde plataformas de generación de contenido hasta algoritmos de segmentación publicitaria, los *millennials* lideran el cambio en la

industria. Ejemplo: el uso de herramientas como ChatGPT para la creación automatizada de todo tipo de textos.

- **Generación Z (1997-2012)**: como nativos digitales, la Generación Z interactúa con la IA de manera fluida, integrándola en actividades educativas, laborales y sociales. Ejemplo: el uso de TikTok y sus algoritmos de personalización para la creación de contenido viral.
- **Generación Alfa (2013 en adelante)**: la primera generación que crece en un entorno completamente mediado por la IA. Herramientas como plataformas educativas basadas en IA son parte integral de su aprendizaje.



Figura 4.3. Foto realista de gente latina: abuelitos y niños
Fuente: Imagen generada con IA en Bing Image Creator 2025

Estos patrones de interacción reflejan no solo las capacidades de cada generación, sino también los retos para integrar a todos los actores en un ecosistema comunicativo mediado por IA.

En consecuencia, el impacto de la IA no es homogéneo: varía según los contextos culturales, las generaciones digitales y el nivel de adopción tecnológica en diferentes regiones. En Ecuador, por ejemplo, los medios de comunicación han comenzado a integrar sistemas basados en IA para mejorar la generación de contenido, la segmentación de audiencias y la verificación de datos. Este fenómeno no solo reconfigura el ejercicio profesional, sino también la formación académica de futuros comunicadores.

Cifras de adopción y uso de la IA en Ecuador

Según Mentinno (2024), Ecuador registra un crecimiento acelerado de la IA con un aumento del 204 % en su uso entre septiembre de 2023 y septiembre de 2024. Herramientas como ChatGPT lideran la tendencia, con 4,3 millones de búsquedas mensuales, destacando un interés creciente por tecnologías de generación de contenido. Este crecimiento no solo refleja curiosidad, sino también integración en sectores clave como educación, publicidad y medios de comunicación.

Tabla 4.2. Edades de usuarios de ChatGPT

El 57, 38 % de ususarios de ChatGPT está entre las edades de 18 y 34 años	
Edades	Porcentaje
18-24	24,71 %
25-34	32,67 %
35-44	18,78 %
45-54	12,07 %
55-64	7,19 %
65+	4,58 %

Fuente: Mentinno (2024), *IA en Ecuador: Edades de usuarios de IA generativa. Caso: ChatGPT*, con datos de Similarweb.

Tabla 4.3. Datos de usos de IA en Ecuador

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN ECUADOR

CHAT GPT COMO LÍDER DE TENDENCIA EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL

BÚSQUEDAS MENSUALES - ÚLTIMOS 9 MESES

Palabra Clave	ENERO 2024	FEBRERO 2024	MARZO 2024	ABRIL 2024	MAYO 2024	JUNIO 2024	JULIO 2024	AGOSTO 2024	SEPTIEMBRE 2024
chatgpt	2,740,000	1,830,000	1,500,000	1,830,000	3,350,000	2,740,000	2,240,000	2,740,000	4,090,000
chat gpt	1,500,000	1,000,000	823,000	1,220,000	2,240,000	3,350,000	2,740,000	1,220,000	246,000
copilot	12,100	27,100	33,100	49,500	90,500	90,500	74,000	49,500	60,500
inteligencia artificial	74,000	40,500	40,500	40,500	60,500	60,500	60,500	33,100	40,500
open ai	27,100	22,200	18,100	18,100	33,100	33,100	27,100	14,800	18,100
openai	27,100	22,200	18,100	18,100	33,100	33,100	27,100	14,800	18,100
midjourney	9,900	9,900	8,100	6,600	9,900	8,100	8,100	6,600	6,600
adobe firefly	4,400	2,900	2,400	2,900	4,400	4,400	5,400	3,600	3,600
google gemini	480	3,600	2,900	3,600	6,600	4,400	3,600	2,400	2,400
analitica	1,900	1,300	1,000	1,300	1,900	1,900	1,600	1,000	1,300
automatización	1,900	1,300	1,000	1,300	1,900	1,900	1,600	1,300	1,300
stable diffusion	2,900	2,400	1,600	1,300	1,900	1,600	1,600	1,600	1,300
dalle	2,400	1,600	1,300	1,000	1,300	1,300	1,000	880	880
transformación digital	880	720	720	880	1,000	880	1,000	480	590

Fuente: Mentinno (2024), *IA en Ecuador: ChatGPT como líder de tendencia en inteligencia artificial. Búsquedas mensuales – últimos nueve meses.*

Los ecuatorianos se encuentran en constante búsqueda de conocimiento y de cómo aplicar la IA en su día a día. Entre las principales herramientas, según Mentinno (2024), están:

1. **ChatGPT, líder indiscutible**

   ChatGPT se consolida como la herramienta más buscada en el país, al alcanzar un pico de 4 090 000 búsquedas en septiembre de 2024. Este interés refleja su amplio uso en tareas de generación de texto, desde apoyo educativo hasta aplicaciones profesionales.

2. **Copilot, en ascenso**

   Copilot, otra herramienta generativa centrada en la productividad muestra un crecimiento sostenido, pasando de 12 100 búsquedas en enero de 2024 a 90 500 búsquedas en junio y julio. Este aumento puede estar vinculado a su integración en entornos de programación y trabajo colaborativo.

3. **Estabilidad en búsquedas relacionadas con OpenAI e IA**

   Términos generales como «IA» y «OpenAI» mantienen un volumen constante, con búsquedas que oscilan entre 18 000 y 60 000 al mes. Esto sugiere un interés sostenido por comprender el panorama global de la IA más allá de herramientas específicas.

4. **Menor interés en herramientas visuales y específicas**

   Herramientas generativas enfocadas en imágenes, como DALL-E, MidJourney y Stable Diffusion, registran búsquedas más bajas, rondando entre 1300 y 9900 mensuales. Esto refleja que la demanda en Ecuador se concentra mayormente en soluciones generativas de texto, como ChatGPT.

Impacto de la IA en sectores clave en Ecuador

Estas tendencias no solo reflejan un creciente interés por las herramientas de IA generativa, sino también un impacto significativo en sectores fundamentales:

1. **Medios de comunicación**

   Aproximadamente el 40 % de los medios digitales en Ecuador ya utilizan algoritmos de IA para analizar tendencias en redes sociales y generar contenido automatizado. Esta integración permite a los medios ser más ágiles y eficientes en la creación de noticias y estrategias de *engagement* con sus audiencias (Mentinno 2024).

2. **Publicidad digital**

   Las empresas ecuatorianas están adoptando tecnologías de segmentación avanzada basadas en IA para optimizar sus campañas publicitarias. Esto permite personalizar los mensajes y mejorar la efectividad de sus estrategias, maximizando el retorno de inversión.

3. **Educación**

   Instituciones educativas como la Universidad de Las Américas (UDLA) han incorporado herramientas de IA en sus planes de estudio, preparando a estudiantes y docentes para enfrentar un mercado laboral altamente tecnificado. Este enfoque no solo mejora la enseñanza, sino que también capacita a los futuros comunicadores y publicistas en el uso de tecnologías innovadoras.

Estas cifras y tendencias reflejan un avance prometedor en la adopción de la IA en Ecuador. Sin embargo, dicho crecimiento debe estar acompañado de una alfabetización digital sólida, que permita a los usuarios

comprender las capacidades y limitaciones de estas herramientas. Además, es esencial abordar los retos éticos asociados, como el uso responsable de los datos y la prevención de la desinformación.

La IA no solo está transformando la forma en que los ecuatorianos generan y consumen contenido, también está sentando las bases para un cambio cultural en cómo la tecnología es vista como una aliada estratégica para el desarrollo personal y profesional. Tal panorama enfatiza la importancia de seguir explorando estas soluciones con un enfoque crítico, ético y estratégico.

La adaptación de los medios de comunicación al cambio tecnológico

La transformación tecnológica en los medios de comunicación es uno de los ejemplos más visibles del impacto de la IA. Tanto a escala global como local, los medios enfrentan el desafío de integrar sistemas inteligentes que no solo optimicen procesos, sino que también garanticen la calidad informativa. La incorporación de IA en la comunicación plantea tantas oportunidades como desafíos, especialmente en términos de automatización y personalización del contenido. Investigaciones recientes han señalado que la IA puede mejorar la eficiencia comunicativa, pero también genera preocupaciones éticas sobre la autenticidad y el control del discurso.

Según González y Pérez (2024), la IA está redefiniendo los procesos comunicativos y transformando la forma en que se crea y distribuye la información, y podemos observarlo en:

- **Automatización editorial**: herramientas como Copy.ai o Wordsmith.org permiten a los medios generar contenido au-

tomatizado basándose en datos estructurados. En Ecuador, los medios digitales han comenzado a implementar este tipo de tecnologías.

- **Personalización de contenido**: los algoritmos de IA ayudan a los medios a segmentar su audiencia y ofrecer noticias relevantes para cada usuario, lo que incrementa el *engagement* y la fidelidad.
- **Lucha contra la desinformación**: la IA se utiliza para identificar patrones en la difusión de noticias falsas, un problema creciente en el ecosistema mediático ecuatoriano.

Si bien la IA promete eficiencia y precisión, también plantea dilemas éticos sobre el rol de los comunicadores en cuanto a la automatización y la veracidad del contenido generado. En efecto, la implementación de la IA en medios de comunicación exige nuevas competencias profesionales:

- **Producción de contenido asistido por IA**: los comunicadores necesitan dominar herramientas como ChatGPT y algoritmos de optimización de contenido.
- **Gestión de análisis de datos**: los periodistas ahora deben interpretar *dashboards* de métricas de audiencia para tomar decisiones editoriales.

Con la IA, la automatización editorial y la personalización de contenido no solo optimizan recursos, sino que también crean una nueva dinámica en la relación entre los medios y sus audiencias.

Áreas clave de impacto de la IA en la comunicación social

Producción de contenido

La generación de contenido asistida por IA democratiza el acceso a herramientas avanzadas, lo que permite que incluso pequeños medios puedan competir en calidad y cantidad de publicaciones. Sin embargo, surge el desafío de garantizar que el contenido generado no desplace la creatividad humana ni sacrifique la profundidad en los análisis.

Es esencial definir un marco ético que establezca la atribución del contenido y evite la dependencia excesiva en los modelos de IA, manteniendo un balance entre la automatización y el criterio humano.

Periodismo y verificación de información

En un país donde el 71 % de la población percibe que la IA impactará su vida en los próximos tres a cinco años, los algoritmos de *fact-checking* están siendo implementados por medios de comunicación tradicionales para identificar patrones en la desinformación, especialmente en redes sociales como TikTok, que tiene 14,3 millones de usuarios en Ecuador (Mentinno 2024).



Figura 4.4. TikTok Ads. Informe Actividad digital Ecuador
Fuente: Mentinno 2024.

Fact-checking como factor de verificación de hechos para la generación de información

El *fact-checking* es un proceso mediante el cual se comprueba la veracidad y la exactitud de la información presentada en medios de comunicación, redes sociales, discursos públicos o cualquier otro contexto informativo, para detectar y corregir datos incorrectos, identificar desinformación y promover la transparencia en la comunicación.

En un mundo saturado de información, el *fact-checking* es esencial para combatir la desinformación, proteger la integridad del periodismo y fomentar la confianza pública en los medios. Además, fortalece la alfabetización mediática al ayudar a las audiencias a discernir entre información real y falsa. Por tanto, no solo es una herramienta técnica, sino también un compromiso ético. Los verificadores de hechos tienen la responsabilidad de actuar con imparcialidad y transparencia, promoviendo la verdad como un valor fundamental en la comunicación.

Así, se han desarrollado herramientas basadas en IA que analizan grandes volúmenes de datos y detectan patrones asociados a noticias falsas. Algunos ejemplos de herramientas y métodos son:

- ***Cross-referencing***: comparar la información con múltiples fuentes confiables.
- ***Reverse Image Search***: verificar la autenticidad de imágenes.
- **Análisis de contenido digital**: usar herramientas como Google Fact Check Explorer.

La IA ha facilitado la producción y circulación de contenidos falsos, desde *deepfakes* hiperrealistas hasta textos generados automáticamente con fines de desinformación. Este fenómeno representa uno de los dilemas éticos más complejos en el ecosistema mediático contemporáneo.

Si bien la IA también se perfila como una aliada estratégica en procesos de verificación, por ejemplo, mediante algoritmos de *fact-checking* o detección automática de patrones discursivos sospechosos, su actuación no puede ser autónoma. La última palabra debe recaer en profesionales de la comunicación, quienes poseen la capacidad de interpretar los matices socioculturales y políticos que escapan al cálculo algorítmico. En este sentido, garantizar la transparencia y auditabilidad de los sistemas de verificación es esencial para evitar sesgos que, lejos de corregir, podrían amplificar distorsiones informativas ya existentes.

Según *BBC News Mundo* en marzo 2024, los partidarios del actual presidente estadounidense Donald Trump han estado creando y compartiendo imágenes falsas de votantes negros generadas por IA para alentar a los afroamericanos a votar por los republicanos.

BBC *Panorama* descubrió decenas de *deepfakes* que mostraban a personas negras apoyando al mandatario, quien aspiraba a regresar a la Casa Blanca en los comicios de finales de ese año. Trump había corteja-

do abiertamente a los votantes negros, que fueron clave para la victoria electoral de Joe Biden en 2020.

Los comunicadores deben emplear herramientas de *fact-checking* basadas en IA para contrarrestar la desinformación. Asimismo, las plataformas digitales deben priorizar la detección de contenido falso, apoyándose en marcos legales claros.

En el ámbito publicitario, las agencias están implementado herramientas de IA para crear campañas publicitarias basadas en datos, con lo que se logra un importante incremento en el *engagement* de sus clientes. Plataformas como Mercado Libre y Temu utilizan algoritmos para segmentar audiencias, optimizar campañas y mejorar la experiencia del usuario. La IA está redefiniendo la publicidad, pasando de ser una disciplina intuitiva a una ciencia basada en datos. Sin embargo, es crucial que estas estrategias no reduzcan la diversidad creativa al depender únicamente de patrones algorítmicos. Debe haber además un control riguroso sobre el uso de datos personales en campañas, asegurando el cumplimiento de normativas de privacidad.

Gestión de redes sociales: automatización e interacción

La IA ha transformado la gestión de redes sociales al automatizar tareas como la programación de publicaciones, el análisis de métricas y la interacción con usuarios por medio de chatbots. Esto permite a los comunicadores sociales gestionar múltiples cuentas y audiencias de manera eficiente.

- **Chatbots**: empresas como operadoras telefónicas utilizan IA para responder preguntas frecuentes en redes sociales, atendiendo a la experiencia del cliente y reduciendo costos operativos.

- **Análisis predictivo**: herramientas como Hootsuite Insights emplean IA para identificar tendencias emergentes, ayudando a las marcas a reaccionar rápidamente.

A pesar de las ventajas tecnológicas, es vital mantener un componente humano en las interacciones clave, como la gestión de crisis o consultas complejas. Los usuarios deben ser informados cuando interactúan con un sistema automatizado, promoviendo la transparencia y evitando confusiones.

La IA generativa se basa en modelos de aprendizaje profundo que analizan vastos conjuntos de datos para aprender patrones y producir contenido coherente y realista. A diferencia de otras tecnologías, esta permite crear contenido original que no solo replica estilos existentes, sino que también innova al combinar elementos de formas inesperadas. Modelos avanzados como GPT-4, DALL·E y Stable Diffusion están transformando radicalmente la forma en que se crea, distribuye y consume contenido. Esta tecnología, capaz de generar texto, imágenes, audio y video a partir de simples indicaciones humanas, ha abierto un abanico de posibilidades para industrias como la publicidad, el periodismo, el marketing y el entretenimiento. Sin embargo, este avance también plantea preguntas fundamentales sobre la ética, la autenticidad y el futuro de los creadores de contenido.

La creación de imágenes ha recorrido un camino impresionante desde sus primeras versiones experimentales hasta las herramientas avanzadas que tenemos hoy. Al principio, estas tecnologías, como las primeras iteraciones de DALL·E o GANs (Generative Adversarial Networks), enfrentaban problemas evidentes en la creación de imágenes humanas. Las manos, por ejemplo, eran un desafío recurrente: los modelos generaban figuras con un número incorrecto de dedos o deformaciones en proporciones. Además, la calidad general de las imágenes se veía limitada por la capacidad de los algoritmos para entender y replicar patrones

complejos de forma coherente. A esto se sumaban sesgos inherentes en los datos de entrenamiento, que llevaban a representaciones estereotipadas o incompletas de ciertos grupos culturales, étnicos o de género.



Figura 4.5. Niña con su mascota. La imagen presenta errores típicos de la IA generativa en sus primeras etapas, como una niña con tres manos y dedos adicionales.
Fuente: Imagen generada con Stable Diffusion versión 1.4, octubre de 2022.

Con el tiempo, los avances en arquitectura de modelos, como las redes neuronales *transformer* y la integración de conjuntos de datos más diversos y de mayor calidad, permitieron superar muchas de estas limitaciones. Herramientas como DALL·E 3, Stable Diffusion y MidJourney han refinado su capacidad para representar detalles anatómicos y faciales con gran precisión, por lo que generan imágenes humanas que antes parecían imposibles. La mejora en el procesamiento de texto a imagen ha permitido a estas herramientas comprender mejor las descripciones y producir resultados más cercanos a lo que los usuarios imaginan. En el ámbito técnico, los modelos ahora integran estrategias de reducción de sesgos, lo que garantiza que las representaciones sean más inclusivas y culturalmente precisas, disminuyendo significativamente los errores y estereotipos que plagaban las primeras generaciones.

Hoy en día, la IA generativa de imágenes está alcanzando niveles de ejecución que la posicionan como una herramienta clave en sectores como el diseño, el *marketing* y la producción audiovisual. Las imágenes generadas no solo son visualmente impresionantes, sino también altamente personalizables, lo que las hace ideales para una amplia gama de aplicaciones profesionales. Sin embargo, este progreso no está exento de desafíos éticos. Aunque se han superado muchos problemas técnicos, es esencial garantizar que el uso de estas herramientas respete los derechos de autor, la autenticidad y evite el uso malintencionado, como la creación de *deepfakes*. La evolución de la IA generativa no solo muestra su potencial creativo, también subraya la necesidad de un marco ético y regulatorio que guíe su implementación responsable.



Figura 4.6. Mujer quiteña trabajadora. La imagen tiene un alto nivel creativo e hiperrealismo.
Fuente: Imagen generada con Bing, marzo de 2025.

Aplicaciones principales en el mundo de los comunicadores

1. **Generación de texto**: plataformas como ChatGPT y Gemini permiten redactar artículos, guiones, discursos y publicaciones en redes sociales de manera rápida y eficiente. Esto ha reducido el tiempo y los costos asociados con la creación de contenido.
2. **Creación de imágenes**: herramientas como DALL·E 3 y Mid-Journey generan ilustraciones y gráficos personalizados en minutos, revolucionando industrias como la publicidad y el diseño gráfico.
3. **Producción de video y audio**: tecnologías como Synthesia y Descript facilitan la creación de videos explicativos y narraciones en múltiples idiomas, adaptadas a audiencias globales.
4. ***Storytelling* personalizado**: la IA generativa permite desarrollar narrativas adaptativas en tiempo real, como videojuegos con tramas dinámicas que responden a las decisiones del jugador.

La revolución de los avatares digitales en la comunicación

En la transformación sin precedentes de la forma de transmitir información en la era digital, los avatares digitales se han convertido en uno de los protagonistas clave. Los avances en IA y gráficos 3D han permitido la creación de presentadores virtuales que imitan el lenguaje corporal, las expresiones faciales y las entonaciones humanas con gran precisión. Estos avatares no solo están siendo utilizados por grandes empresas de medios para generar contenido, sino también por comunicadores que

buscan formas innovadoras de conectar con sus audiencias. La flexibilidad en su capacidad de personalizar mensajes ha abierto nuevas posibilidades para la comunicación interactiva y personalizada.

Uno de los mayores beneficios de los avatares digitales es que están disponibles las veinticuatro horas del día, lo que los convierte en una herramienta ideal para atender a audiencias globales en diferentes zonas horarias. En enero de 2024, el canal de televisión Teleamazonas introdujo al primer presentador virtual creado mediante IA, en Ecuador: «IAN24». Este innovador presentador de noticias debutó en la emisión *24 Horas en la Comunidad: Quito*, destacando la integración de tecnologías avanzadas en la transmisión informativa.

El presentador virtual fue diseñado en la plataforma Studio D-ID para ofrecer un segmento semanal dedicado a temas tecnológicos, reflejando el compromiso del canal con la innovación y la adaptación a las tendencias actuales en medios de comunicación. Además, Teleamazonas lanzó una campaña para que la audiencia sugiriera el nombre de este nuevo integrante, fomentando la participación y el sentido de pertenencia entre los televidentes.

Este avance posiciona a Teleamazonas como pionero en la región en la adopción de IA para la presentación de noticias, marcando un hito en la evolución de los medios en Ecuador. La incorporación de presentadores virtuales no solo busca modernizar la experiencia informativa, sino también explorar nuevas formas de interacción con la audiencia en la era digital; y evidencia cómo la IA está redefiniendo el modo en que se presenta la información televisiva.



Figura 4.7. IAN24, primer presentador virtual de noticias de IA.
Fuente: Imagen tomada de Teleamazonas 2024

Para los comunicadores, los avatares digitales representan una herramienta poderosa para mejorar la experiencia del usuario. En áreas como el *marketing* y las relaciones públicas, se utilizan para personalizar interacciones, responder preguntas frecuentes y presentar campañas publicitarias. Herramientas como Synthesia permiten a las empresas crear videos con presentadores virtuales personalizados, lo que reduce costos de producción y facilita la creación de contenido en múltiples idiomas. Además, los comunicadores pueden adaptar los mensajes de manera rápida, asegurando que sean culturalmente apropiados y relevantes para diferentes audiencias, lo que fortalece el impacto de sus estrategias comunicativas (Pineda de Alcázar 2024).



Figura 4.8. Gabriela Astudillo. Avatares propios creados con Photoapp. Elaboración propia con IA 2025

Sin embargo, el uso de avatares digitales también plantea retos éticos y profesionales. La autenticidad y la conexión emocional son aspectos que los comunicadores deben considerar al integrar esta tecnología. Si bien los avatares pueden transmitir información de manera precisa y eficiente, existe el riesgo de que las audiencias perciban los mensajes como impersonales o carentes de humanidad. Como experta en IA, considero que el equilibrio entre la automatización y el toque humano es esencial para garantizar que esta tecnología sea utilizada de manera ética y efectiva. Los avatares digitales no reemplazarán a los comunicadores, pero se están posicionando como un complemento invaluable para ampliar el alcance y la eficiencia de la transmisión de información.

Impacto en las industrias creativas

1. Publicidad y *marketing*

La IA generativa ha revolucionado las campañas publicitarias al permitir la personalización masiva de mensajes. Los anunciantes ahora pueden crear contenido altamente segmentado para diferentes audiencias, adaptando no solo el texto sino también imágenes y videos. Por ejemplo, una marca puede generar anuncios únicos para cada usuario en función de sus intereses y comportamientos en línea.

2. Periodismo y medios de comunicación

En el periodismo, la IA generativa facilita la creación de resúmenes, informes y artículos en tiempo récord. Medios internacionales como *The Guardian* han utilizado estas herramientas para producir artículos automatizados, dejando a los periodistas más tiempo para investigaciones profundas. Sin embargo, este avance también plantea riesgos relacionados con la desinformación, ya que los modelos generativos pueden producir contenido convincente pero falso.

3. Entretenimiento y cine

La creación de guiones, efectos visuales y bandas sonoras personalizadas es ahora más accesible gracias a la IA generativa. Estudios de cine están experimentando con herramientas que generan escenarios virtuales y diálogos para personajes en tiempo real, reduciendo costos y tiempos de producción.



Figura 4.9. Guion de comercial para redes sociales sobre la importancia del lavado de manos.
Fuente: Guion gráfico generado con Storyboards.ai 2024

La proliferación de contenido generado por IA plantea varios desafíos éticos:

1. **Autenticidad y propiedad intelectual**: la línea entre lo creado por humanos y por máquinas se está difuminando, lo que genera debates sobre los derechos de autor y la atribución del trabajo.
2. **Desinformación**: la IA generativa puede ser utilizada para crear *deepfakes* y noticias falsas, erosionando la confianza en los medios de comunicación y las plataformas digitales.
3. **Impacto en el empleo**: aunque la IA generativa amplía las capacidades de los creadores, también amenaza con reemplazar ciertos roles creativos, lo que genera incertidumbre en el mercado laboral.
4. **Sesgos algorítmicos**: los modelos generativos reflejan los prejuicios presentes en los datos con que fueron entrenados, lo que puede perpetuar estereotipos y exclusiones.

Habilidades emergentes para los creadores de contenido

La revolución de la IA generativa no significa el fin de la creatividad humana, sino un cambio en las competencias necesarias para destacarse en este nuevo panorama:

- **Curaduría y edición**: los creadores deben aprender a supervisar y refinar el contenido generado por IA para garantizar su calidad y relevancia.
- **Narrativa ética**: diseñar historias y mensajes que respeten los valores éticos y culturales de las audiencias.
- **Dominio de herramientas digitales**: familiarizarse con las plataformas de IA generativa y entender sus limitaciones y aplicaciones prácticas.
- **Pensamiento crítico**: evaluar el contenido generado para detectar posibles errores, sesgos o incoherencias.

La formación en comunicación social debe evolucionar para responder a las necesidades del mercado laboral. Universidades de todo el mundo están adaptando sus programas para incluir:

- **Cursos de alfabetización en IA**: enseñanza del uso de herramientas como ChatGPT, DALL·E y *software* de análisis de datos.
- **Talleres prácticos de ética digital**: análisis de casos reales donde la IA afectó la credibilidad de la información.
- **Simulaciones en tiempo real**: uso de plataformas de análisis de redes sociales y generación automatizada de contenido.

En tal sentido, la adaptación curricular debe garantizar que los futuros comunicadores:

- Sean críticos con las herramientas de IA, entendiendo sus limitaciones y posibles sesgos.
- Actúen con responsabilidad social, priorizando la transparencia en la creación y la distribución de contenido.
- Se conviertan en educadores digitales, ayudando a las audiencias a discernir entre contenido real y automatizado.

La transición hacia un entorno comunicativo mediado por la IA no solo exige habilidades técnicas, sino también un compromiso ético sólido. Los comunicadores del futuro deberán equilibrar innovación y humanidad, asegurando que la tecnología sea una aliada para fortalecer la verdad y la confianza pública.

La incorporación de la IA en la comunicación social trae consigo retos éticos y limitaciones que deben abordarse para garantizar su implementación responsable.

Sesgos algorítmicos y desigualdades

Los algoritmos de IA no son neutrales; reflejan los datos y las decisiones humanas que los entrenaron. Esto puede desembocar en sesgos que impacten negativamente a ciertas audiencias. Por ejemplo, en 2018 se descubrió que un algoritmo utilizado por un medio internacional priorizaba noticias relacionadas con deportes en categorías masculinas sobre las femeninas; lo que perpetuaba desigualdades de género al invisibilizar ciertos temas.

Los comunicadores deben garantizar que las herramientas de IA que utilizan sean auditadas y corregidas regularmente para mitigar sesgos. Esto requiere colaboración entre tecnólogos y comunicadores para identificar y corregir los prejuicios inherentes a los sistemas.

Según *Cuadernos de Periodistas* (2023), la recolección de datos personales es esencial para que los sistemas de IA funcionen de manera efectiva. Sin embargo, esto plantea serias preocupaciones éticas, especialmente cuando las audiencias desconocen cómo se utilizan sus datos. Las organizaciones deben implementar políticas claras al respecto, lo que implica informar a las audiencias y permitirles decidir cómo se emplea su información, fortaleciendo la confianza entre empresas y consumidores.

El uso excesivo de IA puede llevar a una dependencia que opaque la creatividad humana. Por ejemplo, las campañas publicitarias generadas completamente por IA pueden carecer de la conexión emocional que caracteriza a lo personal. Al contrario, es fundamental que los comunicadores utilicen la IA como una herramienta complementaria y no como un sustituto, pues la creatividad humana sigue siendo insustituible para generar mensajes auténticos y resonantes.

Proyecciones a futuro: comunicación social en la era de la IA

La automatización del periodismo permitirá coberturas más rápidas y detalladas, pero podría sacrificar la profundidad y el contexto crítico.

En 2030, los algoritmos podrían generar noticias personalizadas para cada usuario. Sin embargo, esto plantea el riesgo de encerrar a las audiencias en «burbujas informativas», limitando su exposición a perspectivas diversas. El periodismo automatizado debe ser complemen-

tado por profesionales que garanticen análisis crítico y profundidad. Además, los algoritmos deben ser diseñados para fomentar la pluralidad informativa.

La publicidad evolucionará hacia estrategias completamente predictivas, anticipándose a las necesidades de los consumidores mediante análisis avanzados. Este nivel de personalización requiere una regulación estricta sobre el uso de datos.

El *storytelling transmedia* alcanzará niveles inéditos de personalización gracias a la IA. Las narrativas serán adaptadas dinámicamente según las interacciones del público, para crear experiencias inmersivas.

Es fundamental garantizar que estas narrativas respeten la autenticidad del contenido y no manipulen a las audiencias. Además, los creadores deben ser transparentes sobre cómo las decisiones de los espectadores influyen en la historia.

Conclusiones

La IA generativa está transformando profundamente los procesos comunicacionales y los modelos de producción de contenido. Actualmente, existen más de dos mil herramientas basadas en IA que han evolucionado desde sistemas rudimentarios, con limitaciones notables en aspectos como la coherencia textual o la representación visual de rostros humanos, hasta plataformas capaces de generar textos, imágenes, audios y videos con un alto grado de precisión, realismo y personalización.

Esta transformación implica una ampliación de las capacidades técnicas al servicio de la comunicación estratégica, pero también introduce desafíos éticos complejos, como la propagación de sesgos algorítmicos, la generación automatizada de desinformación y la dificultad para atribuir autoría en contenidos híbridos humano-máquina. Frente a este pa-

norama, resulta indispensable incorporar el desarrollo de competencias críticas, tecnológicas y éticas en los procesos de formación profesional en comunicación, con el fin de garantizar un ejercicio responsable y reflexivo en entornos mediados por IA.

Como profesionales, debemos asumir un rol activo en dicha transformación, liderando con un enfoque crítico y ético que aproveche los beneficios tecnológicos sin perder de vista la esencia humana de la comunicación. La clave no está solo en adaptarnos a la IA, sino en moldearla para que fortalezca la veracidad, la diversidad y el impacto positivo en nuestra sociedad, aspectos que nos desafían a mantener la autenticidad y la empatía en la comunicación.

Sobre la autora

Gabriela Astudillo

Magíster en Administración de Empresas con especializaciones en Tecnologías de la Información, IA y E-commerce. Actualmente cursa una maestría en Innovación Educativa. Cuenta con más de dieciocho años de experiencia en *marketing* digital, comunicación digital e IA. Es directora de Medios Electrónicos y Social Media en Sabana Kreativos, y docente universitaria en asignaturas relacionadas con plataformas digitales, redes sociales y emprendimiento. Como *speaker* y consultora, ha promovido la alfabetización digital mediante charlas, talleres y asesorías a emprendedores y empresas.

V. Publicidad inclusiva en Ecuador: la representación étnica en un país diverso

Priscila Chalá-Mejía, Ph.D.
(Universidad de Las Américas, carrera de Publicidad-NODO)

La publicidad ha sido catalogada como una forma de comunicación que propicia y refuerza representaciones discriminatorias de los integrantes de algunos grupos étnicos: en unos casos desde la sobreexposición, y en otros mediante prejuicios e invisibilización. No obstante, en los últimos tiempos se advierten esfuerzos para que las propuestas publicitarias sean más inclusivas y representen la diversidad étnica con más equilibrio e igualdad. Desde ese contexto, y tomando como referencia el Mundial de fútbol de la FIFA Catar 2022, por medio del análisis de contenido se estudian a continuación ocho anuncios de cuatro marcas con trayectoria en Ecuador; un país plurinacional e intercultural, con grupos humanos que se autoidentifican como afrodescendientes, blancos, indígenas, mestizos y montubios. Los hallazgos sugieren que la publicidad no es inclusiva, debido a que no todos los grupos étnicos están representados audiovisualmente; tampoco se muestran interacciones interétnicas simbólicamente recíprocas. Por otro lado, en las representaciones de futbolistas afroecuatorianos se aprecian indicios de buenas prácticas.

En medio de los cambios de los últimos años en el ecosistema de la comunicación, precisamente debido a esas transformaciones, la pervivencia de la publicidad como un destacado agente socializador continúa siendo un relevante objeto de estudio (Eisend, Muldrow y Rosengrem 2022; González-Anleo, Cortés del Rosario y Garcelán 2018).

A partir de la propuesta de McQuail (2000) sobre la mediación —entendida como la manera en que los medios conectan a los públicos con la realidad, lo que puede traducirse en informar con neutralidad o intentar hacerlo desde la manipulación—, el rol mediador de la publicidad se podría asumir metafóricamente como un espejo que refleja los estereotipos que predominan en una determinada sociedad, y también como el dispositivo donde se mira esa sociedad para reafirmar y perpetuar los estereotipos que dificultan la equidad social (McDonald, Laverie y Manis 2021).

Al ahondar en esa óptica, a decir de Pollay (1986) la publicidad puede ser vista como un «espejo deformante» que introduce y persuade mediante cambios de cogniciones, actitudes, comportamientos y valores; lo que conlleva que, dentro de un contexto cultural, refuerce de manera selectiva estilos de vida y roles sociales fácilmente comercializables que, al estar vinculados a ciertos productos, actúan como referentes que alteran el sentido de la realidad.

El manejo de los estereotipos de género (Chalá 2015; González-Anleo, Cortés del Rosario y Garcelán 2018), las representaciones étnicas (Izquierdo, Martínez y Galmes 2016), los cánones de belleza (Sena Solon y Córdula Almeida 2018), o los patrones corporales (Gómez de Travesedo-Rojas y Almansa-Martínez 2018) ponen en cuestión a la publicidad, que ha sido acusada de excluyente al privilegiar las representaciones de ciertos grupos sociales por sobre las de otros (Arely Donis y Martín Casado 2017).

Tal situación puede ser contrarrestada gracias a propuestas que involucren las complejas dimensiones de la diversidad humana y social (Eisend, Muldrow y Rosengrem 2022). La emergencia de la publicidad inclusiva o incluyente busca la participación activa y equitativa de todos los integrantes que conforman una sociedad (Palencia-Lefler 2022); mediante concepciones que respeten y den cabida, por ejemplo, a la igualdad de género (Varghese y Kumar 2022), la identidad étnica (Licsandru y Chi 2020; Lorité García 2021), las preferencias sexuales (Bond

y Farrel 2020), las condiciones físicas e intelectuales (Foster y Pettinicchio 2022), o la pertenencia a un determinado grupo etario (Brooks, Bichard y Craig 2016).

En efecto, de acuerdo con la consultora de mercados Kantar (2021) la inclusión y la diversidad son dos de los recursos que actualmente utilizan las marcas en la creación de anuncios eficaces; entre otras razones, porque el 65 % de los consumidores considera que es importante que las fomenten tanto en sus modelos de negocio como en toda la sociedad. El contenido impactante de la publicidad inclusiva contribuye a posicionar a las marcas como emocionalmente diferentes, lo que no solo las distingue de la competencia, sino que impulsa las ventas y, a la larga, fomenta la igualdad social (Kantar 2021). Al analizar en su base de anuncios la representación étnica y los diversos tonos de piel, los resultados muestran un descenso entre 2019 y 2022 en la puntuación del Índice de Inclusión (Kantar 2022).[1]

Ahora bien, pese a que Ecuador es una sociedad con una pluralidad étnico-cultural en que conviven individuos que se autodefinen como afroecuatorianos o afrodescendientes, blancos, indígenas, mestizos y montubios (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos [INEC] 2014), no se han encontrado evidencias de análisis que aborden la publicidad inclusiva específicamente centrada en grupos étnicos; es decir, en «personas que se diferencian y/o son diferenciadas por otras con las que interactúan o coexisten sobre la base de una diferenciación cultural percibida y/o descendencia común» (Jones 1997, xiii).[2]

[1] De acuerdo con la consultora, este índice «ayuda a las empresas a valorar su desempeño en cuestiones de igualdad, inclusión y diversidad y cómo fomentarlas para conseguir un cambio positivo internamente» (Kantar 2022).

[2] Traducción libre del original «Ethnic group: any group of people who set themselves apart and/or are set apart by others with whom they interact or co-exist on the basis of their perceptions of cultural differentiation and/or common descent».

Desde ese contexto, el objetivo que persigue este estudio es conocer si la tendencia de la publicidad inclusiva ha sido adoptada por marcas con presencia en el mercado ecuatoriano. De manera concreta, se analiza si la representación étnica en anuncios audiovisuales se ajusta a la autoidentificación de su población y a la concepción del país como plurinacional e intercultural, como se destaca en su Constitución (2008). Además, se busca identificar la asignación de los roles desde los cuales se produce tal representación. Para ello, mediante el análisis de contenido, se presta atención a los anuncios de cuatro marcas que, de acuerdo con los Lux Awards 2022,[3] cuentan con trayectoria y buscaron ser galardonadas como las más queridas o apreciadas de Ecuador.

Aproximaciones a la representación étnica en la publicidad ecuatoriana

El concepto de identidad es polisémico. Se puede entender como autoimagen, pertenencia, autodefinición o, según Stoller ([1968] 1984), como la autorrepresentación que está asociada al ego. En su acepción etimológica, *identidad* se desprende del latín *identitas*, que deriva del término ídem, que significa 'igual o similar a la misma entidad o ser': *idem entitas* (Molano 2007).

[3] En el año 2022, no se realizó el Festival Cóndor de Oro, que hasta 2021 era considerado como el más importante dentro de la industria publicitaria del país, debido a que era organizado por la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad. Para este análisis se toma como referencia a los Lux Award, que tienen como propósito «ser el espacio para celebrar, educar, conectar y reconocer el nivel de creación que hay en Ecuador, dándole el lugar que se merece a nivel local e internacional». Las marcas participantes deben «tener a Ecuador como mercado principal de la creación del negocio, innovación, idea, o ejecución» (Lux Award 2022).

La identidad no es congénita ni estática. Es el resultado de un proceso de construcción y de reconstrucción constante (Bauman 2005; Cuche [1966] 2002; Jones 1997) que, de acuerdo con Larraín (2001), está constituido por al menos tres elementos formales: 1) la definición de sí mismo, mediante la identificación con ciertas cualidades sociales compartidas (etnia, género, sexualidad, clase, profesión, nacionalidad, religión); 2) el componente material, que incluye al cuerpo y que permite proyectar, por medio de las posesiones materiales, el reconocimiento de la propia imagen, alentando el consumo de objetos tangibles, así como de bienes simbólicos; y 3) la construcción del sí mismo, que supone interiorizar la opinión de los «otros», quienes con su existencia posibilitan que ese sí mismo adquiera un carácter distintivo. En conjunto, esto se traduce en que la identidad se establece mediante la diferenciación individual y colectiva (Bauman 2005; Cuche [1966] 2002; Jones 1997).

Como resultado, la identidad es un proceso social ambiguo, paradójico y complejo, porque en la medida en que se incluye, se excluye; debido a que se basa en la pretensión de «ser», remarcando la diferenciación con el «otro» (Bauman 2005). Entonces, se puede entender que la identidad es el sentimiento individual o colectivo (Buckingham 2008) «producto de la autoconciencia de que yo (o nosotros) poseo (o poseemos) cualidades diferenciadas como ente que me distinguen de ti (y a nosotros de ellos)». Esto implica que, en la formación y en la transformación de la identidad, la relación con los «otros» tiene un efecto mediador significativo (Huntington 2004, 45), alrededor del cual se dan dinámicos juegos de representación entre la identificación-inclusión y la alteridad-exclusión (Bauman 2005; Cuche [1966] 2002).

Al respecto, de las fuentes de identidad que propone Huntington (2004, 51-52), para este estudio interesan las de adscripción: edad, género, parentesco de sangre o etnia (como parentesco ampliado); y las culturales: clan, tribu, etnia (como un modo de vida), lengua, nacionalidad o religión. El prestar atención a las que se relacionan con la etnia

responde a que es el marco de referencia para analizar la representación fenotípica y sociocultural en las propuestas publicitarias.

Identidad étnica, desigualdad y discriminación

La palabra *etnia* deriva del término griego *ethnos*, que significa 'pueblo', y ha sido utilizada para designar a los diferentes grupos humanos; en tanto que la *etnicidad* hace referencia a la pertenencia a un grupo en función de una cultura compartida, sobre la base de tradiciones, prácticas sociales, afinidades lingüísticas y religiosas (Dein 2006). Desde esa perspectiva, la identidad étnica puede ser asumida como «la autoconceptualización de una persona que resulta de la identificación con un grupo más amplio en oposición a otros grupos, sobre la base de una diferenciación cultural percibida y/o descendencia común» (Jones 1997, xiii).[4] Entonces, como construcción social, la etnicidad puede servir para la identificación de la igualdad, pero también de la diferencia (Wade 2000).

La identidad étnica puede desarrollarse en un territorio físico como espacio de comunión donde se reproduce materialmente, pero ante todo tiene un referente simbólico con signos y valores que confluyen en el «territorio sagrado» de la identidad colectiva (Bonnemaison citado por Giménez 2002, 52); es decir, el estado de conciencia más o menos explícito de formar parte de una comunidad que se distingue de otra (Cerutti y González 2008, 80).

[4] Traducción libre del original: «Ethnic identity: that aspect of a person's self-conceptualization which results from identification with a broader group in opposition to others on the basis of perceived cultural differentiation and/or common descent».

Al tener como base las relaciones intra e intergrupales, la identidad étnica se actualiza, renueva y reafirma como un proceso de doble vía, marcado por relaciones de contrastación y de confrontación con el otro (Bari 2002). Durante dicho proceso, las normas de adscripción y de identificación que suponen conocer, interiorizar y compartir las representaciones, los valores y los símbolos como contenidos culturales socialmente aceptados por el grupo juegan un rol gravitante (Giménez 2002). En esas dinámicas, la socialización, basada en la interacción comunicativa, permite que los individuos se integren en el yo colectivo (Mercado Maldonado y Hernández Oliva 2010).

Según Cuché ([1966] 2002, 112), dentro del juego de la autodefinición y de la asignación de la identificación que hacen los otros, se establecen jerarquías. Por ejemplo, de acuerdo con el autor, en Estados Unidos el grupo dominante está conformado por los denominados WASP (*white anglo-saxon protestants*: blancos anglosajones protestantes), quienes se han arrogado el poder de clasificar a los otros estadounidenses en: a) «grupos étnicos» conformados por los descendientes de migrantes europeos no WASP, y b) «grupos raciales» o de «color» (afrodescendientes, japoneses, mexicanos, puertorriqueños, chinos). Los WASP consideran estar por encima de la noción de etnia (Cuche [1966] 2002, 112), que «tradicionalmente se ha referido al estudio de grupos llamados primitivos, incorporando en sus orígenes la idea de raza, lengua y cultura» (Cerutti y González 2008, 85). En Latinoamérica, en la época colonial esas clasificaciones fueron aplicadas a «indios» y a «negros», quedando por fuera de la categorización los españoles llegados al continente (Wade 2000).

Esto se enlaza con la noción de raza que, como construcción social, suele emplearse cotidianamente para aludir a las diferencias fenotípicas que se pueden advertir entre personas (Stolcke 2000), y que responden a características superficiales del cuerpo humano (tonos de piel y de ojos, rasgos físicos como el tipo de cabello, la forma de la nariz o el tamaño de los labios). Igualmente, sirven para clasificar a las personas

en: a) caucasoides (europeos, pueblos de Oriente Medio y de la India del Este); b) negroides (negros africanos, afroamericanos, afrocaribeños); c) mongoloides (asiáticos orientales, amerindios, esquimales, polinesios, micronesios indonesios); d) australoides (aborígenes, papúes, melanesios, tribus de la India) (Keita y Kittles 1997).

A partir de tal taxonomía, el fenotipo ha sido usado como la base para intentar establecer una categorización jerárquica entre humanos; lo que deriva en racismo, o en el rechazo y la potencial denigración de los integrantes de un grupo hacia los miembros de otro que, al fundamentarse en el abuso de poder, desarrolla un sistema social de dominación (Moore 1986). Mediante la noción de raza, se concibe a los distintos grupos como si se tratasen de especies totalmente diferentes, lo que se puede concebir como racialismo (Campos García 2012): la negación de que las diferencias genéticas son mínimas (Livingstone y Dobzhansky 1962) y de que en la actualidad todos los humanos pertenecen a la especie *Homo sapiens* (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco] 1965).

No obstante, los prejuicios asociados a la concepción fenotípica han dado sustento a lo que Walker (1983) denomina «colorismo», que es la discriminación por la cual la piel actúa como un mecanismo de acceso a posiciones de poder. La estratificación basada en la tonalidad de la tez se sustenta en una suerte de pigmentocracia que coloca a «lo blanco» o «lo claro» por encima de «lo negro» o «lo oscuro»; lo que conlleva a que, por ejemplo, en algunos países africanos y en la India se vendan productos para aclarar la piel (Mukherjee 2020).

Publicidad, diversidad y exclusión

La publicidad puede entenderse como «una forma de comunicación pagada, mediada por una fuente identificable (marca anunciante), di-

señada para persuadir a los receptores (mercado meta) para que realicen alguna acción inmediata o para que lo hagan en el futuro» (Richards y Curran 2002, 74). Como señala Baudrillard ([1968] 2004), la publicidad se caracteriza por su capacidad de omnipresencia y omnipotencia, lo que le permite legitimar la cultura de consumo.[5]

De manera que el propósito implícito de toda estrategia publicitaria está diseñado para persuadir a los mercados meta o grupos objetivos: el segmento o la parte de la audiencia que, por sus características socioeconómicas y socioculturales, es la destinataria de una campaña publicitaria. Para ello, los integrantes de esos grupos objetivos tendrían que sentirse identificados con los personajes que aparecen en los anuncios, al compartir rasgos similares que reforzarían su sentido de pertenencia identitaria. No obstante, en las propuestas publicitarias esto no siempre se cumple. La representación desigual o estereotipada puede conducir a que la publicidad genere emociones negativas entre los públicos, y establezca brechas entre los grupos dominantes y los infrarrepresentados (Argudo González y Rodríguez Caguana 2019).

En el ámbito publicitario, en sociedades conformadas por diversos grupos étnicos, la representación simbólica —que se traduce en cómo se configura socialmente a los integrantes de un determinado grupo social (Pitkin 1967)— permite detectar igualdad o asimetrías en cómo se expone lo que hacen o dejan de hacer, en la escenificación del contexto sociocultural donde se los ubica, y en el uso o la privación de la palabra (Fairclough 2003). De manera que la publicidad puede influir en la creación de los imaginarios sociales en los cuales las personas esperan y desean reconocerse y sentirse representadas (Martín-Barbero 2002).

[5] Traducción libre del original: «Advertising is a paid, mediated form of communication from an identifiable source, designed to persuade the receiver to take some action, now or in the future».

En Brasil, Sena Solon y Córdula Almeida (2018) indican que en la publicidad las personas negras son usadas para comunicar pobreza, y se las representa desde la fealdad, en contraposición con las personas blancas, configuradas como las detentoras de los cánones de belleza. En España, Izquierdo Iranzo (2008) ha identificado que, aunque no se advierten representaciones abiertamente discriminatorias, la publicidad recurre a características que se consideran endógenas a cada etnia. Por ejemplo, a las mujeres negras se las representa en actividades deportivas o en las relacionadas con música y baile.

Izquierdo, Martínez y Galmes (2016) detectaron que en México la representación étnica era más ajustada a su realidad poblacional, al realizar un análisis comparativo entre Argentina, Brasil y ese país. Por otro lado, en Brasil los afrodescendientes, que representan a más de la mitad de la población, aparecían de forma escasa en la publicidad. En Argentina, apreciaron una distorsión entre quienes se mostraba en la publicidad y la realidad étnica del país, al priorizar a modelos significados como de origen europeo, de clase media y con rasgos más occidentalizados.

En México, Carrillo Trueba (2009) indica que en las campañas gubernamentales dirigidas al público en general, es más frecuente encontrar a indígenas o a individuos con la tez oscura. En tanto que Sebrango, Castillo y Carrera (2012), al analizar la publicidad de una marca de ropa de lujo en una revista de moda, concluyen que se impone una imagen prototípica de belleza racial global, que degrada a la identidad autóctona mexicana; sin embargo, esos cánones son aceptados por la población, lo que constituiría una especie de alienación. Tipa (2023) pone en evidencia que, en los anuncios sobre alimentación e higiene infantil, entre los adultos mexicanos que representan a los progenitores predomina el perfil «latino internacional» (tez blanca, cabello negro, ojos oscuros); mientras que entre los y las bebés se aprecia un mayor blanqueamiento corporal (piel, cabello y ojos más claros), que remite a expresiones de uso común como «mejorar la raza» o «blanquearla».

En relación con los afroperuanos, Mendoza Cuéllar (2021) ha identificado cuatro propuestas de representación en la publicidad: a) discriminadoras, marcadas por el racismo encubierto de humor; b) enorgullecedoras, que los encasillan en deportes, artes o actividades culinarias como únicos espacios donde sobresalen sus cualidades; c) *wannabe*, anglicismo que, de acuerdo con el autor, denota la imitación del estilo de un famoso de otro país para lograr la misma aprobación; y d) disruptivas, con una presentación positiva.

Publicidad inclusiva

De acuerdo con Stokke y Selboe (2009), los símbolos pueden ser tanto naturales como arbitrarios, sin que esa clasificación sea importante, porque lo que realmente trasciende es la conexión sentimental que se establece entre un símbolo y su referente. Por ende, en la representación simbólica lo crucial es hasta qué punto las personas creen en el símbolo. En la publicidad, eso se puede traducir en que la identidad étnica influiría en la intención de compra de productos o en la adhesión a una causa social. Las actitudes, los diálogos y la contextualización de los personajes en los anuncios afectarían las percepciones hacia las marcas (Sierra, Hyman y Heiser 2012); pero también pueden enajenar la construcción del sentido sociocultural (Argudo González y Rodríguez Caguana 2019; Sebrango, Castillo y Carrera 2012).

Desde esa perspectiva, la publicidad inclusiva pretende ser una respuesta a las transformaciones sociales gestadas en los últimos tiempos, por ejemplo, prestando atención a una presencia más equitativa de las identidades étnicas que conviven en una determinada sociedad. Para analizar la representación étnica en la publicidad inclusiva, en este estudio se toma como referencia la propuesta de Eisend, Muldrow y Rosengren (2022), en cuanto a que la diversidad hace referencia a la repre-

sentación de personas con distintos atributos (sexo, etnia, orientación sexual, edad, discapacidad, identidad de género o religión) mientras que la inclusión se refiere a la valoración de su presencia y las perspectivas que asume la publicidad frente a esa presencia. Como se ha indicado, en esta ocasión el análisis se detiene en la identidad étnica y su representación en la publicidad audiovisual que, al involucrar imagen y sonido, refuerza los mensajes y facilita el contar historias.

Lorité García, Grau Rebollo y De Sousa Lacerda (2018) consideran que la publicidad es inclusiva cuando otorga el mismo tratamiento visual a todos los personajes del anuncio,[6] presentando interacciones verbales y no verbales de una dinámica intercultural en que las representaciones de los distintos grupos étnicos muestran una relación equilibrada e igualitaria. La publicidad inclusiva es efectiva cuando los grupos objetivos o receptores de los mensajes se sienten retratados (Licsandru y Cui 2018, 2019). En este sentido, constituye una buena práctica publicitaria, pues se diferencia de aquellas prácticas en las que los protagonistas son presentados de forma desigual, evidenciando discriminación o jerarquización por fenotipo o color de piel (Lorité García, Grau Rebollo y De Sousa Lacerda 2018).

Por lo demás, si bien la publicidad inclusiva despierta sentimientos positivos entre quienes se ven representados, también podría percibirse como una escenificación exótica o extravagante de la diversidad (Licsandru y Cui 2018). Entonces, se debe tener en cuenta que, ante los cambios que se han producido en el tejido social, la publicidad inclusiva debería contribuir a aumentar la visibilización de los grupos étnicos, mostrando una realidad cambiante que facilite la integración intercultural (Peñaloza 2018), con representaciones cuyos modelos posean un aspecto común y se desenvuelvan en contextos reconocibles (Licsandru y Cui 2019).

[6] De manera indistinta, se menciona anuncio, comercial o *spot* para referirse a la pieza o al formato audiovisual publicitario que se transmite por televisión, cine y en soportes digitales.

Contextualización del análisis

De acuerdo con su Constitución política (2008), Ecuador se declara, entre otras características, como un Estado plurinacional e intercultural. El idioma oficial es el castellano, que junto con el kichwa y el shuar son las lenguas oficiales de relación intercultural.

Según el INEC (2014), la plurinacionalidad atiende a la presencia arraigada de varias culturas que, pese a sus diversas costumbres y tradiciones, conviven de manera armoniosa en un mismo territorio; en tanto que la interculturalidad se basa en la identificación y el reconocimiento de culturas diferentes que cohabitan, colaboran y participan desde la consideración de los demás como «personas iguales a nosotros mismos» (INEC 2014, 14). Esto conlleva la coexistencia de varios grupos étnicos que se autoidentifican «como mestizos, blancos, afroecuatorianos, montubios e indígenas» (INEC 2014, 15). La identificación étnica puede estar relacionada con la *ecuatorianidad* que, como identidad colectiva, se basa en el sentido de pertenencia a una «comunidad imaginada» (Sinardert 2019).

En relación con los datos reportados en el VII Censo del año 2010, el 71,9 % de la población ecuatoriana se autodefinió como mestiza; el 7,4 %, montubia; el 7,2 %, afroecuatoriana; el 7 %, indígena; el 6,1 %, blanca; y el 0,4 %, de otras etnias (INEC 2014). Ahora bien, a la espera de contar con la información actualizada que proporcionará el VIII Censo de Población, que se realizó durante el último trimestre del año 2022, los referentes oficiales para conocer la autoidentificación de la población ecuatoriana se basan en la cultura, las costumbres y en el pueblo[7] o

[7] «Se definen como las colectividades originarias, conformadas por comunidades o centros con identidades culturales que les distinguen de otros sectores de la sociedad ecuatoriana, regidos por sistemas propios de organización social, económica, política y legal» (Maldonado, Mosquera y Lara 2016, 13). Se reconocen catorce nacionalidades: Achuar, Awa, Cofan, Chachi, Epera, Waorani, Kichwa, Secoya, Shuar, Siona, Tsáchila, Shiwiar, Zápara, Andoa.

nacionalidad[8] a la que pertenece, el idioma o idiomas que habla (bilingües) y si sus antepasados hablaban idiomas ancestrales (INEC 2024). Las opciones para la autoidentificación son las siguientes: indígena, afroecuatoriano/a o afrodescendiente,[9] negro/a, mulato/a, montubio/a, mestizo/a, blanco/a, otro (INEC 2024).

La autoidentificación étnica en Ecuador, como sostienen Nagar et al. (2021), está relacionada con la colonización española. A las poblaciones indígenas (amerindios) que habitaron la región durante milenios, se sumaron los colonizadores y mercaderes españoles (caucasoides), y los africanos esclavizados (negroides). A partir de las interacciones producidas en los últimos cinco siglos entre estos grupos, han surgido identidades étnicas que responden a diversos grados de mezcla: mestizos (descendientes de indígenas amerindios y europeos, o entre africanos e indígenas amerindios), montubios (descienden de grupos indígenas de las regiones costeras que se mezclaron con españoles y africanos[11]), o mulatos (descendientes de africanos y europeos). En consecuencia, en Ecuador se observan múltiples grupos étnicos (Nagar et al. 2021).

---

[8] «Es un conjunto de pueblos milenarios anteriores y constitutivos del Estado ecuatoriano, que se autodefinen como tales, que tienen una identidad histórica, idioma, y culturas comunes, que viven en un territorio determinado mediante sus instituciones y formas tradicionales de organización social, económica, jurídica, política y ejercicio de autoridad» (Maldonado, Mosquera y Lara 2016, 13). Los pueblos reconocidos son: Pastos, Natabuela, Otavalo, Karanki, Kayambi, Kitukara, Panzaleo, Chibuleo, Salasaka, Kisapincha, Tomabela, Waranka, Puruhá, Kañari, Saraguro, Paltas, Manta, Huancavilca.

[9] Descendientes de la diáspora africana que sobrevivieron a la trata esclavista en América. El etnónimo también se aplica a los descendientes directos o indirectos de la diáspora africana en el mundo (Antón Sánchez 2008). En este estudio, se utilizan los dos términos.

[10] Uno de los signos de identidad del pueblo montubio es la vestimenta que, de acuerdo con la Casa de la Cultura Ecuatoriana (2020), tradicionalmente para los hombres está conformada por sombrero de paja toquilla, camisa y pantalones blancos, así como un machete al cinto para el trabajo en la agricultura. Mientras que entre las mujeres se destacan las faltas coloridas y bordadas, las blusas de tela ligera y el sombrero de paja toquilla.

Por otro lado, desde la época colonial, a partir del color de la piel se estableció una jerarquización que colocó en la cima a los españoles, seguidos de sus descendientes llamados «criollos»; en los estratos intermedios, a los mestizos; y en los más bajos, a indígenas y afrodescendientes. Los efectos perviven hasta la actualidad. De acuerdo con Almeida Vinueza (1999, 189), en Latinoamérica el racismo es activo, está arraigado con prácticas «solapadas» pero sorprendentemente «naturalizadas», «cotidianas» e «inofensivas» que, además, en Ecuador implican que la discriminación asociada con el prejuicio étnico-racial establezca dicotomías excluyentes (blanco/negro, claro/oscuro, superior/inferior), lo que se convierte en «un fenómeno constitutivo de la nacionalidad ecuatoriana» (Almeida Vinueza 1999, 203); lo cual, entre otras circunstancias, da cabida a «la noción clasificatoria de blanco-mestiza para designar a la población que no se considera indios y clasifica a los otros como tales» (Guerrero 1993, 97).

En cuanto a las representaciones étnicas en la publicidad, Pontón Cevallos (2019, 151) evidencia la sobrerrepresentación «de personas de rasgos más bien caucásicos, pese a que estas características físicas no corresponden a la gran mayoría de la población ecuatoriana», que se autoidentifica como mestiza (INEC 2014); no obstante, la autora también ha descubierto que las consumidoras adolescentes de clase media alta y alta muestran agrado frente a esas representaciones, y adquieren los productos que se promocionan en los anuncios en la misma medida en que critican ese tipo de publicidad (Pontón Cevallos 2015).

La representación fenotípica caucásica ha contrastado con la ausencia de la población afrodescendiente (Rahier 1999), que cuando aparece de forma ocasional puede ser «blanqueada» (Pontón Cevallos 2019), o directamente estereotipada. Un caso paradigmático es el personaje de la «negra Blanquita» que, en los años ochenta y noventa, promocionaba al detergente Deja. En palabras de Vera Santos (2016, 46), los relatos relacionaban la limpieza con la blancura desde el concepto «yo soy negra pero limpiecita» para contraponer la asociación entre negro/negra-suciedad. Por su parte, De Casanova (2003) identificó que, en las revistas

denominadas femeninas, la presencia de modelos mestizas ecuatorianas se producía desde la cosificación, sustentada en los estereotipos de la provocación sexual que se atribuye a las mujeres latinas. Con respecto a las poblaciones indígena y montubia, no se registran análisis que aborden cómo han sido representadas en la publicidad ecuatoriana.

Desde otra perspectiva, Argudo González y Rodríguez Caguana (2019), al analizar cómo incide en los jóvenes la construcción de estereotipos étnicos a partir de la recepción de la publicidad televisiva de la década de los noventa al año 2010, encontraron que la percepción es que los roles étnicos presentados en las producciones publicitarias son negativos y atienden a una memoria histórica que ha consolidado el pasado colonial de Ecuador; trasladando caracterizaciones estereotipadas, a partir de las funciones asignadas a cada grupo étnico, desde una posición de privilegio o de marginalidad.

Antecedentes de la investigación

Las representaciones de las identidades étnicas en la publicidad han mostrado asimetrías marcadas por la ausencia de unos grupos frente a la sobreexposición de otros. Además, en ocasiones dichas representaciones han girado en torno al colorismo o la discriminación centrada en la tonalidad de la piel, que privilegia la tez blanca o más clara por sobre las más oscuras. No obstante, ya sea por presión social o por propia iniciativa, en los últimos tiempos las marcas están mostrando representaciones más positivas de la diversidad étnica, y aparentemente la publicidad tiende a ser más inclusiva. En Ecuador, un país con una pluralidad étnico-cultural reconocida en su Constitución, estas cuestiones no han sido ampliamente analizadas en la publicidad audiovisual. Por ello, cabe plantearse las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los grupos étnicos que tienen representatividad en la publicidad audiovisual ecuatoriana?

¿Cómo se representa en la publicidad audiovisual las identidades de los grupos étnicos ecuatorianos? ¿Cómo se exponen la inclusión y la diversidad étnica en la publicidad audiovisual ecuatoriana?

En este estudio de carácter exploratorio, los datos primarios corresponden a ocho comerciales de cuatro anunciantes que participaron en los Lux Awards del año 2022 en la categoría de marcas con trayectoria, las cuales se encuentran en el mercado por más de cinco años y que buscaron ser galardonadas como las más queridas de Ecuador.

De manera específica, se han seleccionado como unidad de análisis anuncios emitidos en televisión abierta y en plataformas digitales durante el último trimestre de 2022, con motivo del Mundial de fútbol Catar 2022, y que estaban disponibles durante la fase de recopilación de datos en los canales oficiales de tales marcas en YouTube. En consecuencia, se trata de una muestra no probabilística, seleccionada de forma intencional por su fácil accesibilidad, y aplicable para estudios exploratorios que sirven para caracterizar al objeto de estudio (Mejía Navarrete 2000). Las marcas que se han seleccionado pertenecen a un banco, una bebida hidratante, una cerveza y una tarjeta de crédito.

El tomar como referencia al Mundial obedece a que el fútbol se ha convertido en un catalizador que permite entender la reapropiación de las características étnicas en la generación del sentido de pertenencia identitaria (Ramírez 2006). «En el caso ecuatoriano, la selección participa en el desarrollo del sentimiento nacional sobre todo a partir de los años noventa que supera momentáneamente el regionalismo —principalmente entre la parte andina y costeña— y la discriminación racial» (Voirol 2018, 88). De manera contradictoria, estudiar el ámbito del fútbol también posibilita adentrarse en las complejas formas que adquieren los prejuicios, por ejemplo, hacia los jugadores afrodescendientes que integran la selección (Rahier 2008); quienes, en general, tienen una sobrerrepresentación en el fútbol ecuatoriano (Escobar-Jiménez y Palacios-Ocles 2022), en una situación que se contrapone con la ausencia de jugadores indígenas (Bagua 2020).

Estas cuestiones resultan adecuadas para responder a las interrogantes planteadas en torno a la representación étnica en la publicidad, dado que en sociedades multiétnicas el deporte puede funcionar como un destacado recurso publicitario que funcionaría como fuente de adscripción (Huntington 2004) o, mediante el uso de estereotipos, podría condicionar el sentido de pertenencia (Ho y Tanaka 2022).

Con ese marco de referencia, para el análisis se crearon fichas compuestas por: 1) datos básicos de identificación (categoría, título y duración); 2) sinopsis, prestando atención al contexto y la escenificación; y 3) indicadores relacionados con la representación étnica: identificación de los personajes por cada grupo étnico (afrodescendiente, blanco, indígena, mestizo, montubio y mulato) o por tonalidad de piel cuando no era clara la etnia; número de personajes por grupo étnico cuando se los podía contabilizar, y el rol que cumplen dentro del relato (protagónico, secundario o incidental).

El principal referente metodológico es el análisis de contenido que, de acuerdo con Berelson (1952, 18), es «una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación»,[11] que permite registrar y clasificar datos o textos. Para Krippendorff (2018), el análisis de contenido abarca imágenes, sonidos o signos y, además, también puede aplicarse desde una perspectiva cualitativa; en ese sentido, se puede entender como el estudio y la interpretación de fuentes existentes, explorando elementos cualitativos y cuantitativos (Guix-Oliver 2008) que, como un conjunto de instrumentos metodológicos, posibilita una descripción objetiva tanto del contenido de los mensajes como del continente (Bardin 2002).

Para el análisis, desde el paradigma interpretativo se consideran aspectos relacionados con el contexto físico-espacial en que transcurre la acción, y con el contexto humano para describir a los personajes que aparecen en el

[11] Traducción libre de: «A research technique for the objective, systematic and quantitative description of the manifest content of communication».

relato (López del Ramo y Humanes 2016); los cuales pueden ser configurados como redondos por su capacidad de sorprender y ser convincentes; o como personajes planos, que se construyen sobre la base de una sola cualidad (Forster 1983). A partir de allí se describen los elementos representados, es decir, objetos y personajes (nivel denotativo), prestando atención a los aspectos simbólicos implícitos que relacionan a esos objetos y personajes con los conceptos y las ideas (nivel connotativo) (Rodríguez y Dimitrova 2011).

De manera más concreta, en cuanto a los personajes, el rol se define a partir de la propuesta de Lorité García (2021) en: a) personaje principal o protagonista, que aparece durante más tiempo en el anuncio, se le muestra mediante primeros planos, medios y profundidad de campo, y sobre él o ella recae el peso de la trama para mostrar los beneficios del producto, lo que genera empatía entre el público objetivo y refuerza los imaginarios sociales; b) personaje secundario, que complementa al principal, con menos tiempo narrativo, que puede aparecer en planos de conjunto o generales, o por muy poco tiempo en planos medios o en primer plano, lo que conlleva que su interpretación pase desapercibida o no influya en el imaginario acerca de lo que puede hacer el producto; c) personaje incidental, que participa de manera fugaz en planos cortos, que pueden durar alrededor de uno o dos segundos, y cuya función puede ser la de figurante para darle más realismo al relato, mediante una observación o comentario puntual.

Representaciones étnicas en la publicidad ecuatoriana: hallazgos importantes

El análisis de contenido se aplicó a dos anuncios por cada una de las marcas seleccionadas (Banco Pichincha, Diners Club, Gatorade y Pilsener). Los resultados se presentan en ocho tablas, y han sido organizados en orden alfabético. No se ha realizado la transcripción total de las locuciones en *off*; tan solo se lo ha hecho cuando se considera que es relevante para la comprensión de la representación de los personajes.

Tabla 5.1. Ficha de análisis anuncio # 1 de Banco Pichincha

Categoría	Banco
Año	2022
Título	El amarillo que nos une
Duración	45 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=kxY99nvzfl0
Sinopsis	Varias personas de distintas edades y en diferentes lugares (taller de costura, barbería, habitaciones hogareñas, automóvil, restaurante, balcón) se preparan para apoyar a la selección, realizando acciones relacionadas con rituales como: pintarse en el rostro los colores amarillo, azul y rojo, confeccionar una bandera ecuatoriana, ponerse la camiseta, teñirse el cabello de color amarillo, agarrar un gran tambor, escuchar la radio, colocar un banderín en el retrovisor, anunciar la transmisión de un partido de Ecuador en un restaurante. Se advierte el predominio del color amarillo. Se han incluido panorámicas de varias ciudades. La locución en *off* es de una voz masculina.
# de personajes por etnia/tono de piel	Dos mujeres y una niña de tez blanca, un hombre mestizo, cuatro hombres con piel clara y cabello oscuro. Un hombre sin categorizar.
Personajes	Protagónico: mujer de tez blanca, cabello rubio, ojos claros. Viste una camiseta amarilla. Aparece en dos ocasiones: primer plano y plano medio a plano general (seis segundos). La iluminación que la rodea es ambiental y principal, que permite observar claramente su rostro. Secundarios: costurera, padre, niña, hombre joven (tez clara), taxista (piel oscura). Cada uno aparece alrededor de tres segundos. Se los presenta con iluminación principal. Los planos son medios. Incidental: peluquero en plano general. Por la iluminación tenue, no se aprecia su rostro.

Con respecto a la representación por grupos étnicos, en el primer anuncio (tabla 5.1) predomina el fenotipo caucásico o con tono de piel clara, en menor medida el mestizo, mientras que no aparece el indígena ni el afroecuatoriano; aunque en el caso de este último es el único que se muestra en el segundo comercial (tabla 5.2), correspondiéndole el rol protagónico, pero de forma intrascendente debido a que su exposición es estereotipada, al mostrarlo tan solo bailando. En su caracterización no se distinguen elementos relacionados con la bandera nacional, dejando entender que, si bien la promoción es sobre el Mundial, el personaje se puede encontrar en una situación cotidiana, no directamente relacionada con un día en que se juega un partido. La principal acción que realiza el personaje se centra en el baile como respuesta a los premios de la promoción, acción que se enfatiza con el texto sobreexpuesto que resalta el ahorro como algo para celebrar.

Tabla 5.2. Ficha de análisis anuncio # 2 de Banco Pichincha

Categoría	Banco
Año	2022
Título	Promo Ahorro Mundialista
Duración	15 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=nY0iu6rk_A8
Sinopsis	Un hombre joven aparece sentado en un sofá colocado en una sala con decoración moderna donde sobresalen dos cojines: uno amarillo y otro azul marino. Se pone de pie y empieza a bailar. Luego, sobre un fondo azul, aparece una camioneta de color plata, dos alcancías de color amarillo, tres televisores de pantalla plana. El anuncio no posee locución, tan solo texto sobreimpuesto en el que se destaca «¡Celebra cada ahorro como un gol!». La musicalización es alegre.

# de personajes por etnia/tono de piel	Un hombre afrodescendiente.
Personajes	Protagónico: hombre negro con peinado afro; vestido con camiseta, zapatos deportivos blancos, camisa abierta a rayas y bermudas celestes. Aparece en plano general durante siete segundos, con iluminación principal.

En el primer anuncio (tabla 5.1) los personajes aparecen realizando alguna actividad directamente relacionada con el apoyo a la selección de fútbol. Las dos mujeres se asocian con la bandera ecuatoriana. La primera, con características fenotípicas caucásicas, se coloca pintura amarilla que completa los colores de la bandera; mientras que la segunda mujer, de mayor edad, cose una bandera. La locución en *off* reafirma la asociación con la enseña: «No hay nada más grande que vestirse de amarillo. Porque ese es nuestro color. Nuestra bandera». Mientras que la tradición se muestra cuando el hombre mestizo besa un banderín, lo coloca en el espejo retrovisor y escucha en la radio el inicio de la retransmisión de un partido. Se aprecian elementos que dan a entender que se trata de un taxista porque, por ejemplo, cubre asientos con esferas masajeadoras. En un salón familiar moderno, se puede observar a un padre que le coloca la camiseta de la selección a su pequeña hija, lo que puede significar la reafirmación de la identidad y el traspaso de la tradición de apoyar a la selección. En primer plano se muestra a alguien que porta una camiseta amarilla y se lleva la mano al pecho, el cual se ilumina mientras se escucha: «En Ecuador, cuando hablamos de ponerse la camiseta, hablamos de ponerse la amarilla. Esa amarilla que nos llena de orgullo».

Un hombre joven ha decidido teñirse el cabello de amarillo, otro de mayor edad toma un tambor de gran tamaño. Para destacar un punto de encuentro para una transmisión deportiva, un personaje masculino escribe «Ecuador» en la pizarra del menú a la entrada de un restaurante. La mujer que aparece al inicio vuelve para colocar la bandera ecuatoriana en un bal-

cón. A manera de cierre se muestran panorámicas de varias ciudades. Se puede entender que el comercial está dirigido a poblaciones urbanas, con rituales que se activan cuando juega la selección, apelando al valor simbólico de la bandera y resaltando el amarillo como color corporativo de la marca, pero también como un color de identidad nacional. Esto se reafirma con la locución en *off*: «No hay nada más grande que vestirse de amarillo» y con el texto sobreimpreso: «Nuestro color», «Nuestra bandera».

Tabla 5.3. Ficha de análisis anuncio # 1 de Diners Club

Categoría	Banco
Año	2022
Título	Ecuador está de fiesta y el mundo también. Celébralos con Diners Club
Duración	15 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=qo1iaanQJo4
Sinopsis	En un ambiente moderno y sofisticado, decorado con los tonos de la bandera ecuatoriana (cortina amarilla, sofá azul, alfombra roja), una mujer le indica a un hombre que se acerque para que mire, aparentemente, el partido que está observando en una tablet. La toma se cierra con la locución en off y el texto sobreimpreso «Ecuador está de fiesta», bajo el cual se observa una franja con los colores amarillo, azul y rojo. Luego se aprecia a una pareja que celebra lo que podría interpretarse como un gol, frente a una pantalla. En la pared del fondo se observan, a manera de paneles, los colores azul, blanco y rojo que pueden connotar la bandera francesa, mientras que al igual que en la toma anterior, la voz en off y el texto se sincronizan «… y el mundo también», sobre una franja con los tonos azul, blanco y rojo, «festéjalo con grandes beneficios en tecnología». Los tonos de la vestimenta de los dos personajes corresponden a los de la bandera francesa.

	En una tercera escena, las dos parejas aparecen junto a un tercer hombre, mientras realizan gestos de celebración y conversan entre ellos. La iluminación es principal, de fondo y de relleno. Se percibe de manera clara sus rostros y lenguaje corporal.
# de personajes por etnia/tono de piel	Dos mujeres de tez blanca y cabello claro, tres hombres de tez blanca y cabellos oscuros.
Personajes	Protagónico: mujer de tez blanca que viste prendas con los colores de la bandera ecuatoriana. Aparece en planos: medio, general (con iluminación principal) y de conjunto. Secundario: hombre y pareja en plano general y en plano conjunto Incidental: hombre en plano conjunto.

En relación con la tarjeta de crédito (tablas 5.3 y 5.4), los dos anuncios han sido concebidos desde una sola estructura narrativa, con las mismas imágenes al principio y al final. La excepción la marcan las dos escenas intermedias: en una se ve una pareja conformada por un hombre y una mujer que tienen como escenario figurativo a Francia (lo que se puede traducir en París-romance); mientras que en la otra aparecen dos hombres en un ambiente que remite a Argentina (como sinónimo de pasión futbolera). El tipo de vestimenta de los personajes masculinos no presenta mayores variaciones: visten de manera casual, bajo cierto código de pertenencia a un mismo grupo social. La ambientación sofisticada de los hogares se relaciona con los beneficios que otorga la tarjeta de crédito (pagos a doce meses más dos meses de gracia) para la adquisición de tecnología y productos para el hogar.

Tabla 5.4. Ficha de análisis anuncio # 2 de Diners Club

Categoría	Tarjeta de crédito
Año	2022
Título	Ecuador está de fiesta y el mundo también
Duración	20 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=CDXUIpSE4iw
Sinopsis	La primera y la última escena son las mismas que aparecen en el primer anuncio. En la segunda, se distingue a dos hombres que se encuentran observando lo que se intuye que es un partido mientras celebran lo que podría ser un gol. La ambientación remite a la bandera argentina, expresada en objetos superpuestos en franjas cromáticas azul celeste y blanca con un florero en tono amarillo. Al igual que en el comercial anterior, la imagen, la voz en off y el texto se conjugan en «con grandes beneficios para tu hogar»; y de igual manera, los tonos de la ropa de los personajes también concuerdan con los de la bandera argentina.
# de personajes por etnia/tono de piel	Dos mujeres de tez blanca y cabello claro, cuatro hombres de tez blanca y cabello oscuro.
Personajes	Protagónico: mujer de tez blanca con vestimenta con los colores de la bandera ecuatoriana que aparece en planos medio, general y de conjunto. Secundario: tres hombres en plano general y en plano conjunto. Incidental: pareja y hombre en plano conjunto.

En los dos *spots* predominan personajes con fenotipo caucásico (tez blanca, cabello claro para las mujeres, cabello oscuro para los hombres). Los ambientes son sofisticados, marcados por decoración que connota cuidado en los detalles. Prima la interacción entre todos los personajes. La expresión corporal hace referencia a la celebración que se desprende al contemplar la trasmisión de un partido, pero tan solo la mujer que desarrolla el rol protagónico ha sido caracterizada con los colores amarillo, azul y rojo de la bandera ecuatoriana; no a través de una camiseta de la selección de fútbol, sino en la combinación de prendas, lo que podría insinuar un apoyo singular y más exclusivo, no masificado e impersonal, como podría ser el que se da con la camiseta. Además, si bien se hace referencia a la selección, no se muestra a los jugadores ni escenas de los partidos. La celebración es privada y en un ambiente más íntimo.

Tabla 5.5. Ficha de análisis anuncio # 1 de Gatorade

Categoría	Bebida hidratante
Año	2022
Título	Más preparados que nunca
Duración	30 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=_TOfHg6_QAA
Sinopsis	Imágenes de una rueda de prensa que dan paso a un espacio muy iluminado en el que se observa a un hombre que corre en una banda trotadora, mientras otros tres hombres observan pantallas de computadores; luego se muestra a otro hombre en una bicicleta estática, mientras realiza un gran esfuerzo. Se intercalan imágenes de partidos de fútbol con otras en las que se ve a varios hombres ataviados con camisetas de la selección y con el rostro pintado con los colores amarillo, azul y rojo; mientras otros están frente a un televisor y celebran. Se muestra a los dos deportistas corriendo tras un balón en una cancha que parece flotar en medio

	de nubes. Uno de los hombres esquiva páginas de periódicos. Los dos jugadores beben de botellas con líquidos en tono anaranjado. Finalmente, se encuentran y chocan sus manos, mientras sostienen las botellas. La locución es de una voz masculina en *off*.
# de personajes por etnia/tono de piel	Tres hombres afrodescendientes, dos mujeres de piel clara, cinco hombres con tez clara, tres hombres que no se pueden definir por la rapidez de la toma.
Personajes	Protagónico: dos hombres afrodescendientes que visten el uniforme de la selección ecuatoriana de fútbol. Aparecen en primer plano, planos medios y generales con ángulos picados (22 segundos). Se los muestra en ambientes con iluminación principal, de fondo y frontal. Secundario: periodistas en planos medios y con iluminación cenital y de relleno. Incidental: aficionados, camarógrafos, médicos o personal que realiza un monitoreo que aparecen durante uno o dos segundos.

Respecto a la bebida hidratante, en el primer anuncio (tabla 5.5) el protagonismo de dos jugadores afrodescendientes de la selección de fútbol de Ecuador (Michael Estrada y Enner Valencia) se da por el tiempo que aparecen en el comercial, por los tipos de planos y la iluminación que permite apreciarlos de manera directa. Además, sobre ellos recae el mantener el hilo narrativo, que se centra en las dificultades que afrontan los jugadores, en el compromiso que significa ser parte de la selección y en cómo se han preparado para afrontar la competencia, mientras se muestran los beneficios del producto (bebida hidratante).

En cuanto a la representación étnica de otros personajes, se aprecia en un plano medio a un aficionado afrodescendiente con los colores de la bandera ecuatoriana en su rostro. En la representación de periodistas y de quienes podrían ser deportólogos o personal médico, predomina una

tonalidad de piel más clara en comparación con la de los jugadores, pero son presentados durante muy poco tiempo, lo que no permite identificar claramente a qué grupo étnico pertenecen. Las diferencias fenotípicas, marcadas por el tono de la piel, podrían entenderse como una división de trabajo. El fútbol parece una actividad profesional reservada para hombres afrodescendientes.

Tabla 5.6. Ficha de análisis anuncio # 2 de Gatorade

Categoría	Bebida hidratante
Año	2022
Anuncio	2
Título	La Tri: Extreme Training: Calor
Duración	36 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=lub_bHTy658
Sinopsis	Mujer en ropa deportiva realiza una serie de ejercicios en ambientes cerrados, en los que predomina una iluminación rojiza para emular los 40 grados de temperatura de Catar. Uso de efectos especiales a manera de destellos. Su imagen se intercala con otras en las que se observan partidos de fútbol. La mujer bebe un líquido anaranjado directamente de una botella. Locución en *off* con voz masculina y voz sincrónica femenina para narración en primera persona.
# de personajes por etnia/tono de piel	Una mujer mestiza, dos hombres afrodescendientes, otros hombres.
Personajes	Protagónico: mujer mestiza con cabello negro y ojos oscuros, que viste ropa deportiva en tonos también oscuros, presentada en planos medios, primer plano, planos ¾. La iluminación es en ocasiones puntual, de relleno con una tonalidad rojiza. Incidental: jugadores de fútbol en plano general y panorámico.

En el segundo spot (tabla 6), aparece en el rol principal una mujer joven que puede ser identificada como mestiza y que es presentada como deportista no profesional. Durante una parte importante del anuncio, la iluminación es de color rojizo para simbolizar las altas temperaturas y el calor de Catar, pues se busca emular las condiciones en las que se jugarán los partidos, por lo que se advierten dos tomas en las que aparecen jugadores afrodescendientes, pero en un rol incidental. Se aprecia un predominio de planos medios y primeros planos. A diferencia del primer comercial, en este, la protagonista le habla a la cámara: «Es superdifícil el tener a alguien al lado que te dice que tienes que dar más. Es un poquito complicado, pero uno siempre sale de su zona de confort». El acento en su voz indica como origen alguna zona de la costa ecuatoriana.

En los dos anuncios, los protagonistas sostienen el producto es sus manos; por consiguiente, se establece una relación directa con los beneficios que ofrece la marca: bebida hidratante relacionada con la actividad física, que puede ser consumida por deportistas profesionales y por *amateurs* o aficionados.

Tabla 5.7. Ficha de análisis anuncio # 1 de Pilsener

Categoría	Cerveza
Año	2022
Título	#Haremos historia
Duración	1 min 54 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=ckAhtkYrZnU
Sinopsis	Las imágenes de apertura y cierre corresponden a una mujer envuelta en una bandera de Ecuador. Además, se presenta una serie de imágenes en la que se destacan otros/as deportistas ecuatorianos/as que obtuvieron medallas de oro en las Olimpiadas o que han ganado torneos internacionales, pero también de

	futbolistas que participaron en otros mundiales. Mientras, se muestran ilustraciones y murales con jugadores de la actual selección. Se presentan imágenes relacionadas con la celebración o la angustia que genera el fútbol en la afición, intercaladas con imágenes del producto, integrado en esos rituales de celebración. Se destacan las escenas en que aparece la parte superior de cuerpos que visten las camisetas que la selección ha usado en distintos mundiales, pero no se muestran los rostros. La locución en off es de una voz masculina; también se presenta voz sincrónica masculina.
# de personajes por etnia/tono de piel	Existe una gran cantidad de personajes que representan a diferentes etnias.
Personajes	Protagónico: mujer mestiza que aparece desde un plano ¾ hasta pasar, desde un ángulo contrapicado, a un primer plano. Aparece al principio y al final durante 8 segundos. Secundario: deportistas destacados alrededor de los cuales se establece el paralelismo con el pueblo ecuatoriano. Mujer que aparece pintándose la cara, mujer que ondea una bandera, hombre bailando, hombres gritando. Hombre de piel clara y cabello negro en ángulo picado con voz sincrónica para narración en primera persona. Mujeres mulatas con trenzas estilo africano. Hombre caucásico. Incidental: aficionados y público en general que es mostrado en planos medios y de conjunto durante uno o dos segundos.

Los anuncios de la cerveza Pilsener son los que tiene mayor duración (tablas 7 y 8). En el *spot* titulado #Haremos historia, los ambientes presentados son mayormente urbanos, con planos muy cortos, a manera de collages, lo que permite mostrar una gran cantidad de personajes, la mayoría de ellos desde un rol incidental (tabla 7). Estos personajes representan a varios grupos étnicos (afrodescendientes, blancos, mestizos y mulatos); muchos de ellos visten la camiseta de la selección. No obstante, no se aprecia a personajes indígenas o montubios. Lo que, relacionado con la ambientación urbana, podría justificar su ausencia al ser configurados bajo el estereotipo de población rural y campesina.

La bandera tiene una presencia constante. Se da protagonismo a dos mujeres, una de fenotipo mestizo que se cubre con una de gran tamaño, mientras otra, de tez más clara, la ondea mientras parece ir en una caravana y luego la besa. El único personaje que le habla a la cámara grita «¡Somos Ecuador, carajo!», corresponde a un hombre con fenotipo mestizo.

Si bien se aprecia la interacción de varios grupos, se destaca una escena que muestra a tres personajes: una mujer que puede identificarse como mulata y que lleva por peinado trenzas estilo africano, mientras que uno de los hombres posee características caucásicas (piel y cabello claro), y el tercero tiene cabello negro y la piel más oscura; por lo tanto, se aprecian a integrantes de tres grupos étnicos, que se encuentran frente a una pantalla, sentados en unos sofás ubicados en un espacio abierto, mientras, en el fondo, aparecen varios taxis; lo que podría entenderse como una reunión espontánea que surge para ver el evento deportivo o como tres amigos que han acordado reunirse para ello. En una toma, los tres se abrazan para celebrar un gol. El anuncio se cierra con la mujer mestiza de la toma inicial, que se cubre con la bandera.

Tabla 5.8. Ficha de análisis anuncio # 2 de Pilsener

Categoría	Cerveza
Año	2022
Título	Gracias capitán
Duración	1 min 27 s
Enlace	https://www.youtube.com/watch?v=xMtq6ePFHH4
Sinopsis	El anuncio empieza con una toma del planeta Tierra que da paso a la presentación del capitán de la selección de fútbol, Enner Valencia, en diferentes partidos. Mediante el uso de efectos especiales, se destaca «su poder goleador». Las imágenes se completan con una narración enmarcada en el agradecimiento, mientras se destacan las cualidades del jugador. La locución en *off* es de dos voces masculinas.
# de personajes por etnia/tono de piel	Varios hombres afrodescendientes, tres hombres mestizos, varios hombres de tez clara.
Personajes	Protagónico: hombre afrodescendiente que viste el uniforme de la selección ecuatoriana de fútbol, presentado en planos medios, primer plano, planos ¾, con iluminación ambiental y principal. Secundario: tres aficionados que se muestran en los graderíos en plano medio. Incidental: jugadores de fútbol en plano general y panorámico, aficionados en planos generales.

En el segundo anuncio (tabla 8), Pilsener le da total protagonismo a Enner Valencia, hombre afroecuatoriano que, desde el rol de capitán de la selección, es presentado en una profusión de primeros planos, pero también en los de tipo general para mostrarlo en el campo de juego, marcando goles. Con efectos especiales, se busca su configuración como un superhéroe. La edición alterna planos con la imagen del jugador y otros de fanáticos, entre los que se destaca una escena en que se aprecia a tres hombres con una tonalidad de piel mucho más clara que la del jugador que, aparentemente, cantan el himno nacional, ya que tienen una de sus manos colocadas sobre el pecho. Esto permite asociar el sentido de pertenencia con la competencia deportiva. La narración es emotiva y con una sonorización épica que busca destacar las cualidades del capitán.

A partir de la noción de etnicidad —que hace referencia a las complejas prácticas socioculturales compartidas, por las cuales los grupos poblacionales se identifican y se diferencian entre sí (Jones 1997)—, en este análisis, se ha realizado un acercamiento a la representación étnica en la publicidad audiovisual ecuatoriana mediante una muestra de anuncios para conocer si la tendencia de la inclusión ha sido adoptada por marcas con incidencia en el mercado a escala nacional; o, por el contrario, si los prejuicios que se han identificado en estudios precedentes, asociados al color de la piel y a las características fenotípicas (Argudo González y Rodríguez Caguana 2019; De Casanova 2003; Pontón Cevallos 2015, 2019; Rahier 1999; Vera Santos 2016) se mantienen incluso cuando, en Ecuador, como sociedad pluricultural, su población se autoidentifica como afrodescendiente, blanca, indígena, mestiza, montubia o mulata.

En el marco del Mundial de fútbol Catar 2022 —prototipo de evento en el que los anunciantes apelan a la ecuatorianidad o al sentido de pertenencia colectivo—, para responder a las interrogantes planteadas, se han analizado ocho anuncios de cuatro marcas que representan a distintos modelos de negocios y categorías de productos (banca, bebida hidratante, cerveza y tarjeta de crédito), por lo tanto, dirigidos a diferentes grupos de consumidores.

Desde el paradigma interpretativo, los hallazgos sugieren que el fenotipo caucásico, con el tono de piel blanco o más claro, tiene cabida en la publicidad audiovisual y estaría asociado con la noción de clase. Este aspecto ya había sido identificado en Ecuador (Pontón Cevallos 2019), pero también en Argentina, Brasil y México (Izquierdo, Martínez y Galmes 2016).

En los comerciales de la tarjeta de crédito, no solo se advierte la ausencia de representaciones étnicas diferentes a la blanca, sino que el espacio físico, como lugar de comunidad, se muestra cerrado a los «otros», pero abierto al mundo por medio de la representación de Francia y Argentina como lugares a los que ellos pueden acceder, o incluso representar. La otredad se expresa en cuanto se alude a los partidos de fútbol, sin que se muestre a futbolistas ni a aficionados de otras etnias. Sin embargo, entre los miembros del grupo, la interacción es abierta y animada, significada para fortalecer la dinámica de la autoidentificación a partir de la diferenciación con los no representados (Bauman 2005; Cuche [1966] 2002; Jones 1997). Esto se ve acentuado por medio de la camiseta de la selección que, en el ámbito simbólico, actúa como «la piel» del país.

En ese contexto, como un elemento unificador en los anuncios de las otras marcas, la camiseta es usada por los personajes que representan a las diversas etnias ecuatorianas, algo que no sucede en los comerciales de Diners Club. En los *spots*, se observa que los hombres llevan su propio «uniforme» (pantalones blancos u oscuros, camisas y camisetas en tonos azulados, zapatos deportivos, similar corte de cabello); mientras que la mujer, que tiene el rol protagónico y que viste prendas con los colores amarillo, azul y rojo, redefine la simbología del tricolor de la bandera con un carácter distintivo, al no llevar la camiseta de la selección.

Esto no quiere decir que se niegue la autoidentificación desde la ecuatorianidad, que contrasta con los espacios asociados con lo extranjero, Argentina y Francia, porque, tal y como se titula el comercial, *Ecuador está de fiesta y el mundo también*, lo que connota la incidencia global del fútbol y el alcance de una marca multinacional como Diners Club.

De hecho, la estancia principal está ambientada como un reducto de esa ecuatorianidad en que no solo se reúnen todos los personajes, sino que interactúan y celebran; pero también sirve como dispositivo para reafirmar la posición de clase y la pertenencia a un determinado grupo étnico —en este caso al blanco-caucásico— desde una concepción de exclusividad que, por otra parte, responde a la identidad de la marca y a la definición del grupo objetivo al que quiere llegar.

Como propone Larraín (2001), el espacio, en esta ocasión como comunidad cerrada, emerge como un factor que permite construir y reconstruir la identidad por medio de los elementos materiales utilizados para proyectar la posesión de bienes simbólicos (estatus) que, asociados a la tarjeta de crédito, promueven el consumo de objetos tangibles (tecnología y productos para el hogar) que no siempre están al alcance de quienes no pertenecen a esa comunidad. Así pues, el producto-servicio funciona como elemento de integración y de contrastación (Bari 2002).

Por otro lado, en los anuncios de Banco Pichincha, tan solo un personaje posee características mestizas y otro es afrodescendiente. El predominio esta dado por lo que, según Tipa (2023), correspondería al perfil «latino internacional» de tez blanca, cabello negro y ojos oscuros que, en términos generales, responde al fenotipo caucásico, que se desmarca de la mayoría autoidentificada como mestiza (INEC 2014). Casi todos los personajes son representados realizando actividades individuales y en solitario, enfocadas en la preparación previa a un partido.

Esto podría dar cuenta de que el sentimiento de pertenencia, que puede ser vivenciado por medio de acciones y rituales particulares, solo tiene sentido si se integra en un todo compartido mediante signos que confluyen en el valor que se otorgan a la selección como elemento de identidad colectiva (Ramírez 2006; Voirol 2018); que se significa con el tono amarillo que, por lo demás, también es el color corporativo de la marca y, en consecuencia, es «el amarillo que nos une». Los personajes son presentados de forma equitativa, lo que equivale a una buena práctica publicitaria; sin que se equipare con un tratamiento de publicidad

inclusiva, debido a que no existe equilibrio en la representación de la diversidad étnica y tampoco se exhiben interacciones interétnicas (Lorité García, Grau Rebollo y de Sousa Lacerda 2018).

En otro orden, si bien en uno de los *spots* de Pilsener (*#HaremosHistoria*) se aprecian ciertas dinámicas que conectan a personajes con distintas características fenotípicas, que podrían catalogarse como un intento de publicidad inclusiva, al igual que en el caso de Banco Pichincha, parece ser más bien una buena práctica, porque no se han encontrado representaciones de los pueblos indígena y montubio, lo que invisibiliza a una parte relevante del cambiante tejido social ecuatoriano. En tanto, la publicidad pierde la oportunidad de contribuir simbólicamente a la integración interétnica (Peñaloza 2018). Se aprecian intentos por mostrar diversidad e inclusión que no terminan por consolidarse (Eisend, Muldrow y Rosengren 2022).

En efecto, en ninguno de los ocho anuncios analizados, se ha encontrado a personajes que representen a todas las identidades, aun cuando se parte del supuesto de que el fútbol ha permeado en casi todos los estamentos sociales y se ha convertido en un deporte con cobertura nacional tanto en el ámbito físico (equipos, ligas, campeonatos) como mediático (Voirol 2018). La carencia de personajes indígenas en los anuncios publicitarios se corresponde con lo identificado por Bagua (2020) en cuanto a que esa ausencia también es perceptible en la propia selección, que no cuenta con jugadores indígenas.

Una de las interrogantes que surgen es si esa es una de las posibles razones para que las marcas no los signifiquen como modelos en las campañas que se crearon con motivo de Catar 2022; y simbólicamente se vean excluidos de los imaginarios que se crean y recrean por medio de la publicidad comercial con grupos objetivos definidos (Argudo González y Rodríguez Caguana 2019; Eisend, Muldrow y Rosengren 2022; Pitkin 1967); o si corresponde a lo detectado por Carrillo Trueba (2009), en cuanto a que los personajes indígenas solo tienen cabida en las campañas publicitarias gubernamentales, dirigidas al público en general.

En esa línea, dado que, en el Mundial, Ecuador participaba con una alta representación de jugadores negros (Escobar-Jiménez y Palacios-Ocles 2022), en cinco de los ochos anuncios aparecen personajes afroecuatorianos. Esto puede ser un indicador para inferir los efectos que, entre los consumidores afrodescendientes, tendría la publicidad en cuanto al sentido de adscripción por medio de la etnia, como parentesco ampliado, lo que, en el ámbito cultural, reforzaría el rol del fútbol como un modo de vida entre la comunidad afroecuatoriana (Escobar-Jiménez y Palacios-Ocles 2022; Huntington 2004). La visibilidad alcanzada es notoria, aunque cantidad no siempre se traduce en calidad representativa, debido a que podría significar un posible encasillamiento, que colocaría al deporte como uno de los pocos ámbitos en el que los personajes afrodescendientes pueden demostrar sus cualidades. Esta situación también fue identificada por Mendoza Cuellar (2021) en la publicidad peruana.

En cuanto a los personajes anónimos (modelos), en el anuncio *Promo Ahorro Mundialista* de Banco Pichincha, pese a que un joven negro es el único que aparece, convertido en el protagonista, se trata de una personificación irrelevante, porque su presencia se utiliza para dar a conocer una promoción, sin ningún peso narrativo. El personaje se muestra plano (Forster 1983), significado mediante el baile como una cualidad pintoresca, pero injustificada (Licsandru y Cui 2018). Así se refuerza que la configuración de la participación del joven se da desde la suposición de que posee una característica «natural» centrada en el baile (Izquierdo Iranzo 2008). Aun así, se debe destacar que, a diferencia de lo encontrado por Sena Solon y Córdula Almeida (2018) en algunos anuncios brasileños en que los personajes afrodescendientes sirven para connotar pobreza y fealdad, en el caso específico del anuncio de Banco Pichincha, el entorno que rodea al personaje es sobrio y con armonía estética, aunque artificial.

En relación con los personajes famosos, Michael Estrada y Enner Valencia, en el anuncio de Gatorade *Más preparados que nunca*, se destacan sus habilidades deportivas. Asimismo, se intuye el objetivo de poner en

evidencia su profesionalismo. En ese sentido, la personificación es convincente (Forster 1983). Se los representa de forma estructurada, con una argumentación positiva, lo que destaca el valor que tiene el deporte y el esfuerzo que demanda llegar a la cima del fútbol. Esta representación se muestra disruptiva (Mendoza Cuellar 2021) si se la compara con la del personaje anónimo. Igualmente, estas caracterizaciones se manifiestan como enorgullecedoras, algo que también se percibe en *#HaremosHistoria* de Pilsener. El sentido de pertenencia identitaria mediante el deporte se extiende hacia el ciclista Richard Carapas (ganador del Giro de Italia y de una medalla de oro en las Olimpiadas de Tokio) y a Neisi Dajomes, campeona olímpica de halterofilia. Además, se aprecia a los exjugadores de la selección Agustín Delgado y Alex Aguinaga. Los cuatro representan a distintos grupos étnicos que, con el deporte, han logrado éxitos que fortalecen el orgullo nacional.

Retomando las interpretaciones que se desprenden del comercial *Más preparados que nunca*, se deja claro el rol de los medios tradicionales y sociales (aplicaciones para redes sociales digitales) en cómo se percibe a los jugadores de fútbol, que enfrentan y superan ataques simbolizados a través de los periódicos. En una parte de la locución en *off*, se menciona «en los próximos noventa minutos, no importan los rivales, los titulares, los tuits. Lo único que importa es que nos presentamos más preparados que nunca»; lo que corroboraría lo que Rahier (2008) identificó en el Mundial de 2006. El éxito de los jugadores afrodescendientes puede ser percibido como amenaza a la visión hegemónica de la identidad nacional ecuatoriana. Así, las prácticas racistas que forman parte de la cotidianidad se integrarían de forma solapada y naturalizada en los comentarios que periodistas y aficionados hacen acerca del accionar de los jugadores negros (Almeida Vinueza 1999).

Desde esa perspectiva, mientras se minimiza desde el estereotipo al individuo anónimo que representa a un grupo étnico que históricamente ha sido marginado (*Promo Ahorro Mundialista*), esa concepción cambia cuando los sujetos, desde la condición de jugadores exitosos, se

reconfiguran en el «orgullo nacional». En el comercial de Pilsener, *Gracias, capitán*, se escucha «195 países en el mundo y tuvimos la suerte de tenerte entre nosotros, de contar en nuestras filas con un hombre que parece no ser de este planeta [...] es inigualable, es increíble, es Enner Valencia, señores, el Súperman de los ecuatorianos». Esta última frase coincide con una imagen en blanco y negro de una página de periódico en la que se lee «SUPERMAN, EL GOLEADOR DE ECUADOR», el nombre del país se ha remarcado en color amarillo. «Llevaste nuestros colores a pasear por el mundo, dejando nuestra bandera en lo más alto... gracias, capitán, por ser el ejemplo de líder que todos necesitábamos y por hacer que un país entero celebre tus goles».

Por la forma en la que se expone lo que hace Enner Valencia y la contextualización de su rol profesional, se puede entender que, simbólicamente, su representación es un ejercicio de buenas prácticas publicitarias y de inclusión que busca resaltar positivamente su imagen como líder (Eisend, Muldrow y Rosengren 2022; Fairclough 2003; Pitkin 1967).

Acerca de la representación de las mujeres mestizas que De Casanova (2003) había identificado en las revistas femeninas desde la cosificación y la sexualización, en los anuncios analizados, no se han encontrado esos elementos. Si bien en *El amarillo que nos une* de Banco Pichincha y en *Ecuador está de fiesta y el mundo también* de Diners Club prevalece el rol principal asociado al fenotipo caucásico, se trata de una caracterización más contemplativa y pasiva si se la compara con el tratamiento que se le ha dado a la mujer con rasgos mestizos en *La Tri: Extreme Training: Calor* de Gatorade. Su protagonismo, desde la acción, está directamente relacionado con el deporte.

En general, las mujeres aparecen en siete de los ocho anuncios analizados. Las puestas en escena dejan claro que el fútbol no se concibe como algo que solo involucra a los hombres. A las mujeres se las muestra como aficionadas que sienten pasión por el fútbol y la selección, como lo personifica la mujer mestiza que se cobija con una gran bandera en *#HaremosHistoria*.

Conclusiones

Para responder a la primera pregunta de investigación que gira en torno a *¿cuáles son los grupos étnicos que tienen representatividad en la publicidad audiovisual ecuatoriana?*, los hallazgos obtenidos, a partir de la muestra de anuncios analizados, ponen en evidencia que personajes que fenotípicamente representan a afroecuatorianos/as, blancos/as, mestizos/as y mulatos/as tienen espacios en los anuncios. Esos espacios pueden ser grandes o pequeños. Pero, para montubios/as e indígenas, no existen. Lo blanco-caucásico consolida su representación simbólica relacionada con la posición de clase que configura a sus integrantes como sujetos de consumo. Mientras que lo afro, por medio del deporte, se abre espacios que pueden contener trazos de prejuicios, pero también de orgullo. Lo mestizo, al constituirse en la mayoría, mantiene su representatividad.

Con respecto a la segunda pregunta —*¿cómo se representa en la publicidad audiovisual a las identidades de los grupos étnicos ecuatorianos?*—, las evidencias extraídas del análisis de la muestra de comerciales sugieren al menos dos lecturas. Los grupos étnicos tienen representación de acuerdo con el tipo de producto, lo que deja claro el tema de la segmentación, no solo económica sino también identitaria que se ve condicionada por las relaciones intraétnicas e interétnicas. Por otro lado, por medio del deporte, la representación étnica puede ser contextualizada desde un rol protagónico y agente, con personajes que se muestran desde una estructuración más compleja, sin que eso deje por fuera concepciones estereotipadas, específicamente centradas en los afrodescendientes de a pie. De las cuatro marcas y los ocho anuncios analizados, los que muestran mayor disrupción en cuanto a la representación étnica pertenecen a Pilsener con sus dos propuestas *#HaremosHistoria* y *Gracias, capitán*, y Gatorade con *Más preparados que nunca* para significar a jugadores negros como exitosos.

Esto posibilita dar respuesta a la tercera pregunta de investigación: *¿cómo se expone la inclusión y la diversidad étnica en la publicidad audiovisual ecuatoriana?* En los análisis que corresponden a una pequeña muestra de anuncios, no se advierte la existencia de representantes de todos los grupos étnicos ecuatorianos. Tampoco se perciben relaciones interétnicas que abarquen a diferentes configuraciones de personajes que deberían interactuar en condiciones de igualdad y reciprocidad simbólica. En esa medida, no se puede considerar que la publicidad analizada en este estudio se revele como inclusiva o incluyente. No obstante, en cómo se configura a integrantes destacados de ciertos grupos étnicos, se advierten intentos por hacer representaciones basadas en buenas prácticas publicitarias con un tratamiento respetuoso de la diversidad.

Esto abre la posibilidad de corroborar o refutar estos indicios con estudios que contemplen muestras de anuncios estadísticamente significativas. En este, de carácter exploratorio, se ha analizado a una pequeña muestra de anuncios publicitarios, por lo cual, no se pueden establecer generalizaciones que contextualicen la publicidad ecuatoriana como un todo.

Sobre la autora

Priscila Chalá Mejía

Doctora en Medios, Comunicación y Cultura por la Universidad Autónoma de Barcelona, con mención *cum laude*. Es también máster en Publicidad y Relaciones Públicas, y en Dirección de Comunicación Organizacional por Esma-Universidad Internacional de Catalunya. Licenciada en Publicidad por la Universidad Tecnológica Equinoccial. Su trayectoria profesional y académica gira en torno a la comunicación, tanto en el diseño y ejecución de proyectos sociales y comerciales como en la docencia universitaria y la investigación. Sus líneas de investigación exploran la relación entre comunicación y cultura, género, tecnologías de la información, representación simbólica, interseccionalidad y estereotipos.

Síntesis y futuras líneas de investigación

Al llegar a la última página, el lector descubre que este libro no es un conjunto de piezas sueltas, sino un tejido donde cada hilo —identidad, calidad, crisis, IA y diversidad— se entrelaza para formar una sola trama. Comenzamos explorando cómo las organizaciones construyen su identidad en un mundo hiperconectado; una voz genuina que, si se quiebra, hace temblar todo lo demás. De inmediato, aparece la calidad, esa brújula ética y metodológica que da peso y credibilidad al relato. Entonces irrumpe la crisis inevitable al igual que desafiante que funciona como un sismógrafo: revela fallas internas y obliga a recalibrar la estrategia comunicativa. En medio de esa sacudida, la IA entra como acelerador: potencia posibilidades, pero también expone sesgos y tensiones que requieren nuevos acuerdos normativos. El viaje culmina con la diversidad, no como apéndice moral, sino como el principio que rehumaniza todo el proceso, amplía los márgenes de la conversación y devuelve la confianza a públicos cada vez más plurales.

Hacia dónde mirar ahora

- **Identidades poscrisis**

  Seguir, durante años y no solo durante semanas, la manera en que una marca recompone su relato después de una crisis reputacional revelará qué tan profunda fue la lección aprendida.

- **Calidad en tiempo real**

  Imaginar tableros que combinen analítica de datos, retroalimentación ciudadana y algoritmos explicables para evaluar, minuto a minuto, la fiabilidad de los mensajes institucionales.

- **Algoritmos con rostro humano**

  Poner a prueba sistemas de recomendación y segmentación en audiencias latinoamericanas, afinando protocolos que minimicen sesgos y maximicen inclusión.

- **Crisis interculturales**

  Comparar la gestión de desastres comunicativos entre países vecinos mostrará matices culturales que los manuales globales no alcanzan a cubrir.

- **Publicidad inclusiva y confianza**

  Medir cuánto afecta la representación diversa en la disposición a comprar, recomendar o defender a una organización en situaciones de crisis.

  Invitamos a investigadores y profesionales a continuar este trabajo. Siempre habrá preguntas por resolver en el ámbito de la comunicación social y organizacional, métricas por definir y comunidades que aún buscan ser representadas. El futuro de la comunicación exige que todas las voces estén presentes.

Referencias

Agudelo Cuesta, Diana Carolina. 2011. «Teorías actuales de comunicación. ¿Por qué la comunicación puede ser considerada como un modelo sistémico?». Última modificación agosto de 2011. http://agudelodiana.blogspot.com/2011/08/.

Alcover de la Hera, Carlos. 2003. «Las organizaciones en las sociedades actuales». En *Introducción a la psicología de las organizaciones*, editado por Francisco Gil Rodríguez y Carlos Alcover de la Hera, cap. 3. Madrid: Alianza Editorial.

Altamirano Benítez, Verónica, Fanny Paladinez Galarza y Rosario Puertas Hidalgo. 2018. «Comunicación preventiva y de crisis en las instituciones privadas del Ecuador». En *Actas del III Simposio Internacional sobre Gestión de la Comunicación* (XESCOM). https://xescom2018.files.wordpress.com.

Almeida Vinueza, José. 1999. *El racismo en las Américas y el Caribe*. Quito: Abya Yala.

Antón Sánchez, John. 2008. «La categoría de "afroecuatoriano" y los rasgos de autoidentificación étnica en censos y encuestas de Ecuador». *Revista Latinoamericana de Población* 2(3): 89-104. https://doi.org/10.31406/relap2008.v2.i2.n3.1.

Arelys Donis, Claudia y Teresa Gema Martín Casado. 2017. «Representación del otro en publicidad social: Análisis de publicidad gráfica en redes sociales de ONGD». *Revista Latina de Comunicación Social* 72: 415-29. https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1172.

Argudo González, Katherine Sayonara y Tomás Humberto Rodríguez Caguana. 2019. «Análisis comunicacional de construcción de es-

tereotipos étnicos por recepción de comerciales de 1990 al 2010». *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación 142*: 247-64.

Ávila, Adalberto. 2013. «Las organizaciones como sistemas sociales complejos». *Integración Académica en Psicología 1*(2): 81-9. https://integracion-academica.org/attachments/article/16/Integracion%20Academica%20V1N2%20red.pdf.

Baker, Sherry y David L. Martinson. 2001. «The TARES Test: Five Principles for Ethical Persuasion». *Journal of Mass Media Ethics 16*(2-3): 148-75.

Baca Urbina, Gabriel. 2014. *Administración integral: Hacia un enfoque de procesos*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Bagua, Alfredo. 2020. «Representación del indígena en Twitter: Caso Mushuc Runa Sporting Club». *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración 7*: 194-221. https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.8.

Bardin, Laurence. 2002. *Análisis de contenido*, 3.ª ed. Madrid: Akal.

Barquero Cabrero, José Daniel. 2002. *Comunicación y relaciones públicas: De los orígenes al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Bari, María Cristina. 2002. «La cuestión étnica: Aproximación a los conceptos de grupo étnico, identidad étnica, etnicidad y relaciones interétnicas». *Cuadernos de Antropología Social 16*: 149-63.

Basabe, Santiago. 2005. «La teoría de sistemas de Niklas Luhmann». *Foro: Revista de Derecho* (4): 193-203. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1768/1/RF-04-AV-Basabe.pdf.

Baudrillard, Jean. (1968) 2004. *El sistema de los objetos*. Ciudad de México: Siglo XXI.

Bauman, Zygmunt. 2005. *Identidad: Conversaciones con Benedetto Vecchi*. Madrid: Losada.

BBC News Mundo. 2025. «Elecciones en Estados Unidos: Las imágenes falsas creadas con IA para intentar atraer el apoyo de los votan-

tes negros hacia Trump». *BBC News Mundo*. Acceso 6 de febrero de 2025. https://www.bbc.com/mundo.

Black, Sam. 2001. *The Practice of Public Relations*, 8.ª ed. Londres: Kogan Page.

Berelson, Bernard. 1952. *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, IL: Free Press.

Berlo, David K. 2002. *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.

Bond, Bradley, y Justine Rapp Farrell. 2020. «Does Depicting Gay Couples in Ads Influence Behavioral Intentions? How Appeal for Ads with Gay Models Can Drive Intentions to Purchase and Recommend». *Journal of Advertising Research* 60(2): 208-21. https://doi.org/10.2501/JAR-2019-026.

Brooks, Mary E., Shannon Bichard y Clay Craig. 2016. «What's the Score? A Content Analysis of Mature Adults in Super Bowl Commercials». *Howard Journal of Communications* 27(4): 347-66. https://doi.org/10.1080/10646175.2016.1206046.

Buckingham, David. 2008. *Youth, Identity and Digital Media*. Cambridge, MA: MIT Press.

Buley, Natal'ya V., Tatiana S. Demchenko, Sergey A. Makushkin, Mikhail V. Vinichenko y Aleksandr V. Melnichuk. 2016. «Human Resource Management in the Context of the Global Economic Crisis». *International Journal of Economics and Financial Issues* 6(8S): 160-65. https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/3723.

Cachán, Carlos. 2016. *Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación*. Madrid: Dykinson.

Cáceres, Lina. 2008. *Identidad, memorias e imaginación en John Locke y David Hume*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Camacho, Cristina. 2022. *Flechas, vectores y fuerzas*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Campos García, Alejandro. 2012. *Racialización, racialismo y racismo: Un discernimiento necesario*. La Habana: Universidad de La Habana.

Cantamutto, Francisco. 2018. «Génesis y tensiones en la comunidad societal de Parsons». *Espiral* 25(71): 9-38.

Capriotti, Paul. 1999. «Comunicación corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo». *Reporte C&D*: 30-3.

Capriotti-Peri, Paul. 2009. *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Cárdenas, Manuel. 2011. *Gestión de crisis y reputación corporativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Carrillo Trueba, César. 2009. E*l racismo en México: Una visión sintética*. Ciudad de México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Carrión García, Antonio, José Manuel Jabaloyes Vivas y José Manuel Carot Sierra. 2020. *Introducción a la gestión de la calidad*. Valencia: Editorial Universitat Politécnica de Valencia.

Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión. 2020. «Montubios». 6 de junio de 2020. https://casadelacultura.gob.ec/postnoticias/montubios/

Casanovas, Alain. 2013. *Gestión de políticas de empresa*. Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal, cuaderno no. 5. Madrid: KPMG. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf.

Castells, Manuel. 1997. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. 2: El poder de la identidad*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, Manuel. 2010. «La sociedad red: Una visión global». *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* 7(1): 139-41.

Cazares, Dante. 2010. *El funcionalismo estructural y la alternativa de la teoría del conflicto: Raíces históricas*. Guadalajara: Universidad Pedagógica Nacional. https://www.academia.edu/8676178.

Chalá, Priscila. 2015. «Publicidad ilícita en la mira: Las denuncias como mecanismo de control». *Communication & Society 28*(1): 93-114. https://doi.org/10.15581/003.28.35970.

Chase, Howard. W. 1976. *Corporate Public Issues and Their Management*. Washington, DC: Issue Action Publications.

Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. 2017. *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. 3.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Cerutti, Ángel y Cecilia González. 2008. «Identidad e identidad nacional». *Revista de la Facultad 14*: 77-94.

Clerwall, Christer. 2014. «Enter the Robot Journalist: Users' Perceptions of Automated Content». *Journalism Practice 8*(5): 519-31. https://doi.org/10.1080/17512786.2014.883116.

Coates, Joseph F., Jarret Jarratt y Lloyd Heinz. 1986. *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*. Mt. Airy, MD: Lomond Publications.

Coombs, W. Timothy. 2015. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 5.ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial 449, 20 de octubre.

Cornelissen, Joep P. 2023. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 6.ª ed. Londres: SAGE Publications.

Cortés, José. 2017. *Sistemas de gestión de calidad: ISO 9001:2015*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Costa, Joan. 2001. «El director de comunicación: La nueva figura central en la empresa del siglo XXI». En *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, editado por Juan Benavides y Justo Villafañe, 47-66. Barcelona: Gestión 2000.

Costa, Joan. 2003. *Identidad corporativa*. México: Trillas.

Costa, Joan, ed. 2005. *Master DirCom*. Medellín: Universidad de Medellín.

Costa, Joan. 2005. «De la comunicación integrada al director de comunicación». *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación 91*: 56-63.

Costa, Joan, Guillermo Bosovsky, Ignasi Fontvila, Alberto Rabadán y Albert Culleré. 2022. *Los cinco pilares del branding: Anatomía de marca*. Barcelona: Trillas.

Couldry, Nick, y Andreas Hepp. 2017. *The Mediated Construction of Reality*. Cambridge: Polity Press.

Cristiano. 2022. «Home Sweet Home...». *Instagram*, 21 de abril. https://www.instagram.com/p/CcoCpceL1LA/.

Cuadernos de Periodistas. 2023. «IA en periodismo: Oportunidades, riesgos, incógnitas». *Cuadernos de Periodistas 46*. https://www.cuadernosdeperiodistas.com/numero/46/.

Cuatrecasas, Luis. 2011. *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

Cuche, Denys. 2002. *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.

De Casanova, Erynn Masi. 2003. «Women's Magazines in Ecuador: Re-Reading "La Chica Cosmo"». *Studies in Latin American Popular Culture 23*: 89-102.

De Gasperín Vichique, Miguel Ángel. 2016. *La gestión institucional de crisis: Estrategia clave en el siglo XXI*. Barcelona: UOC.

Dein, Simon. 2006. «Race, Culture and Ethnicity in Minority Research: A Critical Discussion». *Journal of Cultural Diversity 13*(2): 68-74.

Dircomtomía. 2013. «Qué es la identidad visual corporativa y por qué la necesita tu marca». *Dircomtomía*. https://dircomtomia.com/2013/03/28/que-es-la-identidad-visual-corporativa-y-por-que-la-necesita-tu-marca/.

Eisend, Martin, Adrienne Muldrow y Sara Rosengren. 2022. «Diversity and Inclusion in Advertising Research». *International Journal of Advertising*: 1-8. https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2122252.

El País. 2017. «Tecnología y actualidad». *El País*. https://elpais.com/tecnologia/2015/10/08/actualidad/1444317803_934980.html.

El Universo. 2019. «Zara amplió una de sus tiendas en Ecuador». *El Universo*. https://www.eluniverso.com/noticias/economia/zara-amplia-una-de-sus-tiendas-en-ecuador-tras-realizar-inversion-nota/.

Escobar-Jiménez, Christian y Diego Palacios-Ocles. 2022. «Sobrerrepresentación de afrodescendientes del Chota en el fútbol profesional ecuatoriano». *Estudios Sociológicos* 40(119): 527-59. https://doi.org/10.24201/es.2022v40n119.2193.

Evans, James R. y William M. Lindsay. 2020. *Managing for Quality and Performance Excellence*. 11.ª ed. Boston: Cengage Learning.

Fairclough, Norman. 2003. *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. Londres: Routledge.

FantasticArts. 2026. *Volkswagen Driving Simulator*. Versión 247 [aplicación móvil]. Google Play. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.FantasticArts.VWDrivingSim

Frandsen, Finn y Winni Johansen. 2017. *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Londres: SAGE.

Fernández Collado, Carlos. 2002. *La comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.

Fingas, Rogger. 2017. «Media photos offer deeper peek inside Apple's first Singapore store». *Apple Insider*, 25 de mayo. https://appleinsider.com/articles/17/05/25/media-photos-offer-deeper-peek-inside-apples-first-singapore-store.

Fita, Jaume. 1999. *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Forster, Edward Morgan. 1983. *Aspectos de la novela*. Madrid: Debate.

Foster, Jordan y David Pettinicchio. 2022. «A Model Who Looks Like Me: Communicating and Consuming Representations of Disability».

Journal of Consumer Culture 22(3): 579-97. https://doi.org/10.31219/osf.io/9mvka.

Fresno, Caridad. 2018. *¿Qué es la gestión del conocimiento?* Madrid: ESIC.

Fundación Comparlante. 2019. «Equipo». *Comparlante*. https://www.comparlante.com/equipo/.

Galeano, Ernesto. 1997. *Modelos de comunicación*. Buenos Aires: Macchi.

García, José. 2015. *Comunicar en la sociedad red: Teorías, modelos y prácticas.* Madrid: UOC.

Giménez, Gilberto. 2002. «Paradigmas de identidad». En S*ociología de la identidad*, coordinado por Aquiles Chihu Amparán, 35-60. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa / UAM Iztapalapa.

Girola, Lidia. 2010. «Talcott Parsons: A propósito de la evolución social». *Sociológica* 25(72): 169-83. http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v25n72/v25n72a7.pdf.

Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nueva York: Doubleday Anchor Books.

Gómez de Travesedo-Rojas, Ruth y Ana Almansa-Martínez. 2018. «El cuerpo de la mujer en la publicidad de las revistas femeninas de alta gama». *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación 137*: 315-31. https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i137.3165.

González, José Luis y María Pérez. 2024. «La IA y su impacto en la comunicación: Recorrido y perspectivas». *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales 26*(2): 45-60.

González-Anleo, Juan M., María Cortés del Rosario y Deborah Garcelán Vargas. 2018. «Roles y estereotipos de género en publicidad infantil: ¿Qué ha cambiado en las últimas décadas?». *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC 18*(18): 80-99. https://doi.org/10.7263/adresic-018-05.

Grunig, James E., Larissa A. Grunig y María Aparecida Ferrari. 2015. «Perspectivas de las relaciones públicas: Resultados del Excellence

Study para la comunicación en las organizaciones». *Revista Mediterránea de Comunicación* 6(2): 9-28.

Guerrero, Patricio. 1993. «De sujetos indios a ciudadanos étnicos: De la manifestación de 1961 al levantamiento indígena de 1990». En *Democracia, etnicidad y violencia política en los países andinos*, editado por Alberto Adrianzén, 83-102. Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos e Instituto de Estudios Peruanos.

Gutiérrez, Humberto. 2014. *Calidad y productividad*. 4.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2020. *Gestionar las emociones en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Guzmán, Omar y Tamara Caballero. 2015. «Talcott Parsons: Una pretensión loable no consumada». *Revista de Estudios Sociales 135*: 612-24.

Guix-Oliver, Joan. 2008. «El análisis de contenidos: ¿Qué nos están diciendo?». *Revista de Calidad Asistencial 23*(1): 26-30.

Harley-Davidson. 2022. «Fat Boy». *Harley-Davidson*. https://www.harley-davidson.com/la/es/motorcycles/fat-boy.html.

Herrera-Ortiz, Jessica, Jessica Peña-Avilés, María Verónica Herrera-Valdivieso y Doucglas Moreno-Morán. 2024. «La IA y su impacto en la comunicación: Recorrido y perspectivas». *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. https://doi.org/10.36390/telos261.18.

Ho, Michelle y Hiromi Tanaka. 2022. «How Nissin Represented Naomi Osaka: Race, Gender, and Sport in Japanese Advertising». *Communication & Sport 10*(4): 594-615. https://doi.org/10.1177/21674795211040213.

Huntington, Samuel P. 2004. *¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense*. Barcelona: Paidós.

International Organization for Standardization (ISO). 2015a. *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015)*. Ginebra: ISO.

International Organization for Standardization (ISO). 2015b. *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001:2015)*. Ginebra: ISO.

Izquierdo Iranzo, Patricia. 2008. «Representación de la minoría entre la minoría: Relaciones intergénero e interétnicas en la publicidad». *Feminismo/s 11*: 73-94. https://doi.org/10.14198/fem.2008.11.05.

Izquierdo, Patricia, Esther Martínez y María Galmes. 2016. «La representación étnica en la publicidad argentina, brasileña y mexicana (2012-2014)». *Prisma Social 17*: 241-67.

Janka, Amelie, Christine Adler, B. Brunner, S. Oppenrieder y Stefan Duschek. 2017. «Biofeedback Training in Crisis Managers: A Randomized Controlled Trial». *Applied Psychophysiology and Biofeedback* 42(2): 117-125. https://doi.org/10.1007/s10484-017-9360-6. C

JefoteAlejandro. 2022. «FIFA 23 (PS4) | Copa del Mundo: Catar 2022 | *Gameplay en España*». Video de YouTube, 30 de noviembre de 2022. https://www.youtube.com/watch?v=HH_HBUk-hyI

Jinchang, Zhang. 2017. «Failure of the Business Cycle Theory and Call for a New Theory». *China Economist 12*(4): 92-109. https://doi.org/10.19602/j.chinaeconomist.2017.04.05.

Jones, Siân. 1997. *The Archaeology of Ethnicity: Constructing Identities in the Past and Present*. Londres y Nueva York: Routledge.

Junxi112. 2011. «Cumpleaños en el Friday's». Video de YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=kvrwlE3Imcg

Kantar. 2021. *Inclusion & Diversity 2021 Annual Report*. https://www.kantar.com/es/sobre-kantar/inclusion-y-diversidad.

Kantar. 2022. *Inclusion Index: The State of Inclusion in 2022. Getting Real with Diversity, Equity & Inclusion (DEI)*. https://www.kantar.com/campaigns/inclusion-index.

Keita, Shomarka y Rick Kittles. 1997. «The Persistence of Racial Thinking and the Myth of Racial Divergence». *American Anthropologist* 99(3): 534-44. https://doi.org/10.1525/aa.1997.99.3.534.

Korsbaek, Leif. 2010. «Raymond Firth: "La organización social y el cambio social"». *Iberoforum: Revista de Ciencias Sociales* 9: 149-83.

Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. 2013. *Elementos de la administración: Un enfoque internacional y de innovación*, 8.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Krippendorff, Klaus. 2018. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 4.ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

La Nación. 2022. «De 3 a 100 dólares: Cómo cambiaron los precios de las entradas a Disney World desde su inauguración». *La Nación*. https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/de-3-a-100-dolares-como-cambiaron-los-precios-de-las-entradas-a-disney-world-desde-su-inauguracion-nid01062022/.

Larraín, Jorge. 2001. *Identidad chilena*. Santiago: LOM Ediciones.

Licsandru, Tana Cristina, y Charles Chi Cui. 2018. «Subjective Social Inclusion: A Conceptual Critique for Socially Inclusive Marketing». *Journal of Business Research 82*: 330-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.036.

Licsandru, Tana Cristina, y Charles Chi Cui. 2019. «Ethnic Marketing to the Global Millennial Consumers: Challenges and Opportunities». *Journal of Business Research 103*: 261-274. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.052.

Limas Suárez, Sonia Janneth, Gloria Vargas Soracá y Eduardo José Salazar Araujo. 2024. *La comunicación corporativa y su influencia a través de la publicidad digital: Un estudio en productos de la línea cosmética y cuidado corporal en el departamento de Boyacá (Colombia)*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y Universidad Simón Bolívar.

Livingstone, Frank B. y Theodosius Dobzhansky. 1962. «On the Non-Existence of Human Races». *Current Anthropology 3*(3): 279-81. https://doi.org/10.1086/200290.

London, Lela. 2021. «Virtual Try-On Is More Than a Pandemic Trend and These Brands Are Reaping the Rewards». *Forbes*, 20 de mayo de 2021. Forbes

López Aristica, Juan, y Pedro López Herrera. 2012. *Teoría de la autopoiesis en comunicación organizacional*. Barcelona: Editorial Científica

López del Ramo, Joaquín y María Luisa Humanes. 2016. «Análisis del framing visual y sus componentes en el tratamiento fotográfico de la crisis de los refugiados sirios en medios de prensa internacional». *Scire: Representación y Organización del Conocimiento 22*(2): 87-97. https://doi.org/10.54886/scire.v22i2.4395.

Lorité García, Nicolás. 2021. «Publicidad, diversidad fenotípica y dinamización intercultural en Cataluña en tiempos de crisis y cambios». *Cuadernos.info 48*: 139-65. https://doi.org/10.7764/cdi.48.1725.

Lorité García, Nicolás, Jorge Grau Rebollo y Juciano de Sousa Lacerda. 2018. «Representación de la diversidad sociocultural en la publicidad audiovisual: Materiales para un tratamiento inclusivo». *Revista Latina de Comunicación Social 73*: 425-46. https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1263.

Luhmann, Niklas. 1998. *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.

Lux Awards. 2022. «People's Choice: Lux Love Brand of the Year». https://www.luxawards.la/.

Macías-Villacreses, Tania L., Gissell T. Martínez-Llauca y Hugo J. Lino-Mero. 2022. «La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador». *Polo del Conocimiento 7*(3): 1395-411.

McQuail, Denis. 2000. «Some Reflections on the Western Bias of Media Theory». *Asian Journal of Communication 10*(2): 1-13.

McDonald, Robert E., Debra A. Laverie y Kerry T. Manis. 2021. «The Interplay between Advertising and Society: An Historical Analysis». *Journal of Macromarketing* *41*(4): 585-609. https://doi.org/10.1177/0276146720964324.

Maldonado, Carlos. 2009. «Complejidad de los sistemas sociales: Un reto para las ciencias sociales». *Cinta de Moebio 36*: 146-57. https://www.redalyc.org/pdf/101/10114334001.pdf.

Maldonado, Gina, Rosa Mosquera y Ofelia Lara. 2016. *Etnohistoria de los pueblos y nacionalidades originarias del Ecuador*. Quito: FLACSO Ecuador / CARE Ecuador.

Manucci, Marcelo. 2009. «El final de las certezas, el principio de la estrategia: Articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de comunicación». *DirCom* (43).

Martín-Barbero, Jesús. 2002. «El melodrama en televisión o los avatares de la identidad industrializada». En *Narraciones anacrónicas de la modernidad: Melodrama e intermedialidad en América Latina*, editado por Hermann Herlinghaus, 171-98. Santiago: Cuarto Propio.

Martínez, Aurora, y Juan Cegarra. 2014. *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid: Ecobook, Editorial del Economista.

Martínez, María. 2003. Calidad total y marketing interno. Madrid: ESIC.

Martínez, Leonardo. 2012. *La comunicación como núcleo conceptual de la teoría sociológica en los enfoques de Jürgen Habermas y Niklas Luhmann*. La Plata: VII Jornadas de Sociología de la UNLP. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2073/ev.2073.pdf.

Maturana, Humberto. 1995. «Los orígenes biológicos del fenómeno social y perspectivas de análisis para la sociología interpretativa». *Revista de Sociología 11*(1): 29-45.

Mejía Navarrete, Julio. 2000. «El muestreo en la investigación cualitativa». *Investigaciones Sociales* *4*(5): 165-80.

Mendoza Cuéllar, Héctor José. 2021. «Racismo estructural, línea divisoria, representaciones, estereotipo y discriminación contra los afroperuanos en la publicidad». *Conexión 15*: 105-125. https://doi.org/10.18800/conexion.202101.005.

Mentinno. 2024. *IA en Ecuador: Edades de usuarios de IA generativa. Caso: ChatGPT*. Quito: Mentinno. Septiembre de 2024. https://www.mentinno.com/informesdigitalesecuador/digitales.

Mercado Maldonado, Asael y Alejandrina V. Hernández Oliva. 2010. «El proceso de construcción de la identidad colectiva». *Convergencia 17*(53): 229-51.

Molano, Olga Lucía. 2007. «Identidad cultural: Un concepto que evoluciona». *Revista Opera 7*: 69-84.

Molano, Adriana. 2014. «Generaciones digitales: Entre épocas y tecnologías». *Colombia Digital*. https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6199-generaciones-digitales-entre-epocas-y-tecnologias.htm.

Moore, Roderick. 1986. *Racialism and the Law*. Londres: Libertarian Alliance.

Morales, Francisca y Ana Enrique. 2017. «La figura del Dircom: Su importancia en el modelo de comunicación integral». *Anàlisi 35*: 83-93.

Moreno, Mónica. 2018. «Teoría de sistemas sociales e historia: Un acercamiento interdisciplinario para la investigación científica». *Relaciones: Estudios de Historia y Sociedad 40*(159): 171-92. https://doi.org/10.24901/rehs.v40i159.425.

Mukherjee, Sayantan. 2020. «Darker Shades of "Fairness" in India: Male Attractiveness and Colorism in Commercials». *Open Linguistics 6*(1): 225-48. https://doi.org/10.1515/opli-2020-0007.

Nagar, Shashwat Deepali, Andrew B. Conley, Aroon T. Chande, Lavanya Rishishwar, Shivan Sharma, Leonardo Mariño-Ramírez, Gabriela Aguinaga-Romero, Fabricio González-Andrade y King Jordan. 2021.

«Genetic Ancestry and Ethnic Identity in Ecuador». *Human Genetics and Genomics Advances* 2(4): 100050. https://doi.org/10.1016/j.xhgg.2021.100050.

Noboa Auz, Marjorie, Gloria Torres, Ingrid Estrella y Washington Vizuete. 2020. «Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en la ciudad de Guayaquil, Ecuador». *Revista de Ciencias Sociales* 26(2): 206-24.

Nielsen, Jakob. 2006. «F-Shaped Pattern for Reading Web Content». *Nielsen Norman Group*, 17 de abril. https://www.nngroup.com/articles/f-shaped-pattern-reading-web-content/

Nosnik, Abraham. 2002. «El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones». En *La comunicación en las organizaciones*, editado por Carlos Fernández Collado, 111-38. Ciudad de México: Trillas.

Numan, Javier y Marcela Rojas. 2008. «Teoría social sistémica, roles y prácticas educativas. Parte II». *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales* 4(2): 19-74.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). 1965. «Las razas y el racismo». *El Correo de la Unesco*. https://es.unesco.org/courier/abril-1965.

Palencia-Lefler, Manuel. 2022. «Inclusive Advertising through the Soundtrack: Insights from People with Tinnitus». *Journal of Marketing Communications*: 1-21. https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2103584.

Papacharissi, Zizi. 2010. *A Private Sphere: Democracy in a Digital Age*. Cambridge: Polity Press.

Pardo, José. 2017. *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.

Pedreño Muñoz, Andrés, Rafael González Gosálbez, Trinidad Mora Illán, Eva del Mar Pérez Fernández, Javier Ruiz Sierra y Aimée Torres Penalva. 2024. *La IA que revolucionará el periodismo (si la dejan)*. Alicante: 1MillionBot.

Penn State College of Communications. 2019. «Ética de las relaciones públicas: La prueba de la TARES». *The Arthur W. Page Center*. https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-the-ethical-implications-of-fake-news-for-pr-professionals/lesson-1-native-advertising/the-tares-test/.

Peña, Beatriz, y Pablo Navarro. 2016. *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.

Peñaloza, Lisa. 2018. «Ethnic Marketing Practice and Research at the Intersection of Market and Social Development: A Macro Study of the Past and Present, with a Look to the Future». *Journal of Business Research 82*: 273-80. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.024.

Pérez, José. 2013. *Gestión por procesos*. 5.ª ed. Ciudad de México: ESIC.

Pignuoli, Sergio. 2013. «El modelo sintético de comunicación de Niklas Luhmann» *Cinta de Moebio 47*: 59-73. http://www.moebio.uchile.cl/47/pignuoli.html.

Pignuoli, Sergio. 2017. «La comunicación como unidad de análisis en Luhmann y Habermas». *Convergencia 24*(73): 61-86. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352017000100061.

Pineda-de-Alcázar, Migdalia. 2024. «IA y modelos de comunicación». *Razón y Palabra 22* (1_100): 391-405. https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1162.

Pitkin, Hanna F. 1967. *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press.

Piñuel, José Luis. 1997. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Pollay, Richard W. 1986. «The Distorted Mirror: Reflections on the Unintended Consequences of Advertising». *Journal of Marketing 50*(2): 18-36. https://doi.org/10.1177/0022242986050002.

Pontón Cevallos, Jenny. 2015. «Entre el cuerpo y la publicidad: Tensiones de la feminidad en el Ecuador». *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad* 7 (19): 20-33.

Pontón Cevallos, Jenny. 2019. *Mujeres en la publicidad del Ecuador: De las imágenes a los cuerpos*. Quito: FLACSO Ecuador.

Rahier, Jean Muteba. 1999. «Mami, ¿qué será lo que quiere el negro? Representaciones racistas en la revista Vistazo». En *Ecuador racista: Imágenes e identidades*, editado por Emma Cervone y Fredy Rivera Vélez, 73-110. Quito: Abya Yala.

Rahier, Jean Muteba. 2008. «El Mundial de Fútbol 2006 y la Selección Ecuatoriana: Discurso de alteridad en la Internet y en la prensa». *Discurso & Sociedad* 2(3): 609-641.

Ramírez, Jacques. 2006. «La selección de fútbol como nuevo símbolo de identidad nacional». En *El jugador número 12: Fútbol y sociedad*, editado por Fernando Carrión, 35-60. Quito: FLACSO-Ecuador / Distrito Metropolitano de Quito.

Ramos, Rubén Darío. 2012. *La verdadera dimensión de la comunicación organizacional*. Bogotá: Ediciones San Pablo.

Ramos, Rubén Darío. 2016. «Sistémica y prospectiva de la comunicación: Gestión de las crisis en las organizaciones». *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia*, Tecnología e Innovación 3(1).

Remy, Paul. 2015. *Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* 2.ª ed. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Richards, Jef I. y Catharine M. Curran. 2002. «Oracles on "Advertising": Searching for a Definition». *Journal of Advertising* 31 (2): 63-77. https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673667.

Rihanna. *Rihanna – Stay ft. Mikky Ekko*. Video de YouTube, 4:18. Publicado el 12 de febrero de 2013. https://www.youtube.com/watch?v=-JF8BRvqGCNs.

Rincón, Yanyn. 2014. «Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional». *Encuentros* 12 (1): 139-63. https://www.scielo.org.co/pdf/encu/v12n1/v12n1a04.pdf.

Rodríguez, Lulu y Daniela V. Dimitrova. 2011. «The Levels of Visual Framing». *Journal of Visual Literacy* 30 (1): 48-65. https://doi.org/10.1080/23796529.2011.11674684.

Rojas Álvarez, Carlos Javier. 2022. *Introducción a la proporción y a los vectores*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Ruiz-del Olmo, Francisco J. y Ana María Belmonte-Jiménez. 2014. «Young People as Users of Branded Applications on Mobile Devices». *Comunicar* 43 (22): 73-81.

Sanz, Miguel y María González. 2005. *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.

Sebrango, Viridiana, Olivia Castillo y Guillermo Carrera. 2012. «Análisis semiótico del discurso racista en la publicidad de Burberry Prorsum». *Commons: Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital* 1 (1): 110-40. https://doi.org/10.25267/COMMONS.2012.v1.i1.07.

Scheinsohn, Daniel. 2009. *Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.

Seitel, Fraser P. 2008. *The Practice of Public Relations*, 10.ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Sena Solon, Thyalla y Verbena Córdula Almeida. 2018. «El cuerpo negro y femenino en la publicidad brasileña». *Question/Cuestión* 1 (57): e027.

Sibilia, Paula. 2008. *El hombre postorgánico: Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Sierra, Jeremy J., Michael R. Hyman y Robert S. Heiser. 2012. «Ethnic Identity in Advertising: A Review and Meta-Analysis». *Journal of Promotion Management* 18 (4): 489-513.

Sinardet, Emmanuelle. 2019. «Historia de la educación y construcción nacional». *Boletín de la Academia Nacional de Historia* 97 (202): 1-6.

Stolcke, Verena. 2000. «¿Es el sexo para el género lo que la raza para la etnicidad... y la naturaleza para la sociedad?». *Política y Cultura 14*: 25-60.

Stoller, Robert J. (1968) 1984. *Sex and Gender: The Development of Masculinity and Femininity*. London: Karnac Books.

Stokke, Kristian, y Elin Selboe. 2009. «Symbolic Representation as Political Practice». En *Rethinking Popular Representation*, editado por Olle Törnquist, Neil Webster y Kristian Stokke, 59-78. Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230102095_4.

Teleamazonas. 2024. «IAN24: Primer presentador virtual de noticias de IA». Video de YouTube, 24 de enero. https://www.youtube.com/watch?v=oc5rbUCjPUI.

Tiffany & Co. 2022. «Tiffany & Co. Rose Gold Body Lotion». *Tiffany & Co.* https://www.tiffany.es/fragrance/tiffany-fragrance/tiffany-co-rose-gold-body-lotion-69330606/.

Tipa, Juris. 2023. «¿Por qué todas las niñas y niños son blancos? Racismo colorista en la representación corporal de infantes en la publicidad mexicana». *LiminaR 21*(1). https://doi.org/10.29043/liminar.v21i1.951.

Trelles, Irene, coord. 2001. *Comunicación organizacional*. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.

Turkle, Sherry. 2011. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Nueva York: Basic Books.

UDLA + App. 2022. «Aplicación móvil». Google Play. https://play.google.com/store/apps/details?id=com.antonio.udlaapp.

Universidad de Las Américas. 2022. «Graduados UDLA: María Paz Valdivieso». https://www.udla.edu.ec/2014/07/graduados-udla-maria-paz-valdivieso/.

Ulmer, Robert R. 2001. «Effective Crisis Management through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study». *Management Communication Quarterly* 14 (4): 590-615.

Urteaga, Eguzki. 2009. «La teoría de sistemas de Niklas Luhmann». *Contrastes 15*: 1-20.

Unilever. 2012. *Magnum Pleasure Hunt 2: Across the Globe*. Campaña digital de advergaming para Magnum Infinity. https://www.mymagnum.com/

Valarezo, María, y Miguel Túñez. 2009. *Comunicación y ciudadanía corporativa*. Madrid: Ediciones Académicas.

Valle, Carlos y Carmen Salgado. 2018. *Nuevas formas de expresión en comunicación*. Madrid: UOC.

Van Riel, Cees B. M. 1997. *Comunicación corporativa*. Barcelona: Prentice Hall.

Varela, Francisco Javier. 2016. «Francisco Varela y el desarrollo de las ciencias cognitivas en América Latina». *Polis 15*(2): 1-20.

Varghese, Neema, y Navin Kumar. 2022. «Feminism in Advertising: Irony or Revolution? A Critical Review of Femvertising». *Feminist Media Studies* 22(2): 441-59. https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1825510.

Vera Santos, Rocío. 2016. «Mujeres afroecuatorianas en Quito: Identidades, resistencia y acción política». *Mundos Plurales: Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública* 3 (1): 33-54. https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2016.2317.

Villafañe, Justo. 2004. *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, Justo. 2012a. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: Informe anual*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Villafañe, Justo. 2012b. «La gestión de los intangibles empresariales». *Comunicação e Sociedade 8*: 101-113.

Villarreal-Terán, Gerardo León Pío y Diana Michelle Villarreal-Carrasco. 2025. «Del relato a la conversión: El poder del storytelling en

el marketing digital en Ecuador». *Multidisciplinary Latin American Journal* 3(1): 161-81.

Vivas, Ómar, José Gómez y Jorge González. 2015. «Una aproximación al papel de las organizaciones y su incidencia en el desarrollo y el ejercicio de las libertades». *Equidad y Desarrollo* 24: 139-63. https://doi.org/10.19052/ed.3684.

Voirol, Jérémie. 2018. «El fútbol como desafío étnico-racial y nacional: Tensiones alrededor de su práctica en Otavalo (Andes ecuatorianos)». *Revista de Antropología Social* 27(1): 73-94. https://doi.org/10.5209/RASO.59433.

Wade, Peter. 2000. *Raza y etnicidad en Latinoamérica*. Quito: Abya-Yala.

Walker, Alice. 1983. *In Search of Our Mothers' Gardens*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

West, Richard, y Lynn H. Turner. 2005. *Teoría de la comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.

Westphalen, Marie-Hélène, y José Luis Piñuel Raigada. 1993. *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

Wilcox, Dennis L., Glen T. Cameron, Phillip H. Ault y Warren K. Agee. 2004. *Public Relations: Strategies and Tactics*. 7.ª ed. Boston: Allyn & Bacon.

Xifra, Jordi. 2003. *Teorías y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

Xifra, Jordi. 2005. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Xifra, Jordi. 2008. *Relaciones públicas y construcción nacional*. Girona: Universitat de Girona.

Xifra, Jordi. 2017. *Manual de relaciones públicas e institucionales*. 3.ª ed. Madrid: Tecnos.

Zaratiegui, José. 1999. «La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa». *Economía Industrial 330*: 81-88. https://www.min-

cotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf.

Zona Otaku. 2019. «Publicación en Facebook». *Facebook*. https://www.facebook.com/photo/?fbid=2334789203466753&set=pcb.2334789363466737.



-logía

-logía es una partícula lingüística de origen griego cuyo concepto vincula términos como «discurso», «ciencia», «estudio» o «tratado», palabras fundamentales que caracterizan esta colección de escritos teóricos sobre diversas materias, dentro de las diferentes áreas del conocimiento.

Otros títulos de la colección

Transparencia: el gran reto de América Latina
Varios autores

Lecturas y otras maricadas
Néstor Polo

El camino a la integración desde la identidad
Bernardo Gortaire

Otras colecciones de UDLA ediciones



imago



racimo



ruta

El manejo adecuado de los procesos comunicacionales es fundamental para el profesional de la comunicación, pues las falencias o alteraciones en este campo generan una inestabilidad del orden organizacional, que implica un inadecuado funcionamiento en los tiempos y en la eficiencia del sistema empresarial, público o privado. Es prevalente la discusión sobre la «calidad de la comunicación», que supone los procesos y métodos propicios para solventar adecuadamente las labores institucionales detrás de los fines de cada organización. Pero hay que advertir que una de las posibilidades fatídicas de la falta de calidad es la «crisis comunicacional», la cual puede iniciarse con la falta de gestión integral, y derivar en daños ocasionales o estructurales. Se vuelve imperioso el planteamiento de metodologías que cuiden la cultura, la identidad y la imagen de las organizaciones, y ese es el objetivo de esta publicación.

Las tareas de los trabajadores intelectuales de esta y otras disciplinas son la razón de ser del mundo académico y posibilitan el crecimiento de los seres humanos con la conciencia de lo que somos, lo que nos rodea y a donde vamos; por ello, el esfuerzo investigativo de los autores posibilita aportes válidos para los estudiosos interesados en el mundo de la comunicación, sus problemáticas, desafíos y análisis de los temas que componen esta vasta disciplina
uienes encontraron en la lectura una manera de «torcer» el mundo.

ISBN 978-9942-581-22-8



