

Comunicación organizacional e Imagen Corporativa: Claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales.**Communication and Corporate Image: Keys to positioning through the use of digital strategies and tools.***Mgtr. Julio Sacan Guallpa, Mgtr. Gloria Ramírez Cepeda, Mgtr. Patricio Reinoso-Sánchez, Mgtr. Karla Diaz.***INNOVACIÓN Y CONVERGENCIA:
IMPACTO MULTIDISCIPLINAR****Enero - marzo, V°6 - N°1; 2025**

- ✓ Recibido: 25/02/2025
- ✓ Aceptado: 08/03/2025
- ✓ Publicado: 30/06/2025

PAÍS

- Ecuador – Quito
- Ecuador – Quito
- Ecuador – Quito
- Ecuador – Quito

INSTITUCIÓN

- Instituto Superior Tecnológico Universitario Vida Nueva.
- Universidad Central del Ecuador
- Universidad Central del Ecuador
- Universidad Central del Ecuador

CORREO:

- ✉ julio.sacanguallpa@gmail.com
- ✉ gframirez@uce.edu.ec
- ✉ preinososanchez7@gmail.com
- ✉ kjdiaz967@gmail.com

ORCID:

- ④ <https://orcid.org/0009-0004-4573-8794>
- ④ <https://orcid.org/0009-0003-1682-2041>
- ④ <https://orcid.org/0000-0002-8414-5375>
- ④ <https://orcid.org/0009-0007-1051-9753>

FORMATO DE CITA APA.

Sacan, J. Ramírez, G. Reinoso-Sánchez, P. Diaz, K. (2025). Comunicación organizacional e Imagen Corporativa: Claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales. Revista G-ner@ndo, V°6 (N°1,). 2290 – 2320.

Resumen

La comunicación organizacional y la imagen corporativa son elementos clave para el posicionamiento y la sostenibilidad de las empresas en un entorno competitivo y digitalizado. En este sentido, esta investigación analiza cómo las organizaciones gestionan su identidad corporativa para fortalecer su reputación y mejorar la percepción del público. Se estudian enfoques teóricos sobre la comunicación organizacional y estrategias para optimizar la comunicación interna y externa. Se identifican desafíos como la adaptación a nuevas tecnologías, la gestión de crisis comunicacionales y la coherencia entre valores y acciones empresariales. Los hallazgos muestran que una comunicación estratégica, alineada con los objetivos institucionales y apoyada en herramientas digitales, fortalece las relaciones con los stakeholders, genera confianza y diferencia a la empresa en su sector. Además, se destaca que la transformación digital y el manejo adecuado de la imagen corporativa impactan tanto en la percepción externa como en la cultura interna de la organización. Estos factores influyen en la productividad y la capacidad de adaptación al entorno cambiante, promoviendo el desarrollo sostenible y la ventaja competitiva. Se concluye que una comunicación eficaz y coherente es fundamental para la consolidación empresarial y su éxito en un mercado globalizado.

Palabras clave: Comunicación organizacional, imagen corporativa, reputación empresarial, transformación digital, estrategias comunicacionales.

Abstract

Organizational communication and corporate image are key elements for the positioning and sustainability of companies in a competitive and digitalized environment. In this sense, this research analyzes how organizations manage their corporate identity to strengthen their reputation and improve public perception. Theoretical approaches to organizational communication and strategies to optimize internal and external communication are studied. Challenges such as adaptation to new technologies, management of communication crises and coherence between business values and actions are identified. The findings show that strategic communication, aligned with institutional objectives and supported by digital tools, strengthens relationships with stakeholders, generates trust and differentiates the company in its sector. In addition, it is highlighted that digital transformation and proper management of the corporate image impact both external perception and the internal culture of the organization. These factors influence productivity and the ability to adapt to the changing environment, promoting sustainable development and competitive advantage. It is concluded that effective and coherent communication is essential for business consolidation and its success in a globalized market.

Keywords: Organizational communication, corporate image, business reputation, digital transformation, communication strategies.



Introducción

En un entorno altamente competitivo y digitalizado, donde la comunicación organizacional y la imagen corporativa desempeñan un papel estratégico en la sostenibilidad y el posicionamiento empresarial; la forma en que una organización gestiona la notificación de información a sus públicos internos y externos influye directamente en su reputación, credibilidad y percepción en el mercado. Una comunicación clara y coherente de su componente de identidad no solo ayuda a fortalecer su anclaje en el sector en el que se mueven, sino que, al mismo tiempo, permite que puedan generarse la confianza y la fidelización en torno de los aspectos y grupos de interés que componen la organización.

La imagen corporativa es la representación mental que tienen los stakeholders sobre una organización y se origina a partir de la conjunción de múltiples elementos, entre los cuales, la calidad de los productos y servicios, la cultura empresarial, los valores, la coherencia de los mensajes, etc. Tanto es así que la comunicación organizacional no es solamente la transmisión de información, sino la herramienta para la gestión de la percepción pública y para poder diferenciar a la empresa en un mercado cada vez más saturado de información. Con el auge de las tecnologías digitales, las estrategias de comunicación han evolucionado, permitiendo a las organizaciones ampliar su alcance, optimizar su interacción con los públicos y fortalecer su identidad corporativa.

La utilización de herramientas digitales (redes sociales, marketing de contenidos, SEO, publicidad digital, CRM) ha cambiado en gran medida la manera en la cual las empresas construyen su imagen y establecen sus relaciones con la audiencia. Estas vienen a ser un instrumento importante para la difusión de mensajes estratégicos, pero también para el control en tiempo real de la imagen pública, como así también como instrumento de respuesta frente a situaciones de crisis comunicacionales.

Por lo tanto, es importante pensar acerca de las posibilidades de las empresas para poder posicionarse a base de la estrategia y herramientas digitales. Este artículo busca pensar y reflexionar sobre el enlace entre la comunicación organizacional y la imagen corporativa, explicando las diferentes posibilidades para desarrollar la planificación estratégica de la gestión de la identidad de la empresa. Se tienen en cuenta las principales herramientas digitales existentes hoy, el impacto que tienen en la conceptualización y las formas de fortalecer de mejor manera la imagen de una organización a partir de su comunicación digital.

Desde una perspectiva global y holística, se trabajan aspectos fundamentales, por ejemplo, la coherencia en los mensajes corporativos, la humanización de la marca, la producción de contenido de valor o la construcción de reputación digital. De esta forma se pretende dar una idea muy clara del papel relevante de la comunicación organizacional y de la imagen corporativa en la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en la era digital.

La comunicación estratégica se produce en un entorno altamente dinámico que involucra a múltiples actores que deben, al mismo tiempo, asumir decisiones en un estado de incertidumbre que proviene de las decisiones de otros. Las decisiones tienen lugar dentro de un entorno social de referencia concreto y persiguen un objetivo que se persigue cumplir. Esto implica, por tanto, poder seleccionar una de varias posibilidades de acción, lo que significa tener en cuenta aspectos como el público, el contenido y la forma, el momento y la posibilidad de enviar los mensajes. En otras palabras, se trata de tener que evaluar cada alternativa, optar por la idónea y ponerla en práctica, vigilando y evaluando al mismo tiempo para la optimización de los resultados (Mestanza, 2023).

Los productos de comunicación son un recurso fundamental para la promoción de empresas y emprendimientos. Su estudio permite reconocer y delimitar las diferencias entre las estrategias visuales utilizadas en los textos y en las imágenes. Dado que las

características comunicativas de cada medio influyen en el grado de expresividad del discurso, las estrategias discursivas se centran en la relación y construcción del contenido, buscando optimizar su impacto y eficacia. Por otro lado, la tecnología ha emergido como un factor innovador, potenciador y facilitador en diversos ámbitos de la vida humana. Su impacto no solo abarca la adaptación de la cultura y la educación a los avances tecnológicos, sino que también genera nuevas necesidades, desafíos y formas de interpretar y construir significados (Jiménez et al., 2021).

Desde una perspectiva legal, el derecho a la comunicación y el acceso a las tecnologías de la información han sido reconocidos como fundamentales en la normativa ecuatoriana. La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece los siguientes artículos:

Art. 16.- Toda persona, individual o colectivamente, tiene derecho a; La comunicación libre, pluricultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por todos los medios y formas, en su propia lengua y signos; Acceso universal a las tecnologías de la información y la comunicación.

Art. 17.- El Estado promueve la diversidad y la riqueza en la comunicación, y para ello: Facilitará la creación y promoción de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de la información y la comunicación, en particular a las personas y comunidades con acceso restringido o limitado.

Art. 19.- La ley regulará los contenidos con fines informativos, educativos y culturales predominantes en la programación de los medios de comunicación y

promoverá la creación de espacios para la difusión de productos nacionales independientes. Queda terminantemente prohibida la publicidad que incite a la violencia, la discriminación, el racismo, la drogadicción, el sexism, la religión, la política y todo lo que atente contra los derechos humanos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación, Presidencia de la República del Ecuador, (2023):

Art. 1- Objeto y alcance. - La presente ley tiene por objeto desarrollar, proteger y regular el ejercicio de los derechos de comunicación constitucionalmente garantizados en el territorio administrativo

Art. 3.- Medios en internet. - Son también medios de comunicación aquellos que operen sobre la plataforma de internet, cuya personería jurídica haya sido obtenida en Ecuador y que distribuyan contenidos informativos y de opinión, los cuales tienen los mismos derechos y obligaciones que la Ley Orgánica de Comunicación establece para los medios de comunicación social definidos en el Art. 5 de dicha Ley Art. 4.- Contenidos personales en internet. - Esta ley no regula la información u opiniones que los particulares presenten en Internet. Esta disposición no excluye posibles procedimientos penales o civiles por violaciones de otras leyes implementadas a través de Internet.

Art. 29.- Libertad de información. - Todas las personas tienen derecho a recibir, buscar, producir y difundir información por cualquier medio o canal y a seleccionar libremente los medios o canales por los que acceden a información y contenidos de cualquier tipo. Art. 35.- Todas las personas tienen derecho a acceder, capacitarse y usar

las tecnologías de información y comunicación para potenciar el disfrute de sus derechos y oportunidades de desarrollo.

En el ámbito organizacional, la resistencia de las personas a adoptar nuevas perspectivas de comunicación dificulta la integración de valores como la responsabilidad y la honestidad, esenciales para establecer la identidad fundamental de una organización. La falta de una adecuada incorporación de estos valores impide fortalecer el sentido de identidad institucional y la imagen corporativa, además de no proporcionar directrices claras para la implementación de prácticas, políticas y procedimientos. En este contexto, si los valores organizacionales no se aplican de manera adecuada en una entidad financiera, la comunicación pierde su objetividad (Zurita, 2023).

Bajo esta idea, la comunicación de las organizaciones requiere un conjunto de técnicas que optimicen la transmisión del mensaje, tanto dentro de la organización como hacia el exterior. La comunicación en la organización afecta de manera directa el comportamiento de las personas, ya que afecta sus creencias, sus actitudes y sus maneras de actuar, que son aspectos vitales para el desarrollo de las organizaciones (Merino, et al., 2023). Para este fin, la comunicación de las organizaciones, o lo que es lo mismo, la comunicación corporativa, se nutre de procesos de transmisión y recepción del contenido.

Métodos y Materiales

El presente trabajo de investigación, el estudio de la comunicación organizacional y la imagen corporativa en el posicionamiento empresarial mediante estrategias y herramientas digitales, ha sido llevado a cabo desde un enfoque cualitativo y descriptivo.

Ello dio lugar a un proceso de análisis de las relaciones que a través de la comunicación digital se producen entre las organizaciones y las construcciones de la opinión pública y el manejo de una apropiada imagen corporativa que se traduce en el posicionamiento en un contexto competitivo.

La investigación se ha fundamentado en el desarrollo de una exhaustiva revisión de la documentación y de un análisis de casos. La revisión de la documentación ha permitido realizar la recogida y el examen de la información relevante a partir de distintas fuentes especializadas, que aportan información sobre comunicación organizacional, marketing digital e identidad corporativa. Dentro del análisis de casos se han evidenciado ejemplos concretos de empresas que han puesto en funcionamiento estrategias digitales exitosas, no solo para reforzar su identidad e imagen, sino también para mejorar su relación con sus públicos de interés.

Las fuentes de información empleadas en este estudio se encontraron en la literatura científica y significativa, artículos indexados, libros técnicos y trabajos universitarios sobre comunicación organizacional y branding corporativo, y también en la normativa vigente en el Ecuador que se refiere a la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Comunicación, para poder comprender las normas de aplicación de las estrategias digitales en el Ecuador, se sumaron también informes de empresas y publicaciones de organismos especializados que contienen información sobre la forma en la que se desarrollan e implementan diferentes estrategias de comunicación en el ámbito de la empresa. Con el propósito de la recolección de datos, se realizó la técnica de análisis documental, la cual posibilita la revisión de información secundaria relevante y la obtención de conocimientos clave sobre las tendencias

actuales de la comunicación a nivel de las organizaciones. Este análisis incluyó la búsqueda de buenas prácticas y las dificultades en la implementación de las estrategias digitales para la construcción de la imagen y el posicionamiento organizacional.

En cuanto a los métodos de análisis, se realizó un análisis de contenido para identificar patrones, estrategias recurrentes y enfoques innovadores en las fuentes consultadas. Además, se llevó a cabo una comparación de casos que permitió evaluar el impacto de distintas estrategias comunicacionales en la percepción del público y en la consolidación de la identidad empresarial. Se analizaron factores como la coherencia de los mensajes corporativos, la presencia en plataformas digitales, la interacción con los públicos de interés y la capacidad de respuesta ante crisis comunicacionales.

La metodología empleada en este estudio proporciona una base sólida para comprender la importancia de la comunicación organizacional en la construcción de la imagen corporativa y en el posicionamiento empresarial. A partir del análisis de fuentes documentales y casos de estudio, se busca aportar conocimientos que permitan a las empresas diseñar estrategias comunicacionales efectivas y alineadas con las nuevas dinámicas del entorno digital.

Análisis de Resultados

La comunicación organizacional es un campo de estudio abordado tanto por las ciencias sociales como por las ciencias administrativas. Las primeras corrientes clásicas de la Administración, desarrolladas entre los siglos XIX y XX, resaltaban la importancia de la división del trabajo como medio para alcanzar los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, se establecía una clara separación de tareas: un grupo reducido de

personas, compuesto por directores y propietarios, se encargaban de la planificación y toma de decisiones, mientras que la mayoría de los trabajadores se limitaban a ejecutar las directrices establecidas por la dirección (Pineda, 2020).

A través del tiempo, se van formando nuevas visiones que devuelven el valor a la comunicación dentro de las organizaciones. Desde lo que se ha denominado la óptica humanista de la comunicación organizacional, esta facilita el intercambio de significados en el ámbito corporativo y asume una de las funciones más relevantes: facilitar a los miembros de la organización la información sobre la misma y la integración en la cultura organizacional. Entonces, la comunicación organizacional con una óptica interna da lugar a la participación y al sentido de pertenencia a la cultura institucional que la convierte en un rasgo característico, que refleja la creencia, los valores, las normas y los símbolos de la organización (Rodríguez & Vázquez, 2019).

Conforme las organizaciones fueron evolucionando y experimentando nuevas características de su entorno más dinámico y globalizado, la gestión de la comunicación organizacional constituyó un eje fundamental de la estrategia. La gestión de la comunicación organizacional entiende la comunicación como una herramienta para optimizar la interacción, el flujo de información y la construcción de la identidad corporativa, así como para contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Puede entenderse como el conjunto de estrategias y procesos que permiten la transmisión de mensajes dentro y fuera de la organización, favoreciendo que los actores y recursos se coordinen de forma eficaz.

Se puede afirmar que tanto la comunicación interna como la externa son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener una presencia

estable en el mercado. Por ello, es esencial abordar la comunicación organizacional desde una perspectiva estratégica, lo que implica trabajar en tres dimensiones, según Claro et al. (2022):

- Simbólica, que abarca mensajes, palabras, imágenes y textos.
- Material, relacionada con los canales, prácticas y rutinas productivas.
- Afectiva, vinculada a los intereses y necesidades.

Estos elementos influyen en la manera en que la organización se relaciona con sus miembros y en cómo establece vínculos con la sociedad y otras instituciones, impactando los procesos y las interacciones con sus diferentes públicos.

El enfoque estratégico o integral de la comunicación sugiere el valor para los empleados y los clientes, pero también para todos los sujetos que tienen relación directa o indirecta con la organización y a los que esta da respuesta en el desarrollo empresarial, político, social y económico. Desde una visión estratégica, la comunicación organizacional deja de lado un enfoque que se detiene en la mera visibilidad e información o bien en la interna, la comunicación se convierte en un modelo de gestión en el que las estrategias propician cohesión y coherencia en la administración que debe ejercer la organización, lo que permite alcanzar los objetivos de cada uno de los participantes para tener un funcionamiento estructurado y adecuado por parte de la organización. Gestionar la comunicación integralmente, tanto a nivel interno como a nivel externo, es lo que hace posible que la organización contenga y gestione la cultura de identidad que posea y su imagen y, por otro lado, permite que los diversos actores del

entorno organizativo se involucren en la cocreación de valor a partir de las oportunidades que ofrecen las dinámicas del mundo digital (Pineda, 2020).

Las tecnologías de la información y la comunicación están cambiando a las organizaciones, transformando no solo sus procedimientos, sino también las relaciones que estas organizan con los diversos públicos. En este sentido, Bernal & Rodríguez (2019), proponen que las TIC han impactado la forma en la que se relacionan las empresas con sus clientes y su competitividad. Por lo que hemos podido analizar, las organizaciones en un contexto en donde el Internet emerge como un recurso fundamental en el desarrollo de las organizaciones han comenzado a desarrollar estrategias para poder comprender y aprovechar a su favor el contexto digital. En este sentido el Internet según Cuadro (2024) ayuda a aprender, favorece las interacciones de personas, y permite que estas se consoliden, ayudando de esta manera a generar y a difundir contenido, y colaborando al desarrollo de habilidades de trabajo colaborativo y participativo a través de redes sociales.

El uso de redes sociales, inteligencia artificial, Big Data y aplicaciones móviles ha permitido una comunicación más ágil, personalizada y centrada en la experiencia del usuario. A continuación, se presentan ejemplos de compañías que han implementado con éxito estrategias digitales en su comunicación organizacional, logrando un impacto positivo en su reputación y en la fidelización de su audiencia. Coca-Cola ha desarrollado una estrategia digital efectiva basada en la interacción constante con sus consumidores a través de redes sociales y campañas de contenido generado por usuarios. Su plataforma Coca-Cola Journey es un ejemplo de cómo las empresas pueden utilizar blogs y medios digitales para compartir historias, valores de marca y acciones de RSE.

Además, la compañía ha implementado inteligencia artificial para personalizar experiencias y mejorar la atención al cliente (Martínez, 2019).

Nike ha integrado la digitalización en su comunicación organizacional con el uso de plataformas como la aplicación Nike Training Club, que ofrece rutinas de ejercicio y fomenta una comunidad en línea. Además, su campaña You Can't Stop Us utilizó inteligencia artificial para generar un video viral con imágenes de atletas de diferentes disciplinas, transmitiendo un mensaje de inclusión y resiliencia. La empresa también se ha destacado por su uso de Big Data para personalizar la experiencia de compra y fortalecer la lealtad de los clientes (González, 2023).

Desde un enfoque estratégico, la comunicación organizacional no solo se enfoca en la transmisión de información, sino en una gestión integral que garantice coherencia y cohesión en la estructura organizativa. Su propósito es generar valor para empleados, clientes y demás actores vinculados directa o indirectamente con la empresa, promoviendo el crecimiento empresarial, político, social y económico. La gestión de la comunicación interna y externa también permite articular la cultura organizacional con la imagen, de tal forma que las diferentes partes interesadas en el entorno pueden participar en la cocreación de valor generada por las distintas muestras digitales. Esto da lugar a un nuevo perfil de interacción, donde los públicos no solo consumen, sino que también generan, comunican y protagonizan la información. Para Frank (2023), cada vez más se podría describir como el nacimiento de una generación "Co" a partir de la idea de cocreación, coelaboración de la información y protagonismo en la información del relato de la organización.

En este sentido, la digitalización ha cambiado la forma de comunicarnos en las organizaciones, contribuyendo a que se realicen la incorporación de nuevas tecnologías que afectan la manera de comunicarse en tiempo real y que modifican los procesos de toma de decisiones. La globalización y el avance tecnológico han aportado herramientas que conducen a plataformas colaborativas, redes sociales corporativas, inteligencia artificial, etc. que permiten una comunicación más rápida y personalizada. Dicho esto, la búsqueda de nuevas competencias digitales en los colaboradores y la búsqueda de nuevas estrategias para gestionar la información se han visto determinadas (Frank, 2023).

Por esta razón, Zapata (2020) señala que el proceso de transformación digital ha llevado a las organizaciones a responder con agilidad no solo en términos de productividad, sino también en la adquisición de conocimientos y en la adaptación a las demandas del entorno. Este contexto resulta complejo, ya que involucra múltiples factores y actores sociales que pueden influir en el funcionamiento de la organización. Además, en un escenario donde la difusión de información es rápida, la reputación organizacional depende de una comunicación transparente, clara, comprensible e inmediata.

Una de las dimensiones centrales en este ámbito es la comunicación interna organizacional, que constituye un elemento clave en el funcionamiento de cualquier organización ya que permite la comunicación entre sus miembros y da cuenta de la consecución de objetivos comunes. Según Bron (2019), las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas relacionados de personas que, mediante el uso de la comunicación, garantizan su reproducción y su desarrollo. El proceso en cuestión incluye

las diferentes maneras de intercambio dentro de la propia institución y, también, un conjunto de acciones dirigidas a potenciar las relaciones privadas entre sus miembros a través de diversos medios.

Además, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino que también actúa como un mecanismo estratégico de gestión. Su propósito es mantener a los miembros informados, cohesionados y motivados para alcanzar las metas institucionales. La participación de los colaboradores en la comunicación interna fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, lo que repercute directamente en la productividad y el desempeño organizacional. En este sentido, la comunicación interna se convierte en una herramienta clave para fomentar la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Estrategias como el liderazgo comunicativo, los canales bidireccionales y la escucha activa permiten fortalecer el vínculo entre directivos y empleados, generando un clima organizacional más saludable y propicio para la innovación (Caramello, 2021).

A pesar de los avances que han logrado las empresas en el ámbito de la Comunicación Interna y de su reconocimiento como una de las principales preocupaciones de las Juntas Directivas, diversos estudios indican que esta importancia no se refleja plenamente en la práctica. Según Vilca et al. (2021), aunque las organizaciones enfrentan una creciente necesidad de comunicarse con sus públicos, la atención que destinan a la Comunicación Interna sigue siendo insuficiente. Los autores también destacan que esta área carece de presupuestos sólidos y de personal especializado para su gestión, además de recibir escasa atención por parte de las direcciones desde una perspectiva psicológica. Por otro lado, Guerrero (2022) en una

de las publicaciones más recientes sobre Comunicación Interna, resaltan su relevancia dentro de cualquier estrategia de comunicación integral. Sin embargo, enfatizan que, a pesar de su carácter esencial, sigue siendo una disciplina "igual de vital que olvidada en demasiadas ocasiones".

En cuanto a los desafíos futuros, el informe de la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2019), titulado *La Comunicación Interna: gran aliada en los nuevos modelos de negocio*, identifica tendencias clave que marcarán el rumbo de esta disciplina en los próximos años. El documento subraya la importancia de la Comunicación Interna en modelos de negocio *Business to Employee* (B2E), que complementan los tradicionales *Business to Consumer* (B2C) y *Business to Business* (B2B). Este enfoque destaca el papel crucial de los empleados, cuyas opiniones son ahora más influyentes y confiables que nunca. Además, el informe señala que, en un entorno de cambio constante, la Comunicación Interna se afianza como un área estratégica para desarrollar nuevas competencias, establecer formas innovadoras de relación y trabajo, y fomentar actitudes y comportamientos alineados con la evolución organizacional (Segarra & Aced, 2019).

Diversas herramientas tecnológicas contribuyen, en mayor o menor medida, a la comunicación organizacional. Un ejemplo destacado es el correo electrónico, que sigue siendo el medio de comunicación corporativa más utilizado, ya que facilita la difusión masiva de información. Sin embargo, su eficacia es limitada cuando se busca fomentar el debate y la participación dentro de la organización. Aunque puede garantizar que los mensajes sean enviados, no asegura que estos sean recibidos, leídos, comprendidos o compartidos por todos los destinatarios (Montenegro, 2021).

Existen otras herramientas que complementan la comunicación interna, como los manuales de bienvenida, revistas internas, boletines electrónicos, publicaciones segmentadas, intranet, circulares, actas, cartelería, reuniones, encuestas de actitud, videoconferencias, redes sociales, blogs y podcasts, entre otras. Estas herramientas fortalecen la interacción entre los distintos departamentos, promoviendo diálogos más efectivos y alineados con los objetivos organizacionales (Montenegro, 2021).

La intranet corporativa, utilizada como red interna privada dentro de una empresa, tiene un alto valor como repositorio documental y contribuye significativamente a la reducción del uso de papel. En ella, es posible almacenar información relevante, como la agenda del empleado, directorios de contacto, beneficios corporativos y encuestas interactivas. El uso de Yammer ha permitido integrar a los colaboradores de las empresas, fomentando el trabajo en equipo y fortaleciendo la sinergia entre distintas áreas. Además, esta red social interna ha contribuido a reducir el uso excesivo del correo electrónico (Ayusa, 2022).

Por otro lado, según Ayusa (2022) los blogs internos constituyen una herramienta colaborativa asincrónica que permite a los empleados compartir ideas y contenidos de manera sencilla e interactiva dentro del entorno digital. Además, plataformas como Google Docs, Google Calendar y Google Reader ofrecen soluciones que optimizan la organización y coordinación del trabajo. Por ejemplo, Google Calendar permite sincronizar eventos con los contactos de Gmail, facilitando la planificación colaborativa. Las redes sociales también juegan un papel clave en la gestión organizacional, ya que pueden fomentar el liderazgo, la motivación y la productividad de los empleados, impulsando la innovación. Es fundamental elegir la tecnología adecuada según la

filosofía y usabilidad de cada plataforma, ya sea una red abierta como Facebook, Twitter o Instagram, o una red interna especializada.

La presencia de las organizaciones en los medios sociales es esencial. Redes como Facebook, Twitter y Google+ permiten una conexión más cercana con el público objetivo y potencian la viralización de los mensajes. Mientras tanto, plataformas enfocadas en la difusión de contenido visual, como YouTube, Pinterest, Flickr e Instagram, funcionan como repositorios de material promocional y canales efectivos para divulgar campañas publicitarias. Desde la perspectiva de la heurística de Kurt Lewin, psicólogo alemán, el comportamiento humano es una función de la persona y su entorno. En este sentido, las redes sociales proporcionan un espacio donde los individuos pueden interactuar de manera distinta en grupo e individualmente, facilitando así un comportamiento corresponsable y alineado con la cultura organizacional (Martínez F. , 2024). Finalmente, la comunicación organizacional enfrenta retos constantes que requieren una adaptación continua. Entre los desafíos más importantes se encuentran:

Figura 1

Retos de la comunicación organizacional



Nota. Elaboración propia

Gestión del cambio organizacional: La resistencia al cambio es un factor común en las empresas, lo que hace necesario implementar estrategias de comunicación que reduzcan la incertidumbre y fomenten la aceptación de nuevas estructuras y procesos. La resistencia al cambio organizacional actúa como un obstáculo para aquellas empresas que, pese a ser conscientes de las transformaciones en su entorno, se niegan a implementarlas internamente. A lo largo del tiempo, las organizaciones que han logrado adelantarse a los cambios y ajustar sus estructuras y procesos han mantenido una ventaja competitiva sobre las demás. Sin embargo, aunque este proceso pueda parecer

sencillo en teoría, su aplicación práctica representa un desafío significativo (Macías et al., 2019).

La resistencia al cambio surge, en gran medida, por dos razones principales. Primero, las personas desarrollan hábitos y se acostumbran a una zona de confort, por lo que salir de ella requiere un esfuerzo adicional. Segundo, el temor a lo desconocido hace que muchos se resistan a modificar aquello que ya han experimentado y consideran funcional, lo que refleja el conocido refrán: "más vale malo conocido que bueno por conocer". Esta resistencia puede manifestarse de distintas formas: algunos empleados la expresan abiertamente a través de quejas, lo cual permite identificar el problema y dar una respuesta. Sin embargo, en otros casos, el rechazo es más silencioso, reflejándose en una disminución de la motivación, un aumento de errores y un incremento en las ausencias laborales. Un concepto clave en este contexto es la cultura organizacional. Idalberto Chiavenato, reconocido autor brasileño en el ámbito de Recursos Humanos y Administración, la define como un "sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros" (Macías et al., 2019).

Adaptación a entornos digitales: La implementación de nuevas tecnologías ha transformado la forma en que las organizaciones se comunican, lo que exige un aprendizaje constante y el desarrollo de habilidades digitales. En un proceso de transformación digital, es fundamental fortalecer las competencias genéricas o habilidades blandas en todos los niveles organizacionales. Estas competencias están vinculadas con el desarrollo personal y la automotivación, aspectos esenciales para facilitar la transición hacia un nuevo modelo de negocio. La perseverancia y la disposición

al cambio son clave para afrontar los desafíos de la cultura digital, así como la tolerancia al error y la capacidad de manejar la frustración en la búsqueda de nuevas formas de adaptar los procesos a la tecnología (Bautista, 2020).

Por otro lado, las competencias específicas se enfocan en ciertos miembros de la organización, quienes deben contar con un conocimiento especializado en transformación digital. Sin embargo, además de su experiencia técnica, estos profesionales también necesitan fortalecer sus habilidades blandas, ya que la adaptación a una nueva cultura organizacional y la motivación personal son aspectos más difíciles de desarrollar, pues dependen de la personalidad y de factores intrínsecos de cada individuo. Es fundamental contar con colaboradores que se sientan motivados por los desafíos y el cambio, ya que una alta motivación facilita el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para impulsar la transformación de manera continua y natural. Sin embargo, además de fortalecer las habilidades blandas, es imprescindible complementar este proceso con el desarrollo de competencias digitales que permitan la evolución tanto del talento humano como del negocio (Guzman, 2019).

Multiculturalidad y diversidad: En un mundo globalizado, muchas organizaciones operan con equipos multiculturales que tienen diferencias lingüísticas, culturales y generacionales. La falta de estrategias inclusivas en la comunicación organizacional puede generar malentendidos, conflictos y barreras en la interacción. Para superar este desafío, es fundamental implementar un enfoque de comunicación inclusivo, que considere la diversidad de los empleados y promueva un lenguaje claro y accesible para todos. Además, el uso de plataformas que permitan la traducción automática y la

adaptación cultural de los mensajes puede contribuir a mejorar la comprensión (Roldán et al., 2021).

Reputación y transparencia: En la era digital, la información se difunde rápidamente, por lo que las organizaciones deben ser cuidadosas con su comunicación externa e interna para evitar crisis reputacionales. Su correcta gestión no solo impacta en el clima organizacional y la productividad, sino también en la percepción que los actores internos y externos tienen de la organización. En este sentido, la comunicación organizacional no debe verse solo como un proceso informativo, sino como un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito empresarial a largo plazo.

En este contexto, una comunicación organizacional efectiva no solo fortalece la reputación y la transparencia, sino que también es un pilar fundamental para la construcción de una cultura empresarial basada en la ética y la responsabilidad social. La forma en que una organización comunica sus valores, compromisos y acciones puede influir directamente en la confianza de sus grupos de interés y en la percepción de su compromiso con el desarrollo sostenible. De esta manera, la comunicación organizacional y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están estrechamente vinculadas, ya que una estrategia de RSE efectiva requiere de una comunicación clara y coherente que respalde sus iniciativas y genere impacto positivo en la sociedad (Bron, 2019).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere al compromiso activo y voluntario de las empresas para contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental de las comunidades en las que operan. Este enfoque busca que las organizaciones integren prácticas éticas en su gestión, considerando el impacto de sus decisiones en la

sociedad y el medio ambiente, más allá de sus obligaciones legales y económicas. Puede entenderse a través de cuatro aspectos fundamentales. En primer lugar, la dimensión económica busca generar beneficios sin afectar los intereses de los grupos involucrados. En segundo lugar, la dimensión legal implica garantizar una rentabilidad adecuada cumpliendo con las normativas y regulaciones establecidas. En tercer lugar, la dimensión ética se enfoca en evitar prácticas que puedan ser consideradas socialmente inaceptables. Finalmente, la dimensión filantrópica se orienta a atender las necesidades sociales de manera voluntaria, respetando la autonomía de la empresa en sus decisiones (Jaimes et al., 2021).

Patagonia es una empresa estadounidense de ropa exterior que se ha destacado a nivel mundial por su firme compromiso con la sostenibilidad ambiental. Su modelo de negocio se basa en la producción responsable, utilizando materiales reciclados y promoviendo la reparación de prendas para reducir el desperdicio textil. Además, Patagonia dona el 1% de sus ventas anuales a organizaciones dedicadas a la conservación del medio ambiente, lo que ha resultado en la financiación de múltiples proyectos ecológicos. Su política de transparencia y activismo ambiental ha reforzado su imagen corporativa, atrayendo a consumidores conscientes y leales a la marca (Arbaiza, 2021).

CoCircular es una empresa española fundada en 2020 que se especializa en la gestión circular de residuos en el sector de la construcción. Mediante su innovador software 360º Advisor, permite a sus clientes realizar un seguimiento detallado de los residuos generados en cada proyecto, asegurando que más del 92% de estos se conviertan en materia prima secundaria en lugar de ser enviados a vertederos. Este

modelo de negocio sostenible no solo contribuye a la reducción del impacto ambiental de la industria de la construcción, sino que también proporciona beneficios económicos a las empresas que implementan soluciones de reciclaje eficientes. CoCircular es un claro ejemplo de cómo la tecnología puede potenciar la RSE, fomentando prácticas responsables en sectores tradicionalmente contaminantes (Sánchez, 2023).

Un ejemplo destacado de RSE en Ecuador es Pronaca, una de las empresas de alimentos más grandes del país. Su compromiso con la responsabilidad social se refleja en diversas iniciativas enfocadas en el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades. A través de su Fundación San Luis, Pronaca impulsa programas de educación, salud y desarrollo agrícola en sectores vulnerables, beneficiando a miles de personas. Además, ha implementado políticas de sostenibilidad ambiental, como la gestión responsable de residuos, el tratamiento de aguas y la reducción de la huella de carbono en su cadena de producción. Estas acciones no solo fortalecen su reputación corporativa, sino que también generan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, demostrando que el éxito empresarial puede ir de la mano con la responsabilidad social (Achícanoy et al., 2024).

Conclusiones

En un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo, la comunicación organizacional y la imagen corporativa han adquirido un rol estratégico fundamental para la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas. La presente investigación permitió evidenciar que una gestión eficaz de la comunicación, tanto interna como externa, impacta directamente en la reputación, la credibilidad y la percepción de la organización en el mercado.

Uno de los hallazgos más relevantes es la transformación digital, que ha redefinido la manera en que las empresas gestionan su identidad y se relacionan con sus diferentes públicos. La integración de herramientas digitales ha permitido una comunicación más dinámica, interactiva y segmentada, lo que optimiza la difusión de mensajes y facilita la construcción de una imagen corporativa sólida y confiable. Estrategias como el marketing de contenidos, el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), la gestión de redes sociales y el uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) han demostrado ser fundamentales para mantener una presencia constante y positiva en el ecosistema digital.

Por otro lado, la planificación estratégica de la comunicación organizacional se confirma como un factor clave en la coherencia y efectividad de los mensajes emitidos por la empresa. La alineación de la comunicación con los valores, misión y visión institucionales permite no solo humanizar la marca, sino también fortalecer la reputación digital y la percepción de los grupos de interés. La implementación de estrategias integrales en comunicación facilita la diferenciación en un entorno sobresaturado de información, asegurando una mayor relevancia y competitividad empresarial.

Sin embargo, la investigación también reveló desafíos significativos en el ámbito de la comunicación interna. A pesar de la creciente disponibilidad de herramientas tecnológicas diseñadas para mejorar la interacción y el flujo de información dentro de las organizaciones, muchas empresas aún enfrentan dificultades en este aspecto. Entre los principales obstáculos identificados se encuentran la falta de presupuesto destinado a la optimización de los canales de comunicación, la carencia de personal especializado y la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. Estos factores limitan la efectividad de las estrategias internas, lo que puede repercutir negativamente en el compromiso, la motivación y la productividad del equipo humano.

Asimismo, se identificó que las organizaciones deben abordar la comunicación organizacional desde un enfoque multidimensional que integre las dimensiones simbólicas, materiales y afectivas. Esto implica no solo la emisión de mensajes consistentes y alineados con la identidad corporativa, sino también la implementación de prácticas que refuerzen los valores organizacionales a través de experiencias significativas para los públicos internos y externos.

Finalmente, se concluye que la digitalización ha impulsado una evolución significativa en la forma en que las empresas gestionan su comunicación y su imagen corporativa. Esto demanda una adaptación constante a las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas, así como una inversión estratégica en talento humano capacitado para gestionar eficientemente la comunicación. La correcta gestión de estos elementos se traduce en una mayor confianza y fidelización de los stakeholders, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de la organización en un entorno dinámico y globalizado.

Referencias bibliográficas

- Achícanoy, G., Constaín, V., Delgado, Y., Ortiz, M., Ojeda, R., & Canchala, T. (2024). Del sol a la mesa: PRONACA Puembo, pionera en revolución fotovoltaica para la industria alimentaria sostenible. *Boletín Informativo CEI*, 11(3), 205-208. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/4489>
- Arbaiza, F. (2021). *La influencia de la estrategia de comunicación con propósito ecológico en las motivaciones de compra de los consumidores de Patagonia*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658448>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. <https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/>
- Ayusa, N. (2022). *Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación en liderazgo potenciador en el Sanatorio Morra*. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/25547>
- Bautista, M. (2020). *Habilidades blandas del profesional contable en la transformación digital*. <https://repository.umng.edu.co/items/5e8fdbd5a-e53a-422c-bba3-cdf0a4ab66be>
- Bernal, M., & Rodríguez, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et technica*, 24(1), 85-96. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/84959429009.pdf>
- Bron, M. (2019). *Comunicación transmedia y educación: El Aprendizaje Basado en Proyectos Colaborativos como método de aprendizaje en comunicación digital*. <https://burjcdigital.urjc.es/items/be665382-2575-46d0-87ec-506a831b55d6>

- Caramello, M. (2021). *Gestión estratégica de la Comunicación Interna*.
<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/22596>
- Claro, C., Ayala, M., & Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile*. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 21(41).
<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Cuadro, K. (2024). *Estrategia de Comunicación desde la Comunicación Participativa en la Organización Social Participativa Canal Via3Tv S.A.S.*
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/63042>
- Frank, Y. (2023). *La importancia de la comunicación interna en instituciones de salud: Sanatorio Morra*. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28798>
- González, R. (2023). *Estrategias de publicidad y marketing digital de las zapatillas Sneaker*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/60749>
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*(27), 54-69.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>
- Guzman, F. (2019). *Publicación: El digital business, transformación digital de las empresas: evolución de las competencias digitales del talento humano*.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/29b83fa7-457a-4d8a-af5c-bb68656cab81>

- Jaimes, M., Jacobo, C., & Ochoa, S. (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: una revisión literaria. *Tiempo y economía*, 8(2), 201-217.
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/TyE/article/view/1720>
- Jiménez, K., Sánchez, S., & Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(63), 94-125.
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- Macías, M., Tamayo, M., & Cerda, M. (2019). RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO. *Palermo business review*(19), 39-53.
<https://search.proquest.com/openview/3ae23e76aac04078ffb11450e3ded172/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035878>
- Martínez, D. (2019). *El reconocimiento al consumidor como recurso para reforzar el engagement mediante la interacción publicitaria digital*.
<http://hdl.handle.net/10757/653419>
- Martínez, F. (2024). La dirección organizacional desde la perspectiva transdisciplinaria. *La Universidad*, 5(2), 67-105.
<https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/2988>
- Merino, J., Soledispa, K., Mite, M., & Choez, M. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*, 7(1), 728-743.
<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1062>
- Mestanza, E. (2023). *Comunicación externa para el posicionamiento de la imagen corporativa de EDUBRY asesoramiento académico en el periodo noviembre 2022-*

marzo 2023. <https://dspace.ueb.edu.ec/items/22ca1fa8-0fed-4c25-a7da-aeff196fd206>

Montenegro, S. (2021). *Gestión de las redes sociales y/o aplicaciones de mensajería instantánea como canales oficiales de comunicación organizacional en una institución educativa de nivel medio superior.*
<http://eprints.uanl.mx/21320/1/1080314912.pdf>

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 7(1), 9-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Revista GEON: Gestión - Organización - Negocios*, 7(1), 9-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>

Presidencia de la República del Ecuador. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Comunicación (Decreto Ejecutivo No. 850).* Registro Oficial.
<https://derechoecuador.com/reglamento-general-a-la-ley-organica-de-comunicacion>

Ríos, M., Guevara, N., Álvarez, J., & Castro, M. (2019). Responsabilidad Social Empresarial. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 23(91).
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/115>

- Rodríguez, A. (2024). Responsabilidad social empresarial y el marketing sostenible: una ruta hacia el desarrollo sustentable. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(107), 1059-1071. https://www.researchgate.net/profile/Andres-Rodriguez-Ron/publication/381210577_Responsabilidad_social_empresarial_y_el_marketing_sostenible_una_ruta_hacia_el_desarrollo_sustentable/links/6697c3d9cb7fbf12a4578bf9/Responsabilidad-social-empresarial-y-el-ma
- Roldán, B., Tunque, M., & Collantes, H. C. (2021). La influencia de la comunicación organizacional en el desarrollo rural. *Revista Iberoamericana De educación*. <http://revista-iberoamericana.consultorioampuero.com/index.php/es/article/view/120>
- Sánchez, M. (2023). *La transformación digital del sector de la construcción en España: los grandes retos para su implantación*. <https://oa.upm.es/id/eprint/72952>
- Segarra, S., & Aced, C. (2019). Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. *Profesional De La información*, 28(5). <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/72051>
- Vilca, A., De La Cruz, M., Vilca, M., & Loo, A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉNDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. *Comunicar: de la táctica a la estrategia*, 29, 29-45. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=29>

Zurita, F. (2023). *Plan de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la imagen institucional de la municipalidad distrital de Matapalo, 2023.*
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64558>