Vol. 2, Núm. 4, 2026
DOI: 10.5281/zenodo.24637589
ISSN: 3121-2646
Recibido: 02/09/2026
Aceptado: 10/10/2026
Publicado: 28/11/2026

Investigación y Cultura Académica

Inteligencia artificial en la comunicación organizacional: transformación de los procesos comunicativos y gestión estratégica de los públicos en la era digital

Artificial intelligence in organizational communication: transformation of communication processes and strategic stakeholder management in the digital age

Inteligência artificial na comunicação organizacional: transformação dos processos comunicacionais e gestão estratégica dos públicos na era digital



Verónica Marcela Fernández Alvarado
Universidad de Guayaquil
https://orcid.org/0009-0001-8775-6075
veronica.fernandeza@ug.edu.ec

Comunicación Social
Artículo de Revisión

Cómo citar este artículo: Fernández Alvarado, V. M. (2026). *Inteligencia artificial en la comunicación organizacional: transformación de los procesos comunicativos y gestión estratégica de los públicos en la era digital*. Investigación y Cultura Académica, 2(4), 623–643. https://doi.org/10.5281/zenodo.24637589

CC BY NC SA

Investigación y Cultura Académica
EDUINCA S.A.S.

Inteligencia artificial en la comunicación organizacional: transformación de los procesos comunicativos y gestión estratégica de los públicos en la era digital

Resumen

La incorporación de la inteligencia artificial (IA) modifica la producción de mensajes, la organización del trabajo comunicativo y las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. El objetivo fue analizar estas transformaciones e identificar las condiciones para su integración estratégica y responsable. Se efectuó una revisión bibliográfica integrativa de alcance focalizado mediante síntesis temática de 25 fuentes únicas, procedentes de 26 archivos previamente recopilados. Los resultados distinguen cinco dimensiones: transformación digital, automatización de procesos, gestión de públicos y reputación, gobernanza y liderazgo, y competencias profesionales. La evidencia identifica aplicaciones en generación de contenidos, escucha digital, personalización, comunicación interna y gestión de crisis, junto con restricciones de formación, infraestructura, privacidad y supervisión. Los estudios empíricos muestran diferencias entre la disponibilidad de herramientas, su adopción y la capacidad institucional de obtener resultados estratégicos; no permiten establecer un efecto causal generalizable. Se propone una ruta de integración que articula diagnóstico de públicos, diseño estratégico, producción asistida y evaluación, con gobernanza transversal. Se concluye que la eficacia comunicativa no depende exclusivamente de automatizar tareas, sino de la calidad de los vínculos, la comprensión del mensaje y la responsabilidad de las decisiones. La actualización profesional debe integrar capacidades tecnológicas, analíticas, éticas y relacionales.

Palabras clave: inteligencia artificial; comunicación organizacional; comunicación estratégica; públicos de interés; transformación digital; ética comunicacional.

Artificial intelligence in organizational communication: transformation of communication processes and strategic stakeholder management in the digital age

Abstract

The adoption of artificial intelligence (AI) is changing message production, communication workflows, and relationships between organizations and their stakeholders. This study aimed to analyze these transformations and identify conditions for strategic and responsible integration. A focused integrative literature review was conducted through thematic synthesis of 25 unique sources from 26 previously collected files. The results distinguish five dimensions: digital transformation, process automation, stakeholder and reputation management, governance and leadership, and professional competencies. The evidence identifies applications in content generation, digital listening, personalization, internal communication, and crisis management, alongside limitations in training, infrastructure, privacy, and oversight. Empirical studies reveal differences between tool availability, adoption, and institutional capacity to achieve strategic outcomes; they do not establish a generalizable causal effect. An integration pathway is proposed, linking stakeholder diagnosis, strategic design, assisted production, and evaluation under cross-cutting governance. Communication effectiveness depends not only on automating tasks but also on relationship quality, message comprehension, and accountable decision-making. Professional development should therefore combine technological, analytical, ethical, and relational competencies.

Keywords: artificial intelligence; organizational communication; strategic communication; stakeholders; digital transformation; communication ethics.

Inteligência artificial na comunicação organizacional: transformação dos processos comunicacionais e gestão estratégica dos públicos na era digital

Resumo

A incorporação da inteligência artificial (IA) modifica a produção de mensagens, a organização do trabalho comunicacional e as relações entre as organizações e seus públicos. O objetivo foi analisar essas transformações e identificar condições para sua integração estratégica e responsável. Realizou-se uma revisão bibliográfica integrativa de escopo focalizado, mediante síntese temática de 25 fontes únicas, provenientes de 26 arquivos previamente coletados. Os resultados distinguem cinco dimensões: transformação digital, automatização de processos, gestão de públicos e reputação, governança e liderança, e competências profissionais. As evidências identificam aplicações na geração de conteúdos, escuta digital, personalização, comunicação interna e gestão de crises, além de limitações de

formação, infraestrutura, privacidade e supervisão. Os estudos empíricos revelam diferenças entre disponibilidade de ferramentas, adoção e capacidade institucional de obter resultados estratégicos; não permitem estabelecer um efeito causal generalizável. Propõe-se um percurso de integração que articula diagnóstico de públicos, planejamento estratégico, produção assistida e avaliação, com governança transversal. Conclui-se que a eficácia comunicacional não depende exclusivamente da automatização de tarefas, mas da qualidade dos vínculos, da compreensão das mensagens e da responsabilidade nas decisões. A atualização profissional deve combinar competências tecnológicas, analíticas, éticas e relacionais.

Palavras-chave: inteligência artificial; comunicação organizacional; comunicação estratégica; públicos de interesse; transformação digital; ética comunicacional.

Introducción

La comunicación organizacional constituye una función estratégica que vincula las decisiones institucionales con las expectativas, necesidades y experiencias de los públicos. La expansión de los entornos digitales ha modificado la temporalidad de esas relaciones, las posibilidades de interacción y los procedimientos mediante los cuales las organizaciones construyen su identidad. En este escenario, la inteligencia artificial (IA) incorpora capacidades de generación, clasificación y análisis de información que desbordan la utilización convencional de plataformas. Su incorporación plantea un problema disciplinar: determinar en qué medida las tecnologías modifican las prácticas de comunicación y qué condiciones permiten que esa modificación contribuya a relaciones institucionales más eficaces y confiables.

En el contexto internacional, Fernández Muñoz y Pérez Muena (2025) examinaron la adopción de IA entre profesionales de Chile y España, identificando usos asociados a la producción de contenidos y la eficiencia, junto con carencias de capacitación y políticas formales. Por su parte, Pineda-Martínez et al. (2025) constataron limitaciones de especialización y recursos en la medición de medios sociales en empresas españolas. Ambas investigaciones permiten distinguir el acceso a herramientas de la capacidad organizativa para incorporarlas de manera consistente en la estrategia. La transición digital supone, por tanto, decisiones sobre estructuras, responsabilidades, información y criterios de evaluación, no simplemente la sustitución de tareas manuales.

En América Latina, los procesos de digitalización también responden a condiciones organizativas heterogéneas. La revisión de Quiñonez Ruiz (s. f.) sobre pequeñas y medianas empresas colombianas muestra la importancia de los canales digitales para mantener vínculos con sus públicos durante la pandemia y la etapa posterior. En Perú, Cornejo Reategui (2025) documenta un caso de reclutamiento tecnológico en el que la comunicación y la gestión del talento se articulan con la digitalización. Estos aportes no permiten atribuir todos los resultados a la IA, pero ayudan a contextualizar las condiciones previas para su incorporación: infraestructura, alineación interna, conocimiento de las audiencias y capacidad de adaptación.

En Ecuador, Yaguache et al. (2024) examinan la transformación de las comunicaciones corporativas desde una perspectiva sociotécnica, mientras Duque Rengel y Puertas-Hidalgo (2024) identifican necesidades de preparación de futuros comunicadores para

utilizar IA en la gestión estratégica. En el ámbito local, Choez Game (s. f.), con afiliación a instituciones de Guayaquil, plantea un modelo que relaciona recepción, inteligibilidad, cambio interno y acción con la gestión de procesos y la IA generativa. La propuesta resulta especialmente pertinente para diferenciar la difusión de contenidos de la comprensión efectiva. No constituye, sin embargo, evidencia representativa de las organizaciones de Guayaquil ni de la Universidad de Guayaquil.

El problema de investigación se sitúa en la necesidad de integrar tres dimensiones que aparecen frecuentemente separadas: las transformaciones operativas de los procesos comunicativos, la gestión estratégica de los públicos y las condiciones éticas y profesionales que orientan el uso de IA. El objetivo general es analizar, mediante una revisión bibliográfica, cómo la inteligencia artificial transforma los procesos comunicativos y la gestión estratégica de los públicos en las organizaciones en la era digital, identificando sus aplicaciones, limitaciones y condiciones de integración responsable. La pregunta orientadora es: ¿qué transformaciones, oportunidades y desafíos documenta la literatura respecto de la incorporación de IA en la comunicación organizacional y en sus relaciones con los públicos? El aporte consiste en articular las evidencias y formular una ruta analítica susceptible de adaptación a organizaciones públicas y privadas.

Fundamentos conceptuales de la comunicación organizacional mediada por inteligencia artificial

La comunicación organizacional comprende procesos internos y externos interdependientes. Su dimensión interna facilita la coordinación, la circulación de conocimiento y la construcción de cultura; la externa permite negociar significados y sostener relaciones con clientes, ciudadanía, medios y otros actores. La revisión de Logroño Amoroso (2025) destaca la convergencia de enfoques comunicativos y estratégicos en entornos virtuales. Desde esta perspectiva, la tecnología constituye una mediación que condiciona los flujos de información, sin suprimir la necesidad de interpretación, interacción y retroalimentación.

La IA generativa debe diferenciarse de la automatización convencional y de otras aplicaciones analíticas. Mientras una regla automatizada puede distribuir información conforme a condiciones preestablecidas, la IA generativa produce borradores, imágenes o respuestas a partir de instrucciones; los sistemas analíticos pueden

clasificar señales o reconocer patrones. El capítulo de Valdiviezo-Abad (2024) sitúa la automatización dentro de la evolución tecnológica de las organizaciones y destaca su relación con el monitoreo, el análisis de datos y la atención a consumidores. Morales Morante (s. f.) aborda la convergencia entre planificación, creatividad y herramientas inteligentes, preservando el papel mediador de las capacidades humanas. Por ello, la transformación comunicativa debe analizarse atendiendo tanto al procedimiento técnico como a la intención estratégica y a los efectos relacionales.

Metodología

Se realizó una revisión bibliográfica integrativa de alcance focalizado, con enfoque cualitativo y síntesis narrativa. El conjunto inicial estuvo conformado por 26 archivos aportados para el estudio. La comprobación de identidad digital detectó una copia idéntica de la Colección de Comunicación Estratégica 2024, por lo que se analizaron 25 fuentes documentales únicas. Los dos libros colectivos se representaron mediante un capítulo pertinente de cada uno para el recuento principal. Se integraron estudios empíricos, revisiones, ensayos, capítulos, ponencias y trabajos de titulación; no se trató a todas estas fuentes como artículos arbitrados ni como estudios independientes de igual fuerza probatoria.

La estrategia propuesta para orientar la recopilación en Google Académico combinó los descriptores (“inteligencia artificial” OR “IA generativa”) AND (“comunicación organizacional” OR “comunicación corporativa” OR “comunicación estratégica”) y (“artificial intelligence” OR “generative AI”) AND (“organizational communication” OR “corporate communication” OR “strategic communication”), complementados con términos relativos a transformación digital, procesos comunicativos y stakeholders. El intervalo sugerido fue 2021 a 2026; los documentos con año editorial explícito se concentran entre 2024 y 2026.

Se consideró la vinculación con la comunicación organizacional, estratégica, corporativa o institucional, la transformación digital de los procesos, la IA, los públicos, la reputación o las competencias del comunicador. Los estudios centrados en digitalización, publicidad, educación y reclutamiento se trataron como evidencia complementaria cuando no evaluaban directamente el fenómeno principal. Se conservaron los materiales con información bibliográfica incompleta cuando su contenido permitía identificar autor y contribución, sin atribuirles un arbitraje o una

fecha no demostrados. Se excluyó únicamente la copia idéntica detectada entre los archivos aportados.

La lectura comparativa atendió a la identificación bibliográfica, propósito, diseño, contexto, resultados y restricciones de cada fuente. Se establecieron cinco categorías de predominio temático, con asignación única para el recuento de la Tabla 1 y la Figura 1, aunque las contribuciones puedan pertenecer conceptualmente a más de un eje. Se diferenciaron las prácticas reportadas por participantes, las observaciones de caso, las propuestas conceptuales y los hallazgos sintetizados en revisiones anteriores. La comparación identificó convergencias, tensiones y vacíos; no se agregaron muestras ni se calcularon efectos combinados. No se aplicó una escala formal de riesgo de sesgo.

El análisis es documental y no incluye recolección de datos personales ni intervención con nuevos participantes. Se emplea paráfrasis analítica y se atribuyen las aportaciones a sus fuentes originales. La diversidad de diseños, el predominio de contextos iberoamericanos y la ausencia de un registro exhaustivo de búsqueda limitan la generalización.

Resultados

Caracterización temática de la evidencia

La clasificación de las 25 fuentes únicas muestra una distribución relativamente equilibrada en los ejes de transformación digital, procesos, gobernanza y competencias, mientras los públicos, la reputación y las crisis cuentan con menor representación como tema principal. Ello no significa que estos últimos sean menos relevantes: aparecen transversalmente en estudios de otros grupos. La Tabla 1 permite rastrear la clasificación y la Figura 1 sintetiza los recuentos.

Tabla 1

Distribución temática y alcance de las fuentes revisadas

Eje (n)	Fuentes clasificadas	Alcance
Transformación digital y estrategia (5)	Sacan Guallpa et al. (2025); Pineda-Martínez et al. (2025); Logroño Amoroso (2025); Yaguache et al. (2024); Quiñonez Ruiz (s. f.).	Infraestructura, medición, canales y estrategia.

Procesos y automatización (6)	Valdiviezo-Abad (2024); Pérez Urquizo (2024); Piguave Cruz (2024); Choez Game (s. f.); Morales Morante (s. f.); Cornejo Reategui (2025).	Flujos internos, tareas, creatividad y gestión del talento.
Públicos, reputación y crisis (3)	Checa García y Núñez Fernández (2025); Micaletto Belda y Polo Serrano (2024); Rodrigo Martín y Palomero Santos (2026).	Persuasión, confianza, audiencias y crisis.
Adopción, liderazgo y ética (5)	Fernández Muñoz y Pérez Muena (2025); Masegosa-Sánchez et al. (2026); García-Madurga y Grilló Méndez (2024); Slusnys Villegas (2025); Pincay Ormaza et al. (2025).	Gobernanza, políticas, liderazgo y barreras.
Competencias y formación (6)	Estanyol et al. (2025); Valdiviezo-Abad et al. (2025, 2026); Borau-Boira et al. (2026); Duque Rengel y Puertas-Hidalgo (2024); Freire-Sánchez y Sans-Serrano (2026).	Perfiles, capacidades y formación universitaria.

Nota. Elaboración propia. Se asignó un eje principal a cada fuente única; los libros colectivos se representaron por un capítulo pertinente.

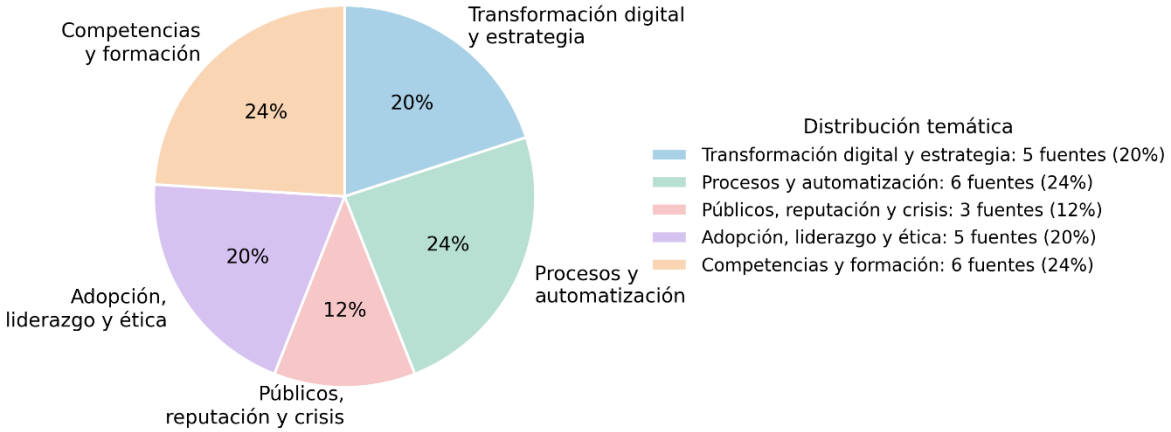
La distribución temática de las fuentes revisadas permite advertir que el campo de estudio sobre inteligencia artificial y comunicación organizacional se encuentra organizado alrededor de cinco núcleos de interés. En primer lugar, destacan los ejes procesos y automatización y competencias y formación, cada uno con seis fuentes, lo que evidencia una atención particular hacia la transformación operativa de la comunicación y hacia las capacidades profesionales que exige el nuevo entorno digital. En un segundo nivel se sitúan transformación digital y estrategia y adopción, liderazgo y ética, ambos con cinco fuentes, los cuales muestran que la literatura también concede relevancia al rediseño estratégico de las organizaciones y a los desafíos de gobernanza, regulación y conducción institucional derivados de la incorporación de la inteligencia artificial.

Por su parte, el eje públicos, reputación y crisis registra tres fuentes, constituyéndose como el grupo menos numeroso dentro del corpus analizado. Aunque cuantitativamente presenta una menor representación, su presencia resulta significativa, ya que aborda aspectos sustantivos para comprender la relación entre inteligencia artificial, construcción de confianza, comunicación persuasiva y gestión de escenarios críticos. En conjunto, esta organización temática evidencia que la producción revisada no se concentra en una sola dimensión del fenómeno, sino que

articula componentes estratégicos, operativos, éticos y formativos, lo que justifica la representación gráfica de la distribución de las fuentes para facilitar una lectura comparativa de sus énfasis.

Figura 1

Distribución de las fuentes según su eje temático predominante



Nota. Elaboración propia a partir de la Tabla 1 (n = 25). Los porcentajes representan la distribución de las fuentes únicas revisadas según su eje temático predominante.

La Figura 1 refuerza visualmente la tendencia observada en la Tabla 1, al mostrar que la mayor proporción de las fuentes se concentra en procesos y automatización y competencias y formación, con un 24% cada una, seguidas por transformación digital y estrategia y adopción, liderazgo y ética, con 20% respectivamente. Esta distribución confirma que la literatura reciente ha privilegiado el análisis de la inteligencia artificial como herramienta para reconfigurar dinámicas operativas y, al mismo tiempo, como factor que demanda nuevas competencias y capacidades en los profesionales de la comunicación. En contraste, el eje públicos, reputación y crisis, con 12%, aparece como una línea menos desarrollada, lo que sugiere una oportunidad de profundización investigativa en torno al vínculo entre inteligencia artificial, confianza institucional y gestión de escenarios reputacionales complejos.

Transformación de los procesos comunicativos internos y externos

La digitalización amplía las posibilidades de coordinar el trabajo comunicativo, pero también introduce dependencias respecto de plataformas, disponibilidad de datos y capacidades organizacionales. La perspectiva CommTech desarrollada por Yaguache et al. (2024) permite interpretar la infraestructura como parte de una transformación

sociotécnica. Desde esa lógica, automatizar un flujo ineficiente no necesariamente resuelve su problema de origen: si los destinatarios, responsabilidades o canales no están definidos, la velocidad de generación de mensajes puede incrementar la desorganización.

En la comunicación interna, Pérez Urquizo (2024) aborda la relación entre IA y cultura organizacional mediante entrevistas a profesionales. Piguave Cruz (2024), desde un ensayo académico, identifica posibilidades de personalización de mensajes, automatización y apoyo a la coordinación, junto con desafíos éticos. Ambas aportaciones sugieren que la tecnología debe insertarse en prácticas de diálogo y participación. El uso de asistentes para responder consultas internas, por ejemplo, requiere definir qué información puede consultarse, quién actualiza las respuestas y cómo se derivan las preguntas que necesitan atención humana. Estas condiciones protegen la consistencia del mensaje y permiten identificar necesidades no resueltas.

En la producción externa, la IA generativa facilita la preparación de versiones de un comunicado, la adaptación de contenidos y la exploración creativa. Sin embargo, la eficiencia operativa no equivale a eficacia comunicativa. Morales Morante (s. f.) sitúa la creatividad y la planificación en una relación complementaria, donde las herramientas inteligentes amplían alternativas, pero no eliminan el juicio profesional. El criterio estratégico debe orientar qué contenidos se generan y bajo qué restricciones, en lugar de adaptar los objetivos a aquello que el sistema produce con mayor facilidad.

El modelo de Choez Game (s. f.) aporta una distinción especialmente útil: que una información circule no demuestra que haya sido comprendida ni traducida en acción. La automatización requiere indicadores que permitan observar diferentes niveles de apropiación del mensaje. En un proceso institucional, por ejemplo, es posible verificar la entrega de una circular, contrastar su comprensión mediante una consulta breve y comprobar si las instrucciones se aplican. El resultado relevante no sería la cantidad de documentos producidos con IA, sino la reducción de ambigüedades y la mejora de la coordinación.

Gestión estratégica de los públicos, reputación y comunicación de crisis

La gestión de públicos comprende la identificación de actores, sus expectativas, su relación con la organización y la adaptación de los mensajes a cada contexto. Los sistemas de análisis permiten organizar información dispersa, identificar tendencias y

detectar temas recurrentes; los generativos pueden apoyar la elaboración de mensajes para distintos destinatarios. Sin embargo, segmentar audiencias no significa necesariamente comprender sus intereses. El reconocimiento de grupos vulnerables, minoritarios o poco visibles requiere fuentes complementarias y mecanismos de escucha directa.

Sacan Guallpa et al. (2025) relacionan la coherencia entre identidad, imagen y estrategias digitales con la construcción de confianza y posicionamiento. Rodrigo Martín y Palomero Santos (2026) identifican la participación de los usuarios, la hibridación de formatos y la IA generativa entre las tendencias creativas de la comunicación audiovisual y publicitaria. Estas aportaciones permiten sostener que la creación de múltiples formatos debe responder a una narrativa institucional coherente. La personalización puede mejorar la relevancia de un contenido, pero también generar mensajes contradictorios cuando carece de una estrategia común.

En contextos de crisis, Micaletto Belda y Polo Serrano (2024) recogen valoraciones profesionales sobre el apoyo de la IA al análisis de información y la elaboración de contenidos, junto con preocupaciones por la desinformación, la dependencia tecnológica y la falta de formación. Checa García y Núñez Fernández (2025), desde el análisis documental y normativo de campañas publicitarias, advierten desafíos relativos a la autenticidad, la transparencia y la confianza de los consumidores. La automatización de respuestas durante una crisis, por ello, debe quedar subordinada a la verificación de hechos, la empatía hacia los afectados y la autorización de responsables. La rapidez carece de valor estratégico cuando amplifica una información no confirmada.

En el plano de la medición, Pineda-Martínez et al. (2025) encuentran recursos humanos limitados y escasa especialización en la evaluación de medios sociales. Esto revela una dificultad para transformar datos en decisiones: el alcance, las reacciones y la frecuencia de publicación no explican por sí mismos la confianza, la comprensión o la calidad de la relación. Resulta necesario combinar métricas de exposición con indicadores de respuesta, resolución de necesidades y percepción de los públicos, evitando atribuir causalmente a la IA cambios que pueden depender de múltiples factores.

Adopción tecnológica, liderazgo y gobernanza responsable

La evidencia empírica sugiere que disponer de herramientas no garantiza una integración institucional madura. Fernández Muñoz y Pérez Muena (2025), en una comparación exploratoria entre comunidades profesionales chilenas y españolas, observan el predominio de herramientas gratuitas y carencias de políticas y capacitación. Masegosa-Sánchez et al. (2026) documentan, en gabinetes públicos de Castilla y León, barreras relativas a competencias digitales, coordinación, dependencia tecnológica y ausencia de normas específicas. La diferencia entre los contextos públicos y privados importa: en la administración pública, la accesibilidad, la transparencia y la responsabilidad ante la ciudadanía constituyen exigencias particularmente sensibles.

En Ecuador, Pincay Ormaza et al. (2025) reportan una brecha entre incorporación de IA y resultados significativos dentro de la muestra investigada. En un contexto sectorial diferente, García-Madurga y Grilló Méndez (2024) identifican expectativas e incertidumbres sobre IA generativa en la industria química aragonesa; su estudio proporciona antecedentes sobre condiciones culturales y resistencias, no una medición de comunicación corporativa. Slusnys Villegas (2025) propone integrar eficiencia estratégica, capacidades socioemocionales y gobernanza algorítmica en la función del director de comunicación. Estas perspectivas coinciden en reconocer que la introducción de tecnologías exige liderazgo y coordinación más allá de la adquisición de licencias.

La Tabla 2 contrasta investigaciones seleccionadas de acuerdo con sus diseños y hallazgos. Su lectura debe preservar la distinción entre los resultados observados y las inferencias que permite cada estudio.

Tabla 2

Evidencia empírica seleccionada y alcance de los resultados

Fuente y contexto	Diseño / participantes	Hallazgo principal y alcance
Fernández Muñoz y Pérez Muena (2025), Chile y España	Mixto; 120 respuestas (63 Chile, 57 España), entrevistas y revisión.	Uso frecuente de IA para contenidos y eficiencia; políticas y capacitación insuficientes. Comparación exploratoria.
Masegosa-Sánchez et al. (2026), Castilla y León	Mixto; cuestionario a 60 gabinetes (93% de respuesta) y 5 entrevistas.	Barreras formativas, normativas y organizativas. Estudio de caso territorial.

Pineda-Martínez et al. (2025), España	15 entrevistas y 46 encuestas.	Equipos reducidos y capacidad de medición digital limitada. Empresas cotizadas.
Pincay Ormaza et al. (2025), Ecuador	Mixto secuencial; encuesta a 100 profesionales y fase cualitativa.	Solo 35% reporta mejoras significativas según el estudio; no equivale a efecto causal.
Valdiviezo-Abad et al. (2026), Ecuador	Cuantitativo; 111 gestores de comunicación.	Necesidad de actualización y habilidades interpersonales; percepción profesional.
Duque Rengel y Puertas-Hidalgo (2024), Ecuador	Encuesta no probabilística a 150 estudiantes.	Conocimiento desigual de aplicaciones estratégicas de IA; evidencia formativa.
Estanyol et al. (2025), España	Encuesta a 127 estudiantes de máster.	72,4% considera esencial la IA generativa para su desarrollo; percepción, no desempeño.

Nota. *Elaboración propia con datos de los estudios originales. No se agregan participantes ni se equiparan percepciones, capacidades y efectos.*

Reconfiguración del perfil profesional y formación universitaria

La transición tecnológica redefine las capacidades requeridas al comunicador. Valdiviezo-Abad et al. (2025), mediante entrevistas a directivos de comunicación y agencias, identifican la necesidad de un perfil polivalente, capaz de gestionar canales, contenidos y datos. Su estudio posterior, con 111 gestores ecuatorianos (Valdiviezo-Abad et al., 2026), destaca la actualización continua y las habilidades interpersonales. Ambos trabajos deben leerse como contribuciones complementarias, no como confirmación estadística independiente de un efecto sobre el desempeño.

Las competencias técnicas requieren capacidades para formular instrucciones precisas, contrastar resultados, interpretar información y comprender los límites de las plataformas. Las capacidades relacionales, a su vez, permiten identificar expectativas, negociar significados y actuar frente a situaciones sensibles. Freire-Sánchez y Sans-Serrano (2026) proponen una taxonomía de perfiles emergentes que incluye automatización, analítica, gobernanza y reputación, entre otras familias. Su aporte permite interpretar el cambio profesional como una redistribución de funciones hacia la supervisión y la decisión estratégica, no necesariamente como desaparición uniforme de puestos de trabajo.

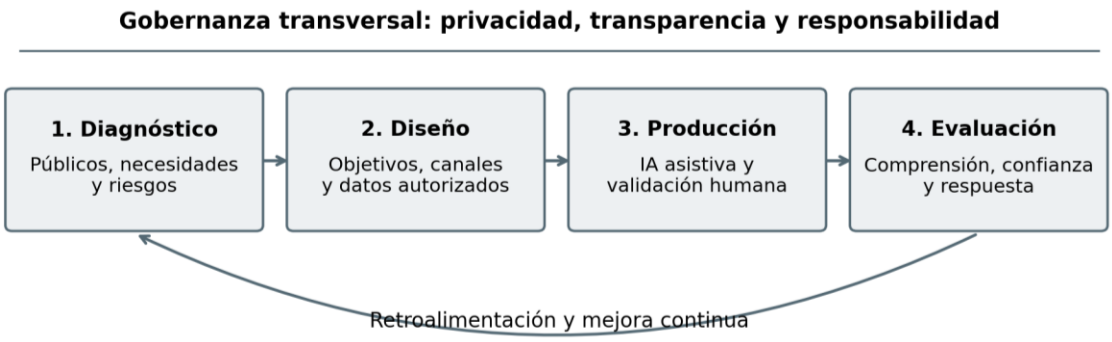
En el campo formativo, Estanyol et al. (2025) identifican valoraciones favorables del ahorro de tiempo junto con preocupación por resultados inexactos. Borau-Boira et al. (2026), mediante encuesta a 290 estudiantes y un grupo de discusión con seis docentes, observan un uso generalizado de la IA, principalmente instrumental, y necesidades de integración pedagógica. La investigación de Duque Rengel y Puertas-Hidalgo (2024) aporta evidencia ecuatoriana de brechas en el conocimiento de aplicaciones estratégicas. La formación universitaria debería combinar actividades de uso técnico con auditorías de mensajes, diseño de planes para públicos diferenciados, simulaciones de crisis y evaluación crítica de respuestas generadas. Estas orientaciones son transferibles al estudio de la comunicación organizacional como propuesta pedagógica, no como intervención validada en una universidad específica.

Ruta de integración estratégica de IA en la comunicación organizacional

A partir de la comparación documental se propone una ruta de cuatro fases que articula las dimensiones operativa y relacional. El diagnóstico identifica necesidades informativas, públicos, barreras y recursos disponibles; el diseño establece propósitos, canales y reglas de tratamiento de datos; la producción incorpora herramientas asistivas con revisión humana; la evaluación considera indicadores de comprensión, respuesta y confianza. La gobernanza opera transversalmente y la retroalimentación permite ajustar las decisiones. El esquema de la Figura 2 es una elaboración analítica de esta revisión, no un modelo validado experimentalmente.

Figura 2

Ruta propuesta de integración estratégica y responsable de la inteligencia artificial



Nota. *Elaboración propia a partir de la síntesis temática. La ruta es conceptual y requiere validación en contextos organizacionales específicos.*

La Tabla 3 traduce la ruta en orientaciones de implementación y evaluación que pueden utilizarse como punto de partida para un plan de comunicación. Los indicadores son propuestas operativas, no resultados cuantitativos del corpus.

Tabla 3

Orientaciones para la integración responsable de IA en los procesos comunicativos

Proceso	Aplicación y control humano	Indicador orientativo
Diagnóstico de públicos	Clasificar consultas y contrastarlas con entrevistas o escucha directa.	Necesidades identificadas y verificadas.
Comunicación interna	Preparar respuestas y contenidos con fuentes institucionales autorizadas; derivar casos sensibles.	Comprensión, consultas resueltas, errores corregidos.
Comunicación externa	Adaptar formatos y lenguaje con revisión editorial y coherencia de marca.	Pertinencia, accesibilidad y consistencia de mensajes.
Crisis y reputación	Apoyar el monitoreo; verificar señales y aprobar respuestas antes de publicar.	Tiempo de respuesta verificada; rectificaciones.
Gobernanza y evaluación	Establecer responsables, límites de datos y revisión periódica de resultados.	Incidentes, trazabilidad y cumplimiento del protocolo.

Nota. *Elaboración propia. Los indicadores requieren líneas base, metas y procedimientos de medición definidos por cada organización.*

Discusión

Los resultados permiten interpretar la incorporación de IA en la comunicación organizacional como una transformación sociotécnica antes que como un proceso exclusivamente instrumental. La evidencia revisada converge en que los beneficios potenciales de automatizar tareas y analizar información dependen de capacidades institucionales y humanas. La adopción observada por Fernández Muñoz y Pérez Muena (2025) y las restricciones estructurales identificadas por Masegosa-Sánchez et al. (2026) muestran que la madurez digital requiere procedimientos, políticas y formación. Esta lectura cuestiona la equivalencia entre uso frecuente y transformación estratégica: generar más contenidos o responder más rápido no demuestra por sí mismo una mejora de las relaciones con los públicos.

Existe una tensión entre personalización y confianza. Los recursos generativos permiten adaptar mensajes con rapidez, pero su capacidad para reproducir patrones de información no garantiza sensibilidad ante los contextos culturales ni exactitud

factual. Los desafíos descritos por Checa García y Núñez Fernández (2025) y Micaletto Belda y Polo Serrano (2024) resultan particularmente relevantes en situaciones de crisis, donde la automatización puede amplificar errores y comprometer la legitimidad institucional. El aporte del enfoque de umbrales de Choez Game (s. f.) permite situar el resultado comunicativo en la comprensión y la acción, desplazando la atención de métricas superficiales hacia criterios relacionales.

En términos profesionales, la revisión identifica una distancia entre las exigencias emergentes del mercado y los usos predominantemente instrumentales observados en espacios formativos. La alfabetización en IA no puede reducirse a conocer aplicaciones o formular instrucciones. Debe incluir verificación de contenidos, evaluación de sesgos, protección de información, interpretación de métricas y criterios para decidir cuándo la mediación automatizada es inadecuada. La combinación de capacidades digitales y socioemocionales resulta coherente con los aportes de Valdiviezo-Abad et al. (2025) y Freire-Sánchez y Sans-Serrano (2026). En consecuencia, la preparación universitaria puede organizarse alrededor de problemas comunicacionales concretos, en vez de la simple exposición a herramientas.

La ruta propuesta aporta una articulación práctica entre diagnóstico, planificación, producción y evaluación. Su rasgo diferencial dentro de este manuscrito es tratar la responsabilidad humana como una condición transversal y no como una revisión posterior a la publicación. En organizaciones públicas, ello demanda particular atención a la claridad del mensaje, la accesibilidad y la rendición de cuentas; en empresas privadas, a la identidad corporativa, la protección de datos y la confianza de consumidores y colaboradores. Ambos contextos comparten la necesidad de establecer límites de delegación y de mantener mecanismos de comunicación humana cuando los procedimientos automatizados resulten insuficientes.

El alcance de esta revisión debe interpretarse con cautela. El corpus fue previamente seleccionado y no permite estimar la cobertura de la producción científica internacional. La inclusión de trabajos de titulación, capítulos y revisiones aporta amplitud conceptual, pero también heterogeneidad. Algunos estudios se basan en opiniones profesionales o estudiantiles, no en mediciones antes y después de implementar IA. Otros aportan resultados de casos particulares o de sectores diferentes; extrapolarlos a todas las organizaciones sería metodológicamente

inadecuado. Tampoco es posible comparar directamente porcentajes procedentes de distintas muestras ni descartar solapamientos entre las fuentes secundarias.

Como líneas futuras se recomienda estudiar indicadores de comprensión, confianza y resolución de necesidades antes y después de integrar IA, con diseños longitudinales o comparativos; examinar diferencias entre sectores públicos y privados y entre organizaciones con distintos niveles de madurez; y evaluar propuestas formativas mediante desempeños observables. En Ecuador, y particularmente en Guayaquil, estas investigaciones permitirían contrastar las orientaciones de la literatura con las condiciones tecnológicas, culturales y profesionales locales, sin asumir de antemano que los resultados de otros contextos se reproducirán.

Conclusiones

La revisión permite concluir que la inteligencia artificial está reconfigurando los procesos de comunicación organizacional mediante la automatización de tareas, la asistencia en la generación de contenidos, el análisis de información y la adaptación de mensajes. Estos cambios amplían las posibilidades de gestión estratégica, pero sus aportes no se derivan automáticamente de la adopción de tecnologías. La evidencia disponible muestra que los resultados dependen de la organización de los flujos informativos, la calidad de los datos, la preparación profesional y la capacidad institucional de supervisar las decisiones.

En relación con los públicos internos y externos, la IA ofrece recursos para identificar patrones, personalizar contenidos y apoyar la atención de consultas. No obstante, la calidad de la comunicación debe evaluarse en términos de comprensión, coherencia, participación, confianza y respuesta a necesidades concretas. La generación automatizada de mensajes no reemplaza los procesos de escucha y diálogo. En situaciones de crisis, la verificación, la oportunidad y la sensibilidad ante los afectados son condiciones indispensables para que las herramientas contribuyan a proteger la reputación institucional.

El análisis también evidencia la importancia de la gobernanza. Establecer responsabilidades editoriales, criterios de tratamiento de datos y procedimientos de validación permite reducir los riesgos de desinformación, opacidad y afectación de la confianza. La supervisión humana constituye una responsabilidad estratégica, particularmente cuando las decisiones o mensajes pueden afectar derechos,

expectativas o reputaciones. La incorporación de IA debe responder a propósitos comunicacionales explícitos, evitando automatizar procedimientos cuya pertinencia no haya sido evaluada.

La transformación del perfil del comunicador exige una formación que articule competencias tecnológicas, analíticas, estratégicas, éticas y relacionales. En la universidad, esto supone vincular los conocimientos sobre comunicación interna, cultura organizacional, públicos estratégicos y responsabilidad social con ejercicios de diagnóstico, diseño y evaluación de soluciones asistidas por IA. El valor profesional se expresa en la capacidad de interpretar contextos, verificar información y orientar decisiones, más que en la rapidez con que se producen mensajes.

La ruta conceptual propuesta integra diagnóstico de públicos, diseño estratégico, producción asistida y evaluación, bajo criterios transversales de gobernanza. Su aplicación requiere adaptar indicadores, protocolos y responsabilidades a cada organización. Debido a la naturaleza focalizada del corpus y a la diversidad metodológica de las fuentes, no corresponde afirmar efectos causales universales ni presentar la ruta como validada. La contribución del estudio consiste en ofrecer una síntesis fundamentada que permita orientar futuras investigaciones y decisiones profesionales hacia una comunicación organizacional tecnológicamente competente y centrada en la calidad de sus relaciones.

Referencias bibliográficas

Borau-Boira, E., Ortega Fernández, E., & Villalonga-Gómez, C. (2026). Análisis del uso de la Inteligencia Artificial y las TIC en la formación de comunicadores: perspectiva docente y estudiantil. Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, (69), 145–163. https://doi.org/10.12795/Ambitos.2026.i69.12

Checa García, F., & Núñez Fernández, V. (2025). IA generativa y campañas publicitarias: retos sociales, éticos y normativos en la transformación algorítmica de la comunicación corporativa. Colloquia, Revista de Pensamiento y Cultura, 12, 106–134. https://doi.org/10.31207/colloquia.v12i1.186

Choez Game, V. (s. f.). Umbrales de comunicación e inteligencia artificial generativa: un modelo para la gestión de procesos institucionales [Manuscrito].

Cornejo Reategui, J. D. (2025). Talento digital e inteligencia artificial: nuevas estrategias de comunicación y reclutamiento en entornos organizacionales [Trabajo de suficiencia profesional].

Duque Rengel, V., & Puertas-Hidalgo, R. (2024). La inteligencia artificial en la comunicación estratégica organizacional. Perspectiva de los futuros profesionales de la comunicación. European Public & Social Innovation Review, 10, 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1551

Estanyol, E., Fernández-Ardèvol, M., López-Borrull, A., Fernández-de-Castro, P., & Costa Gálvez, L. (2025). Perception and use of generative AI among corporate communication students in higher education: adjusting expectations. Cuadernos.info, (62), 250–272. https://doi.org/10.7764/cdi.62.89632

Fernández Muñoz, C., & Pérez Muena, R. (2025). Impacto y adopción de la inteligencia artificial en la comunicación organizacional en Chile y España. Revista de Comunicación, 24(2), 127–139. https://doi.org/10.26441/RC24.2-2025-3899

Freire-Sánchez, A., & Sans-Serrano, A. (2026). Taxonomía de perfiles profesionales emergentes en publicidad, RRPP y comunicación digital. Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 30(1), 108–125. https://doi.org/10.17979/redma.2026.30.1.13488

García-Madurga, M. Á., & Grilló Méndez, A. J. (2024). Impactos sociales de ChatGPT. Reflexiones desde la perspectiva de los implicados. En M. Á. Esteban Navarro, M. Á. García Madurga, R. D. Pérez Calle, & M. Conde Casado (Coords.), Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital (pp. 23–40). Dykinson.

Logroño Amoroso, M. E. (2025). Estado del arte de la comunicación estratégica digital: revisión de teorías y de sus aplicaciones en entornos virtuales. Revista Social Fronteriza, 5(5), e890. https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(5)e890

Masegosa-Sánchez, R., Quevedo-Redondo, R., & Berrocal-Gonzalo, S. (2026). Inteligencia artificial en los gabinetes de comunicación institucional pública. Revista Española de Sociología, 35(3), a307. https://doi.org/10.22325/fes/res.2026.307

Micaletto Belda, J. P., & Polo Serrano, D. (2024). Influencia de la inteligencia artificial en la comunicación de crisis: perspectivas de los profesionales de la comunicación. adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, (28), 53–76. https://doi.org/10.6035/adcomunica.8021

Morales Morante, L. F. (s. f.). Entre la planificación estratégica y la creatividad: los métodos de la pragmática de la comunicación corporativa en tiempos de IA. En Planificación de la comunicación estratégica en Iberoamérica (pp. 39–51).

Pérez Urquizo, A. J. (2024). La incorporación de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las empresas y su impacto en la cultura organizacional, periodo 2022 [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo].

Piguave Cruz, S. D. (2024). Uso de la inteligencia artificial en la comunicación interna empresarial: estrategias y retos [Ensayo académico de titulación, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí].

Pincay Ormaza, G. A., Montesdeoca Espinoza, G. Y., & Moreira Zambrano, C. A. (2025). Impacto global de la inteligencia artificial en la comunicación estratégica organizacional y el liderazgo digital. Maestro y Sociedad, 22(4), 3427–3435.

Pineda-Martínez, P., Miguel-de-Bustos, J. C., & Castillo-Esparcia, A. (2025). Transformación digital y big data. Desafíos en la estructuración de la comunicación corporativa para la medición y evaluación en medios sociales en España. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 31(3), 813–825. https://doi.org/10.5209/emp.100899

Quiñonez Ruiz, V. (s. f.). Influencia de las estrategias digitales en la comunicación corporativa y la transformación digital de las PYMES colombianas durante la pandemia y postpandemia (2020–2024) [Manuscrito].

Rodrigo Martín, L., & Palomero Santos, R. (2026). Tendencias creativas en comunicación audiovisual y publicidad: una perspectiva desde la transformación digital. Prisma Social, (52), 115–130. https://doi.org/10.65598/rps.5984

Sacan Guallpa, J., Ramírez Cepeda, 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, 6(1), 2290–2320.

Slusnys Villegas, T. (2025). Inteligencia artificial en la Dirección de Comunicaciones: fundamentos estratégicos y desafíos éticos. Temas de Comunicación, (51), 109–123.

Valdiviezo-Abad, C. (2024). El futuro digital: la automatización de la comunicación de las organizaciones. En C. Valdiviezo-Abad, R. Puertas-Hidalgo, & J. Yaguache Quichimbo (Coords.), Colección de comunicación estratégica 2024: transformación digital de la comunicación corporativa (pp. 62–65). Universidad Técnica Particular de Loja.

Valdiviezo-Abad, K. C., Vega Puma, A., & Plaza Granda, A. (2025). El comunicador organizacional 4.0 en tiempos de transformación digital: competencias, herramientas y desafíos. VISUAL Review, 17(3), 33–43. https://doi.org/10.62161/revvisual.v17.5785

Valdiviezo-Abad, C., Plaza, A., & Vega, A. (2026). La transformación digital y su impacto en el perfil del comunicador organizacional. Street Art & Urban Creativity, 12(5), 203–217. https://doi.org/10.62161/sauc.v12.6219

Yaguache, J. J., Valdiviezo-Abad, K. C., Calderón-Córdova, C., & Bermeo, J. T. (2024). CommTech y MarTech: la transformación digital en la gestión de la comunicación corporativa. En Memorias de la Vigésima Tercera Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (pp. 184–189). https://doi.org/10.54808/CISCI2024.01.184

Conflicto de intereses

La autora declara no tener conflictos de intereses.