

Comunicación estratégica para organizaciones inteligentes, de Agrivalca Canelón Silva y Gustavo Hernández Díaz (editores)

Agrivalca Canelón Silva
Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela
ORCID: 0000-0002-6368-5268
acanelon@ucab.edu.ve

Recepción: 20/07/2025
Aceptación: 23/07/2025

En un mundo en constante evolución, las organizaciones se enfrentan a un entorno complejo, competitivo y cambiante que exige mayor agilidad, transparencia y capacidad de adaptación. A principios de este lustro, el informe *Extender la confianza. Claves del Consejo de Administración y de la Comisión de Auditoría para 2020*, elaborado por el Board Leadership Center Audit Committee Institute KPMG en España, identificó las cuestiones clave que las empresas deben tomar en consideración de cara a configurar, orientar y monitorizar la estrategia general de la organización: la situación geopolítica y el deterioro de la gobernanza internacional, las tecnologías digitales, el concepto de propósito corporativo como componente fundamental del crecimiento sostenible, la diversidad de género, la cultura empresarial y los estándares éticos, el buen gobierno de los datos y la ciberseguridad.

Este panorama adquirió todavía mayor relieve a la luz de la crisis sanitaria experimentada en el mundo como consecuencia de la pandemia por coronavirus (covid-19), cuyo alcance y efectos se han agudizado tras la invasión de Rusia a Ucrania en febrero de 2022, y la guerra protagonizada por Israel y Hamas en Gaza desde octubre de 2023. Sin ir muy lejos, de acuerdo con las ediciones del *Global Risks Report*, publicado por el World Economic Forum (WEF) entre 2023 y 2025, los conflictos bélicos, las tensiones geoeconómicas y la desinformación han acentuado un conjunto de amenazas mundiales estrechamente interconectadas, tendientes a derivar en una *policrisis* con repercusiones imprevisibles en el futuro, entre ellas, la escasez en el suministro de energía y alimentos, el aumento del costo de la vida y el cambio climático.

Navegar en este nuevo ecosistema, marcado por la volatilidad y la incertidumbre en medio de la irrupción de los nuevos modelos de trabajo, la digitalización y la inteligencia artificial (IA), implica una mayor inversión por lo que atañe a la planificación de escenarios y la gestión de riesgos (prevención, mitigación y respuesta), amén de la preparación de planes de contingencia y de crisis. De allí, que tanto la inteligencia como la comunicación estratégica se perfilen como diferenciadores clave de las organizaciones para llevar el pulso de la reputación corporativa y el riesgo

reputacional, la sostenibilidad y los criterios Ambiente, Social y Gobernanza (ASG), el gobierno corporativo y la ética, la cultura y la marca corporativa, el propósito corporativo y el liderazgo responsable. A tales efectos, se precisa de una percepción aguda de las condiciones dinámicas del entorno aunada a la “escucha activa” y la interacción con las partes interesadas para entablar relaciones de colaboración que allanen la generación de confianza.

Este marco sirve de telón de fondo al libro *Comunicación estratégica para organizaciones inteligentes*, coordinado por Agrivalca Canelón Silva y Gustavo Hernández Díaz, del Instituto de Investigación de la Comunicación y la Información de la Universidad Católica Andrés Bello (IDICI-UCAB). En sus páginas, se explora la relación entre la inteligencia organizacional y la comunicación estratégica, en cuanto fundamentos para el necesario desarrollo de organizaciones inteligentes, entendidas como aquellas que, apalancadas en la generación de conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son capaces de aprender, innovar y mejorar continuamente a partir de la adaptación frente a la complejidad del entorno. En este sentido, responden a un modelo *multistakeholder* para la gobernanza global (Agenda 2030 y ODS) y a un enfoque humano que empodera a las personas *con y gracias a* la tecnología, con el fin de crear un impacto positivo en la sociedad desde los tres pilares ASG, alineado con una visión 4P (propósito, personas, planeta y prosperidad).

La obra ofrece un entramado de reflexiones a partir de la mirada de docentes/investigadores, consultores/docentes y directores de comunicación (Dircom), quienes articulan los presupuestos teóricos con la experiencia práctica en función de seis secciones: 1) Innovación, aprendizaje y comunicación en la sociedad del conocimiento; 2) Dirección, cambio y comunicación hacia culturas transformadoras; 3) Stakeholders y comunicación responsable: gestión de riesgos reputacionales; 4) Big data, inteligencia artificial y *transmedia storytelling*: experiencias de comunicación digital; 5) Personas, desempeño y bienestar: comunicación para lugares de trabajo seguros, y 6) Medición y profesionalización para liderar la comunicación.

La publicación está dirigida a estudiantes de Ciencias de la Comunicación (tanto de pregrado como de posgrado), así como a profesionales, académicos e investigadores en el campo de la comunicación en las organizaciones. De ahí, su carácter híbrido, toda vez que los capítulos de orden teórico-conceptual son acompañados con entrevistas a directores de comunicación, cuyos testimonios y experiencias permiten ilustrar los temas tratados desde el punto de vista del ejercicio profesional.

El capítulo uno, “Organizaciones inteligentes: fundamentos y tendencias”, de Agrivalca Canelón Silva, se centra en los pilares teóricos en los que se sustenta el concepto de las organizaciones inteligentes, que asume como un área crítica en el campo de la gestión a la luz del paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento en el contexto del siglo XXI. A tales efectos, realiza un análisis de las condiciones en las que tiene lugar la evolución de las organizaciones inteligentes, sus principales características y los principios que definen su configuración, poniendo de relieve la inteligencia como capacidad organizacional dinamizada por la gestión de la información, el conocimiento, el aprendizaje, la innovación y la comunicación. El texto tiene como propósito ofrecer un marco de referencia integrado en torno a una perspectiva sociotécnica de las organizaciones, bajo la que se articulan, de manera equilibrada, sistemas sociales y sistemas técnicos, con miras a lograr un mejor desempeño en medio de una elevada incertidumbre y una alta competitividad.

El capítulo dos, “Transformación digital, organizaciones inteligentes y comunicación: sinergias y desafíos”, de Janneth Arley Palacios-Chavarro y Miguel Ángel Pérez-Portillo, examina la interrelación entre la transformación digital, el desarrollo de las organizaciones inteligentes y su conexión con los procesos comunicativos, e identifica los desafíos que surgen de la confluencia de estos tres aspectos clave en el entorno actual. Los autores encuentran que la transformación digital y la evolución hacia organizaciones inteligentes tienen como eje a las personas, las ideas, las tecnologías de la información, la comunicación y el relacionamiento. De ahí que la intersección entre los humanos y la tecnología demande una observación detallada, ya que las interacciones resultantes moldean la cultura organizacional y abren nuevos espacios para la investigación en comunicación. Conocer más sobre estos fenómenos resulta clave para prepararse y adaptarse a la era de la transformación digital y hacia una nueva configuración de las organizaciones inteligentes.

El capítulo tres, “Construcción del conocimiento desde la simbiosis entre los marcos pedagógico y tecnológico. Reflexiones y recomendaciones sobre sentido y desarrollo de organizaciones inteligentes”, de Rosa María Torres Valdés, aborda el sentido y el desarrollo de las organizaciones inteligentes desde el paradigma de la complejidad, dado el contexto actual en el que la forma de comunicar ha cambiado radicalmente. En este trabajo, autores de la filosofía, la biología, la sociología, la tecnología, la pedagogía y la comunicación alumbran un marco referencial para la construcción de una U heurística que, a modo de modelo teórico, introduce competencias de inteligencia en una organización. Como conclusión, la autora responde interrogantes planteadas sobre el concepto mismo de organización inteligente, los actores involucrados y sus intereses, el modo de gestionar el conocimiento en la organización y cuestiones de estrategia comunicativa. Sostiene que una organización inteligente es aquella que tiene capacidad de observación y análisis crítico-constructivo-colaborativo-prospectivo, además de que establece criterios éticos de gestión que ponen a las personas y al planeta en el centro, y adopta conceptos de mediación, diplomacia pública y diplomacia digital en su estrategia de comunicación.

El capítulo cuatro, “Comunicación y gestión del cambio en las organizaciones inteligentes”, de Gustavo Manrique Salas, expone una visión sistémica e integrada del cambio, lo que reclama una transformación profunda en la cultura corporativa de las empresas. A juicio del autor, la palabra clave no es adaptación, sino anticipación. Por eso, invita a encontrar aquellas variaciones que hay que hacer en el “ADN” de la empresa y en su cultura para prosperar en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), con el fin de responder a las exigencias del mercado competitivo y de la sociedad, así como para desmontar los paradigmas que impiden evolucionar e incluir nuevas capacidades y creencias para el desarrollo futuro.

El capítulo cinco, “Comunicación interna en las organizaciones inteligentes”, de Gustavo Cusot, examina la función de la comunicación interna en cuanto disciplina crucial para las organizaciones, orientada a comunicar los elementos de la cultura corporativa a todo el público interno con la finalidad de afianzar y alinear el comportamiento de los colaboradores en el entorno laboral, generar sentido de pertenencia y crear una imagen positiva. Este capítulo también presenta algunos resultados de un estudio realizado por la Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna (AECI), que revela los cambios que atravesó esta modalidad

de comunicación después del arribo de la pandemia de la covid-19 debido a las medidas sanitarias de aislamiento y teletrabajo decretadas.

El capítulo seis, “Comunicación y transformación cultural desde los fundamentos del operar humano”, de Pamela Alejandra Astudillo Sagredo, destaca una tesis vital en la comunicación humana, entendida como armonía de los contrarios. La autora esgrime que una organización inteligente conoce, comprende y ha puesto en práctica modos de transformación, siendo la trama de relaciones entre las personas el núcleo sobre el que hay que trabajar. Este es un desafío que convoca a los comunicadores a ampliar la mirada, viendo la comunicación ya no como una herramienta, sino como un modo de convivir.

El capítulo siete, “Comunicando responsablemente en las organizaciones inteligentes”, de Sandra Patricia Orjuela Córdoba, plantea que los tiempos actuales están exigiendo a las organizaciones modelos sostenibles, así como una amplia capacidad para aprender del entorno y de las rutinas que desarrollan. Es allí donde las organizaciones inteligentes toman protagonismo y se convierten en un faro hacia un futuro más ético, transparente y solidario. Este trabajo tiene por objetivo abordar la importancia de la comunicación responsable en las organizaciones inteligentes y cómo puede ser afrontado este desafío desde el diseño estratégico y comunicacional.

El capítulo ocho, “Gestión de riesgos y comunicación de crisis en las organizaciones inteligentes”, de Thony Da Silva Romero, se asienta en la premisa de que la gestión de riesgos, el manejo y la comunicación de crisis son prácticas indispensables en cualquier organización inteligente, lo que supone la tarea de monitorear, identificar y analizar aquellas situaciones potencialmente disruptivas que puedan poner en riesgo la continuidad operativa de una organización o, peor aún, la integridad de su gente, los procesos y las instalaciones, con efectos perjudiciales para sí misma y para terceros. Según el autor, abordar este ámbito de trabajo supone, también, ser una empresa socialmente responsable, pues la anticipación para evitar consecuencias indeseables forma parte de un modelo de gestión que arraiga en el cuidado del dintorno y del entorno de la organización para contribuir a su sostenibilidad. En este capítulo se brinda un breve vistazo de la gestión de riesgos y el manejo de crisis, y sus consideraciones y beneficios, a fin de que sirva como punto de partida para quienes quieran profundizar en la tarea de hacer más resilientes a sus organizaciones en tiempos de eferescencia como los actuales.

El capítulo nueve, “La reputación se gana y se hace ganar: una visión desde la gestión de los riesgos organizacionales”, de Tulia Isabel Monsalve Briceño, proporciona un enfoque que, a partir de los conceptos de comunicación responsable, reputación y gestión de riesgos, resalta cómo la acción de comunicar en un entorno complejo y *multistakeholder* puede favorecer el fortalecimiento de la reputación de una organización. Para las marcas y las empresas, el objetivo más importante es su contribución social, tener un propósito que las mueva y cumplir un rol en la sociedad de cara a ser respuesta frente a las necesidades que tengan las personas. En este sentido, el rol del comunicador organizacional o la agencia de comunicaciones estratégicas influye en la forma en que se identifican y gestionan los riesgos reputacionales, y contribuye a la generación de confianza y la trascendencia de la empresa.

El capítulo diez, “*Storytelling* y *transmedia storytelling* en la comunicación organizacional: tendencias a partir de un *mapping review*”, de Víctor Manuel Pérez Martínez, identifica algunas de las tendencias sobre el *storytelling* y el *transmedia storytelling* en las organizaciones. Se centra en el hecho de que las tecnologías de la información y de la comunicación, la digitalización, la hiperconectividad y las narrativas emergentes contribuyen a narrar historias utilizando otros códigos y otras plataformas. Este estudio preliminar aporta líneas de interés para futuros trabajos e investigaciones.

El capítulo once, “El poder del *storytelling* y las narrativas *transmedia* en las organizaciones inteligentes”, de Egleé Ortega Fernández, estudia y analiza en profundidad el uso del *storytelling* como estrategia de comunicación para transmitir valores, identidad y propósito a las organizaciones inteligentes. Además, examina cómo el concepto de narrativas *transmedia* puede enriquecer la experiencia de los públicos internos y externos al conectar, de manera coherente, historias de las organizaciones a través de diferentes plataformas y medios. El capítulo presenta casos de estudio y ejemplos prácticos que ilustran cómo estas herramientas se utilizan efectivamente para construir y fortalecer la cultura corporativa, involucrar a los empleados, atraer a los clientes y crear conexiones con la audiencia. También aborda cuestiones clave como la ética en la narración de historias en el contexto empresarial y cómo medir el impacto de estas estrategias.

El capítulo doce, “El contrato psicológico en las organizaciones inteligentes”, de Ana Inés Pepe-Arias, explora las principales dimensiones del concepto de contrato

psicológico, al tiempo que presenta los argumentos que dan cuenta de la importancia de su monitoreo permanente para posibilitar el aprendizaje colectivo, proceso inherente al desarrollo de la inteligencia organizacional. De acuerdo con la autora, las prácticas de comunicación desempeñan un rol clave en la configuración, la vigilancia y la renegociación del contrato psicológico, por lo que desatenderlas implica generar emociones negativas en los integrantes de las organizaciones, que se manifiestan en comportamientos contraproducentes tanto para la construcción de la marca empleadora como para el desarrollo de las capacidades de aprendizaje. Finalmente, el texto indica los principales procesos, momentos y actores a los que deben prestar atención los comunicadores profesionales para reducir el riesgo de ruptura del contrato psicológico y sus impactos negativos.

El capítulo trece, “La digitalización corporativa post-covid 19: de la improvisación de la urgencia a la planificación en la ‘nueva normalidad’”, de Luis M. Romero-Rodríguez y Bárbara Castillo-Abdul, señala que la transformación digital de los puestos de trabajo ha traído consigo muchos aspectos positivos en términos de conciliación laboral y autoadministración del tiempo, pero también negativos si se considera el mantenimiento relacional y la motivación. Si bien la comunicación interna ha venido evolucionando en la última década a través de tácticas y estrategias más horizontales, bidireccionales y participativas, la digitalización no ha sido del todo óptima en muchas organizaciones, sobre todo por la improvisación a la que obligó el confinamiento por la covid-19, al adaptar para los medios y plataformas *online* el mismo modelo *offline*. Este capítulo aborda la necesidad de un replanteamiento de la comunicación interna planificada, tomando en consideración las singularidades de cada organización. Los autores proponen una estrategia integrada de comunicación para impulsar la cohesión organizacional en escenarios de teletrabajo o en sistemas híbridos de copresencialidad, centrándose en cuatro ámbitos: reclutamiento e inducción, *team building*, humanización y mantenimiento, y *endomarketing*.

El capítulo catorce, “El valor de la comunicación y la búsqueda de un estándar de medición”, de Germán Caicedo Prado, señala que, aunque no existen estándares formalmente establecidos para la medición y la evaluación de la comunicación, hay guías y buenas prácticas que buscan darle rigor metodológico, como la Declaración de Principios de Barcelona 3.0. No obstante, hacer una buena medición implica resolver un asunto en el que aún flaquean muchos

equipos de comunicación: contar con objetivos medibles alineados con los retos del negocio. El texto examina cuáles son los aspectos sobre los que se ha hecho más énfasis en la medición, y ubica, además, algunas de las métricas llamadas de vanidad, que poca claridad aportan sobre el valor de la comunicación. El autor propone una mirada sobre cuáles deberían ser los tres componentes que la comunicación contribuye a gestionar en cualquier clase de organización y que, por lo tanto, deberían ser siempre medidos y evaluados.

El capítulo quince, “Dircom: hacia un nuevo liderazgo estratégico para organizaciones inteligentes”, de Agrivalca Canelón Silva, examina el valor del director de comunicación en las organizaciones inteligentes, y pone de relieve el papel desempeñado por este profesional en la gestión de los activos intangibles, como responsable y protector de la reputación y la marca, facilitador de las relaciones con los grupos de interés, desarrollador de la estrategia de escucha activa con el entorno, impulsor de la sostenibilidad y guardián de la comunicación. En este sentido, reflexiona en torno a las funciones del director de comunicación a la luz de las transformaciones experimentadas como consecuencia de la pandemia de la covid-19 y la aceleración tecnológica, amén de las competencias y capacidades que de él se demandan, de donde ha derivado la propuesta de evolución de su rol hacia un nuevo estadio que se debate entre denominaciones distintas, si bien todas lo posicionan como un líder-estratega: director consejero de gran estrategia (DircoN), *chief corporate officer* (CCO) y estratega de comunicación (Estratecom).

En suma, el libro constituye un esfuerzo colaborativo que reúne a reconocidos especialistas del campo de la comunicación organizacional en Iberoamérica, y presenta los aportes de 11 países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. De esta manera, se suma a la colección de publicaciones de carácter divulgativo impulsada por el IDICI-UCAB desde 2018, y seguramente va a destacar como una obra de referencia para la comunidad académica y profesional del área en América Latina.

Ficha: *Comunicación estratégica para organizaciones inteligentes*. Agrivalca Canelón Silva y Gustavo Hernández Díaz (editores). Caracas: Abediciones, 2025. 436 págs.

Cómo citar: Canelón Silva, A. (2025). *Comunicación estratégica para organizaciones inteligentes*, de Agrivalca Canelón Silva y Gustavo Hernández Díaz. *Dixit*, 39, e4679. <https://doi.org/10.22235/d.v39.4679>

Editora responsable: A. L.