



## EL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL 4.0 EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Competencias, herramientas y desafíos

KAREN CESIBEL VALDIVIEZO-ABAD<sup>1</sup>, ARIANA VEGA PUMA<sup>2</sup>, ANAHÍ PLAZA GRANDA<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

---

### PALABRAS CLAVE

*Comunicación  
Organización  
Cambio organizacional  
Competencia digital  
Competencia profesional  
Digitalización  
Plataforma digital*

### RESUMEN

*Este artículo analiza el perfil del comunicador organizacional en la era de transformación digital, identificando las competencias profesionales, herramientas tecnológicas claves y los desafíos que enfrenta en la gestión de la comunicación interna y externa. La metodología posee un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas semiestructuradas a 3 directores de comunicación en organizaciones y a 3 ceo de agencias de comunicación y marketing, con la finalidad de obtener un panorama global. Encontrando que el perfil comunicador organizacional debe ser polivalente apoyándose en herramientas digitales y datos, para cumplir con los objetivos de la organización y las demandas que la transformación digital implica.*

---

Recibido: 18/ 02 / 2025  
Aceptado: 25/ 04 / 2025

## 1. Introducción

**E**n este artículo se explora el impacto de la transformación digital en la comunicación organizacional, con el objetivo de analizar el perfil del comunicador organizacional en la era de la transformación digital, identificando las competencias profesionales, herramientas tecnológicas claves y los desafíos que enfrenta en la gestión de la comunicación interna y externa.

Un sistema de comunicación eficiente en las organizaciones permite destacar en la industria, contribuyendo al posicionamiento y creando una ventaja competitiva mediante la oferta de productos o servicios más completos (Díaz & Guambi, 2022), los cambios en la dinámica de las organizaciones y de la sociedad, resaltan aún más la necesidad de impulsar la integración de la tecnología y redefinir los objetivos organizacionales para sobresalir en un entorno global cada vez más digitalizado (Yaguache, 2024). Las organizaciones deben evolucionar de acuerdo con estas demandas, adoptando una visión estratégica que fomente su crecimiento y escalabilidad.

En este contexto, la transformación digital, definida por Miranda-Torrez (2023) como “los procesos que generan y aceleran cambios profundos y significativos en las sociedades, en las organizaciones y en los individuos, a través de la combinación estratégica de la información, computación, comunicación, y las tecnologías de conectividad” (p. 114). Representa un proceso que implica la integración de tecnologías digitales en las organizaciones, generando un entorno en el que es imprescindible que los profesionales de la comunicación conozcan estos cambios trascendentales y se adapten a ellos.

Siguiendo esta línea de gestión de la comunicación, ha surgido también “la terminología *CommTech* que, traducido al español, hace referencia a las Tecnologías de la Comunicación” (Valdiviezo-Abad, et al., 2025, p. 1), que se vincula directamente con el ejercicio profesional de los gestores de comunicación que están en constante evolución debido a la penetración de las tecnologías.

Debido a esta constante dinámica de actualización de competencias, herramientas y desafíos, se dificulta establecer un perfil claro para el comunicador organizacional, por lo tanto, el estudio de estos procesos es esencial, esta investigación pretende servir como apoyo para que los profesionales de esta área, directores de las organizaciones y afines, puedan identificar cuáles son las habilidades, herramientas clave y los desafíos que enfrentan en esta nueva época de transformación digital; para que, mediante su desarrollo profesional, puedan cumplir los objetivos y metas de la organización que representan.

### 1.1. Comunicador organizacional

Varios sectores de las organizaciones han tenido que adaptarse a los cambios que conlleva la transformación digital y, por lo tanto, los profesionales de estas áreas también.

Se habla entonces de un cambio no solo de la manera de hacer comunicación, sino también, del perfil del comunicador, esto respecto a las nuevas capacidades multidigitales que el comunicador debe manejar para desempeñarse laboralmente. No se trata de que el perfil del comunicador cambie, sino de un proceso de adaptación (Cáceres et al., 2020, p. 393).

En los últimos años, las responsabilidades, habilidades y competencias de los comunicadores organizacionales han aumentado debido al avance de la tecnología y su influencia transversal (Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande, 2019). Estas nuevas habilidades y competencias, además de estar relacionadas con el mundo digital y su aplicación en las organizaciones, también deben conectar e involucrarse con las demás áreas, para que, como menciona Molina Landeta (2016), se alcance una integración funcional con los departamentos implicados activamente en los flujos de comunicación interna y externa.

La evolución de su perfil no es opcional, si el comunicador no desarrolla estas habilidades digitales, no estará listo para desempeñarse efectivamente en este entorno digital.

Según Cáceres et al. (2020a), la competencia digital ha transformado al comunicador organizacional en un profesional interdisciplinario que actualiza constantemente sus conocimientos sobre las TICs y se adapta a las tendencias tecnológicas. Asimismo, De Castro et al. (2022, p.12) destaca que:

El comunicador organizacional no se forma para desarrollar un rol exclusivo, sino que, la evolución de la tecnología ha generado la aparición de nuevas actividades y cargos para el perfil profesional, en especial, en la gestión de intangibles estratégicos (internos y externos).

De acuerdo con Rebeil & Hidalgo Toledo (2011), el comunicador organizacional es el profesional “capaz de desarrollar estrategias de comunicación de 360 grados dirigidas a alguno, o algunos, de los componentes específicos de la organización dependiendo de los resultados del diagnóstico comunicacional que él mismo ha hecho” (p. 74). Al ser, una comunicación 360 grados, se enfoca en todos los ángulos y aspectos de la comunicación dentro y fuera de las instituciones, asegurando que todas las acciones tengan coherencia entre sí. Asimismo, considerando que es él quien realiza el diagnóstico, se convierte en el profesional más apto para diseñar estas estrategias.

Cáceres et al. (2020, p. 397) proporciona un listado de las actividades que el comunicador organizacional desarrolla para cumplir su desempeño 360 dentro de las organizaciones:

Manejo de comunicación interna, implementación de mensajería por medio de uso de plataformas digitales, renovación y diseño de marca institucional, organización de eventos, maestro de ceremonia, manejo de comunicación externa, diseño de imagen multiplataforma, edición de fotografía, video y audios, diagramación de revistas, manejo de cámaras fotográficas y de video, redacción para distintos medios, así como gestión y creación de contenido para páginas web y de redes sociales.

El comunicador es considerado un recurso estratégico que constituye una ventaja competitiva frente a cualquier organización, “permite conseguir el posicionamiento en un sector frente a competidores con el fin de desarrollar mejora continua, innovación y consecución de calidad” (Carpio & Montero, 2020, pp. 79-80). En un entorno empresarial saturado, diferenciarse de la competencia es fundamental, la propuesta de valor permite destacar con una identidad fuerte y sólida.

En la sociedad, el profesional de la comunicación en las organizaciones es considerado de vital importancia debido al papel que desarrolla en ella, pues “son quienes están más facultados e instrumentados para ayudar a las empresas a afrontar sus actuales desafíos y lograr objetivos”. (Alamillo, 2015, p. 63).

Es importante resaltar que cada organización tiene una realidad distinta, por lo tanto, es probable que el comunicador deba adaptar y mejorar sus habilidades para responder acorde a los retos y desafíos de su situación (Barrero y Palacios, 2015). Se habla entonces de un comunicador estratégico y polivalente, que se adapte con facilidad a diversas funciones según las necesidades y demandas de su entorno.

## **1.2. Transformación digital**

La evolución de la transformación digital supone una revolución en las organizaciones, permite que ofrezcan una experiencia personalizada a sus *stakeholders*, convirtiéndola en un motor clave para construir relaciones, redefiniendo la manera en la que realizan su gestión, comunicación y ejecutan sus estrategias. Según Trujillo Valdiviezo et al. (2022a) para referirse a la transformación digital, se debe contextualizar desde el marco de la cuarta revolución industrial, en donde según VV. AA. (2020) se destacan tres elementos: velocidad, amplitud y profundidad y el impacto de los sistemas. En esta revolución industrial, la evolución de las innovaciones tecnológicas se da con mayor frecuencia y rapidez, influyendo en los procesos y en quienes los realizan, de esta manera, transforma los entornos significativamente.

Actualmente, ya se habla de una quinta revolución industrial, liderada por la colaboración entre robots y humanos; en este nuevo enfoque, las tecnologías se seleccionan por su relación y capacidad de cumplir con los valores éticos, las necesidades humanas y el cuidado del medio ambiente (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation & Müller, 2020). Busca garantizar un impacto en la sociedad y, sobre todo, en la naturaleza, ofreciendo soluciones personalizadas a partir de las demandas del usuario.

Conforme a Demir et al. (2019), existen dos visiones clave que sustentan esta nueva revolución: la primera es el trabajo cooperativo entre humanos, quienes se centrarán en tareas creativas, y robots,

encargados del resto. La segunda visión es la bioeconomía, es decir, la aplicación de los recursos buscando un equilibrio entre ecología, industria y economía. Esta colaboración es esencial, pues humanos y robots complementan sus fortalezas y habilidades, relacionando los procesos industriales de manera sostenible.

La transformación digital está “expresada en los efectos económicos y sociales generados en la sociedad, como un todo, lo cual indiscutiblemente implica a las organizaciones” (Trujillo Valdiviezo et al., 2022b, p 1522). Ésta ha modificado el funcionamiento y estructura de las entidades en todas sus áreas, los procesos que la transformación digital implica, obligan a las organizaciones a adaptarse a una nueva realidad, en la que aprovechan “al máximo los datos obtenidos a través de múltiples fuentes para convertirlos en conocimiento. Este proceso... implica la fusión de lo físico y lo digital de una manera natural” (Slotnisky, 2016, p 3), es decir, permite la hiperconectividad de datos con el fin de optimizar los recursos (Medina-Chicaiza et al., 2022), fusionando la tecnología y el conocimiento, y las interacciones tradicionales y digitales respetando la esencia e identidad de la empresa.

Luego de revisar y sistematizar 134 definiciones de transformación digital, Gong & Ribiere (2021) la definen como un proceso que mejora y redefine la propuesta de valor de una entidad mediante la aplicación y el uso estratégico de recursos tecnológicos y capacidades clave. Este cambio es esencial en las organizaciones, al identificar las demandas y conflictos a solucionar, la aplicación de las herramientas digitales se debe adaptar a estos, es decir, la aplicación de estos procesos tiene que estar basada estratégicamente en los objetivos de la organización.

Como afirman Jiménez & Guerra (2023) “es un fenómeno que ha irrumpido en el mundo empresarial de manera disruptiva, remodelando la forma en que las organizaciones operan, interactúan con sus clientes y compiten en el mercado” (p.14). Genera un ecosistema adaptable, para prosperar en un entorno actualizado, propiciando la comunicación bidireccional, donde los clientes ya no solo reciben información, sino que, participan en los procesos comunicativos. La transformación digital impulsa la productividad y redefine el modelo de negocio en las organizaciones al automatizar tareas y optimizar los procesos, lo que permite a las empresas centrarse en la innovación y mejorar la eficiencia. Foerster-Metz et al. (2018), la definen como una “megatendencia” que ayudará a las organizaciones a prepararse para los desafíos del futuro.

Según Medina-Chicaiza et al. (2022) “La transformación digital trasciende como un proceso de implementación y adaptación de tecnologías a los procedimientos de una empresa o institución, además, del cambio en la mentalidad de las partes involucradas” (p. 767). Incluyendo también el cambio de “procesos, comunicación, marketing, ventas, gestión, servicio al cliente, cultura y eso necesariamente se traduce en la transformación de las personas” (Romero, 2016, p. 36).

La adopción a estas nuevas tecnologías se da desde la manera de pensar y actuar, hasta la manera en la que los miembros de la organización cumplen con sus tareas y funciones asignadas, pues son ellos quienes guiarán a la institución en su proceso hacia la transformación digital.

## 2. Metodología

La presente investigación busca como objetivo abordar el perfil del comunicador 4.0 en tiempos de transformación digital. Por una parte, identificar las competencias técnicas y habilidades blandas esenciales que deben desarrollar los comunicadores organizacionales para adaptarse a la transformación digital, por otra, examinar las herramientas y plataformas digitales más utilizadas por los comunicadores organizacionales para optimizar la gestión de la comunicación en un entorno digital y finalmente identificar los principales desafíos que enfrenta el comunicador organizacional en su ejercicio profesional.

Para lograr dicha investigación, la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y el instrumento de investigación es la entrevista semiestructurada para alcanzar un nivel explicativo. Se preparó un cuestionario de 16 preguntas en tres bloques: 1. perfil, 2. herramientas y plataformas digitales y, finalmente, 3. perspectivas futuras en el ejercicio profesional del gestor de comunicación organizacional en la era digital.

Se consideró para el estudio 3 directores de comunicación de organizaciones públicas y privadas y 3 ceo de agencias de comunicación y marketing. Logrando un total de 6 entrevistas.

**Tabla 1.** Perfiles entrevistados

Nombre	Cargo	Nomenclatura para la tabulación
<b>Verónica Alvarado</b>	Directora del Departamento de Comunicación de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC)	ED1
<b>María Dolores Ruiz</b>	Directora de Comunicación de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social (FEDES)	ED2
<b>Laura Sánchez Calle</b>	Directora de Marketing de la Cooperativa Padre Julián Lorente	ED3
<b>Paula Mendieta</b>	CEO de la Agencia de Marketing Digital Random	EC1
<b>Jenny Macas</b>	CEO de la Agencia de Comunicación Marking MCI	EC2
<b>Fernando Muñoz</b>	CEO de la Agencia de Marketing Digital FM	EC3

Nota. Elaboración propia, 2025.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1. Competencias

En la primera pregunta de este bloque se validó el impacto de los avances tecnológicos que trae la era de transformación digital en el rol y perfil del gestor de comunicación. El ED1, EC1, EC2 y EC3 contestaron que el impacto ha sido positivo, significativo y fundamental para el desempeño de sus actividades, ya que ha potenciado nuevas habilidades y competencias, facilitando el manejo de tiempo y la agilidad en el trabajo para desarrollar tareas. El ED2 menciona que el impacto ha sido fuerte, debido a que ha significado un cambio en la dinámica, facilitando el trabajo, sin embargo, menciona que los avances en la inteligencia artificial pueden presentar riesgos. Para el ED3, estos avances, especialmente las herramientas de inteligencia artificial, puede dejar a los comunicadores atrás y volverlos poco trabajadores.

Para definir al gestor de comunicación actual en tiempos de transformación digital, el ED1 indica que se debe ser capaz de identificar nuevos targets y atender sus requerimientos con perspicacia para determinar con qué estrategias llegar a ellos. El ED2, ED3 y EC2 coinciden en que el gestor de comunicación es quien elabora el mensaje y a esto agrega el EC1, debe saber cómo es el mundo digital actual, gestionar las redes sociales y canales digitales, conocer el entorno actual, mantenerse en constante actualización de las tendencias y aprender a liderar y manejar el capital humano. Por otro lado, el EC3 distingue que el área interna es fundamental, debido a que es la base de la funcionalidad de los procesos operativos, y el área externa es quien plasma el mensaje final, resaltando la importancia de que el comunicador conozca la identidad de la marca, además, menciona que el comunicador organizacional debe saber dividir la parte digital pautada de la comercial.

Como todos los profesionales, los comunicadores organizacionales deben desarrollar competencias y habilidades que les permitan desenvolverse de manera eficaz y eficiente en su ámbito de trabajo, con la transformación digital estas competencias técnicas y habilidades blandas evolucionan, al preguntar a los entrevistados qué competencias técnicas considera indispensables en el gestor de la comunicación, el ED1 mencionó el conocimiento de manejo y creación de contenido para redes sociales, gestión de datos, conocimiento de la organización a profundidad, manejo de administración pública, perspicacia para determinar nuevos targets, dominio de herramientas de inteligencia artificial, verificación y curación de contenidos y organización de eventos.

El ED2, mencionó competencias más generales como diseño gráfico, marketing, edición de video y relaciones públicas. El ED3 especificó algunas como el análisis y aprendizaje de modelo de datos, capacidad para vender, conocimiento de protocolo y manejo de eventos, estudio de redes sociales, dominio de herramientas digitales y de inteligencia artificial.

El EC1 resaltó el análisis de resultados, manejo de estrategias, capacidad para realizar análisis de mercado, manejo y planificación de contenidos, y conocimiento y gestión de canales digitales. El EC2,

destacó el conocimiento de la parte estratégica, dominio de nuevas técnicas y herramientas digitales, conocimiento de las tendencias en redes sociales, capacidad de análisis e investigación y capacidad de negociación y ventas. El EC3 enfatizó en competencias técnicas como el dominio de tecnologías, manejo de redes sociales, capacitación constante, capacidad de análisis y evaluación de la información y comunicación eficiente de procesos.

Entre las competencias técnicas o de formación, mencionadas por los entrevistados, se puede destacar que el ED1, ED3, EC1, EC2 y EC3, consideran al conocimiento, dominio y gestión de canales digitales, mayoritariamente de redes sociales y a la capacidad de análisis y gestión de datos e información como indispensables para el gestor de la comunicación en las organizaciones.

El ED1, ED3, EC2 y EC3 resaltaron el dominio de herramientas digitales como la inteligencia artificial como una competencia clave en su ejercicio profesional. El ED1, ED2 y ED3 mencionaron competencias técnicas relacionadas al protocolo, organización de eventos y relaciones públicas, debido a que, al gestionar la reputación e imagen de una organización, el desarrollo de estas competencias es imprescindible para promover y consolidar relaciones con la audiencia o incluso con posibles aliados; a diferencia del EC1 y EC2, quienes destacan el conocimiento y manejo de estrategias para alcanzar los objetivos de sus clientes.

Con respecto a las habilidades blandas esenciales para el ED1 son la resiliencia, la flexibilidad y la recursividad. El ED2 mencionó la empatía, la adaptabilidad al cambio, el pensamiento crítico y la facilidad de palabra. El ED3 destacó la comunicación efectiva, la paciencia, la predisposición, la voluntad de aprender, habilidad para hablar en público y la adaptabilidad.

El EC1 indicó la creatividad, habilidad para hablar en público y el conocimiento de las fortalezas y debilidades del equipo. El EC2 sugirió el liderazgo, la inteligencia emocional, el trabajo bajo presión y el adaptarse a las nuevas realidades. Para el EC3, las habilidades blandas esenciales son la autogestión, la capacidad y habilidad de organización, el trabajo en equipo, la predisposición, el carisma y el positivismo.

El ED1, ED2, ED3 y EC2 coinciden en que la adaptabilidad o también llamada resiliencia, es una habilidad imprescindible, además, ED2, ED3 y EC1 resaltan la importancia de que el comunicador tenga la habilidad de hablar en público. Finalmente, el EC1, EC2 y EC3, ceos de agencias de comunicación y marketing, identifican el que el conocimiento, liderazgo y trabajo en equipo son fundamentales para el alcanzar el éxito en la gestión de sus agencias.

A la pregunta ¿cómo influye dominar estas competencias y habilidades en el desarrollo de los proyectos de comunicación en las organizaciones? Todos los entrevistados coinciden en que influye de manera positiva para que se realice un trabajo eficiente, con un mensaje claro. El ED3 y EC1 añaden que ayuda a desarrollar fortalezas profesionales y a destacar entre la competencia, por lo tanto, dominar estas competencias y habilidades brinda más oportunidades. Además, el EC2 y EC3, mencionan que influye en el manejo de la presión, tiempos y productividad, esto debido a la era de la inmediatez en la que vivimos.

Tras identificar las competencias y habilidades esenciales para el gestor de la comunicación, ¿hacia dónde camina su perfil con la incorporación de tecnologías digitales y nuevas formas de comunicación? Para el ED1, EC1 y EC2 hacia el uso de las herramientas tecnológicas y la inteligencia artificial como un apoyo que permite optimizar tiempo e invertirlo en otras actividades estratégicas. Se destaca la importancia de que el conocimiento del gestor sobre la empresa es la clave (ED1). Por el contrario, el ED2, opina que el gestor está encaminado a desaparecer, debido a que la inteligencia artificial lo reemplazará. Para el EC2, también resalta que el perfil camina hacia un comunicador que propone. El ED3 y EC3 indican que el comunicador será un profesional polivalente y multitasking.

Como última pregunta de este apartado, se cuestionó a los entrevistados sobre los riesgos para el gestor de comunicación considerando los procesos de transformación digital en los que vivimos. Para ED1, ED2, ED3, EC1 y EC3 el mayor riesgo está asociado con la inteligencia artificial, sin embargo, algunos tienen diferentes enfoques.

El ED1 y ED2 consideran que el comunicador organizacional puede ser reemplazado por la inteligencia artificial, desencadenando en que la profesión se considere innecesaria. Para el ED3, EC1 y EC3, el mal uso y manejo de las herramientas de inteligencia artificial y la falta de evaluación de otras herramientas digitales, provoca la deshumanización del mensaje. Sin embargo, el EC2 presenta una postura diferente, alejada de la inteligencia artificial, mencionando riesgos como la competencia, la falta

de diferenciación, la confusión de roles y la generalización de las funciones y tareas de las áreas del perfil.

### **3.2. Herramientas**

Todos los entrevistados utilizan herramientas digitales para la gestión de la comunicación, el ED1 mencionó que utiliza: Adobe Premiere Pro, Adobe Audition, Canva Pro, Clip.art y redes sociales como X, Instagram y WhatsApp. El ED2 utiliza: Brevo, Adobe Premiere Pro, Adobe Illustrator, Adobe Audition, Canva Pro, Hubspot, Meta Business, ChatGPT, Facebook e Instagram. El ED3 hace uso de: Adobe Illustrator, Capcut Pro, Canva Pro, Facebook e Instagram. El EC1 señaló que usa: Monday, Terabox, Google Forms, Google Calendar, Envato Elements, los paquetes de Adobe, Canva Pro, Time Tree, Excel, WhatsApp e Instagram. El EC2 utiliza: Mainchat, Komo, Asana, Blittix24, Zen marketing, ChatGPT, Copilot, Canva Pro, Capcut Pro, todos los paquetes de Adobe e Instagram. El EC3 hace uso de: Envato Elements, Meta Business, los paquetes de Adobe, Freepik, ChatGPT, Google Workspace, Level Up, Facebook e Instagram.

Se evidencia que las herramientas digitales utilizadas por todos los entrevistados son los paquetes de Adobe, mencionan que la utilizan porque es una herramienta profesional que permite crear recursos profesionales. La siguiente herramienta más mencionada es Canva Pro, una herramienta de diseño de fácil uso, utilizada por el ED1, ED2, ED3, EC1, EC2. Otra de las herramientas más utilizadas por el ED2, EC2 y EC3 es ChatGPT, que está basada en inteligencia artificial. También destaca Meta Business, que permite gestionar Facebook e Instagram (ED2-EC3).

Entre los tipos de herramientas más utilizadas para llevar a cabo la gestión de la comunicación organizacional destacan las de relacionamiento estratégico, usadas por todos los entrevistados. En segundo lugar, las audiovisuales usadas por el ED1, ED2, ED3, EC1 y EC3. Las de campo digital – social media, usadas por el ED1, ED3, EC1, EC2 y EC3. Las de marketing y las herramientas de diseño, ambas utilizadas por el ED2, ED3, EC1, EC2 y EC3. Después están las herramientas de gestión de la comunicación estratégica – gestión de contenido y las de publicidad, ambas utilizadas por el ED2, ED3, EC1 y EC3. Y las sonoras que son usadas por el ED1, ED2, ED3 y EC3.

Sobre los criterios bajo los que los entrevistados seleccionan estas herramientas, en primer lugar, se tiene los costos y retorno de inversión, seleccionado por todos los entrevistados. Como el segundo más seleccionado destaca la privacidad y seguridad, elegido por el ED1, ED2, EC1, EC2 y EC3. Para el ED2, EC1, EC2 y EC3 es la funcionalidad. Seguido por las facilidades de uso y la integración con otras plataformas, ambos criterios seleccionados por el ED1, ED3 y EC1. El ED1, ED2 y EC1 escogió la reputación. El criterio de soporte técnico y actualizaciones fue elegido por el ED1, ED2 y EC2. Y los dos criterios que menos toman en cuenta los entrevistados al momento de seleccionar herramientas son la usabilidad, escogida por el ED1 y EC3, y el acceso libre seleccionado por ED2 y EC1.

### **3.3. Desafíos**

Para iniciar este bloque, se consultó a los entrevistados si consideran que el perfil del gestor de comunicación está en proceso de evolución. Ante ello, la totalidad de los entrevistados coinciden en que el comunicador deberá seguir actualizando sus conocimientos. El EC1 ha notado que actualmente se está prestando más atención al rol del comunicador organizacional incluyéndolo en la toma de decisiones, por lo tanto, se irá fortaleciendo su perfil y la inversión económica en su área, lo que conlleva a que el gesto de comunicación adquiera más responsabilidad con respecto a su preparación y capacitación. Para el ED2 si esta evolución no se da, el perfil va a desaparecer.

Se solicitó a los entrevistados que de las competencias que mencionaron anteriormente, mencionen ¿cuáles consideran que serán las más requeridas para su perfil en los próximos cinco años? El ED1 resalta el manejo de herramientas digitales, datos y tendencias, conocimiento en administración pública adaptada a la empresa y el país. Para el ED2 las más requeridas serán la adaptabilidad, diseño gráfico y edición. El manejo e interpretación de data, dominio de herramientas de inteligencia artificial, brandeo de agencias y habilidades de negociación son las competencias que considera el ED3. El EC1 destaca el dominio de las herramientas de inteligencia artificial, reconocer e investigar los nuevos canales digitales y el dominio de pauta digital en diferentes plataformas digitales. Según el EC2, las más requeridas serán la capacidad de investigación y análisis de datos, el dominio de las herramientas digitales y la

capacitación constante. Finalmente, el EC3 destaca la capacitación constante y la importancia de que el comunicador sea polivalente.

Entre las competencias más requeridas en los siguientes cinco años, destacan: el dominio de las herramientas digitales e inteligencia artificial mencionada por el ED1, ED2, EC1 y EC2 y la interpretación y análisis de datos considerada por el ED1, ED2 y EC2; esto sumado a las demás competencias mencionadas, resalta la importancia de la capacitación constante para construir un perfil polivalente que cumpla con las demandas y retos que supone la transformación digital, como indicó el EC3.

A la pregunta ¿qué desafíos encuentra usted como líder para desarrollar el trabajo de gestión de la comunicación institucional con el personal que labora en las áreas de comunicación? El ED1 indica el aprender a reconocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, definir y limitar sus roles y lograr que se complementen como equipo. El ED2 menciona alinear los pensamientos y estrategias y buscar un equilibrio y empoderamiento. Los desafíos de ED3 con su equipo son el uso no revisado de herramientas de inteligencia artificial, la comunicación asertiva y diferenciar las situaciones personales de lo profesional. Por otro lado, el EC1 destaca el velar por el bienestar del equipo y rechazar clientes que no tengan predisposición y compromiso. Para el EC2 el reto es adaptarse a la mentalidad de las nuevas generaciones que conforman su equipo y relaciones con formalidad y profesionalismo. Por último, el EC3 mencionó que su reto es alcanzar la perseverancia y predisposición el equipo y lograr un buen ambiente de trabajo para desarrollar lealtad.

Asimismo, los colaboradores de la comunicación también presentan desafíos para desarrollar las demandas de su ejercicio profesional, uno de ellos es la comunicación asertiva y profesional, mencionada por el ED1, ED3, y EC2. Además, el EC2, menciona la autocapacitación y el hábito de lectura e investigación, lo que desencadena en falta de conocimiento sobre comunicación (EC3). Para el ED2 el desafío de su equipo es la adaptabilidad a las nuevas herramientas. Según el EC1, a sus colaboradores se les dificulta el generar ideas de contenido y el diseño gráfico.

La transformación digital trae consigo nuevos desafíos tanto para los líderes como para los colaboradores de la gestión de la comunicación, las capacitaciones al equipo sobre temas actuales relacionados a la transformación digital y lo nuevo en la gestión de la comunicación pueden brindar resultados significativos que impulsen el desempeño de los comunicadores y, por lo tanto, el desarrollo de la organización. Todos los entrevistados están pendientes de que el personal esté en constantes capacitaciones, respecto a la frecuencia con la que las realizan, el ED1, menciona que al menos hay un ciclo de formación, una vez al año, el ED2 cada tres meses, el ED2 cada dos meses, el EC1 y EC2 una vez al mes y el EC3 cada cinco meses.

Para finalizar, a la pregunta ¿qué recomendaciones daría a los futuros profesionales de la gestión de la comunicación para destacar en un entorno de constante transformación digital? La totalidad de los entrevistados destacan la importancia de la capacitación constante para destacar en este campo laboral competitivo y saturado. Además de esta recomendación fundamental, mencionaron otras más, el ED1 sugirió que los comunicadores deberían adquirir más conocimiento, abrir sus respectivas, salir de su zona de confort y tomar las oportunidades porque son experiencia. Para el ED2 la resiliencia y el hábito de la lectura son indispensables para destacar. El ED3 indica que es importante conocer el área en la que se pueden especializar antes de seguir una maestría. El EC1 destaca la importancia de la psicología organizacional y el conocer el área y el equipo humano con el que trabaja. La investigación a profundidad es esencial para el EC2. La recomendación del EC3 es tener autogestión y buscar experiencia para crear un perfil polivalente.

#### **4. Conclusiones**

La transformación digital ha redefinido el perfil del comunicador organizacional, entre los hallazgos obtenidos se destaca que el impacto de las tecnologías ha sido positivo, potenciando nuevas competencias y habilidades necesarias para la eficiencia en sus proyectos. Las competencias que resaltan son el conocimiento, dominio y gestión de los canales digitales, el análisis y gestión de datos e información y el dominio de herramientas digitales como la inteligencia artificial. Entre las habilidades se encuentra la adaptabilidad o resiliencia y la habilidad para hablar en público. Estas destrezas indican que el perfil del comunicador está encaminado a ser polivalente y *multitasking*, caso contrario, presenta el riesgo de ser remplazado por la IA, o al menos muchas de las tareas que realizan serán sustituidas por máquinas.



Con respecto al bloque de las herramientas y plataformas digitales, los tipos de herramientas más requeridas son de relacionamiento estratégico, audiovisual, y social media. Las más utilizadas por los entrevistados son los paquetes de Adobe, Canva Pro, Chat GPT, y Meta Business. En su mayoría, estas son seleccionadas tomando en cuenta el costo y retorno de inversión, la privacidad y seguridad, funcionalidad y reputación.

Respecto a los desafíos y proyecciones futuras, se coincide en que el perfil del comunicador seguirá en evolución inevitablemente, entre las competencias que tomarán más relevancia en los próximos cinco años se destaca el dominio de las herramientas digitales e inteligencia artificial y la interpretación y análisis de datos sumando conocimientos para construir un perfil polivalente. Los desafíos que se presentan en la relación entre líderes y colaboradores de la gestión de la comunicación son la comunicación asertiva, el profesionalismo y el reconocimiento de fortalezas y debilidades del equipo; para mejorar las relaciones y conocimientos de los gestores, la organización brinda capacitaciones sobre temas actuales relacionados a la transformación digital y lo nuevo en la gestión de la comunicación. Para sobresalir en un mercado competitivo y saturado, los entrevistados recomiendan la capacitación constante, la resiliencia y la autogestión.

## Referencias

- Alamillo, I. (2015). Comunicación Organizacional. *Dircom*, 1088, 1-68. [https://drive.google.com/file/d/0BykhJZ9J\\_nZuOHBXVW1WX3Rmc3c/view?resourcekey=0-RHR7osQ06FOiKITcjxieg](https://drive.google.com/file/d/0BykhJZ9J_nZuOHBXVW1WX3Rmc3c/view?resourcekey=0-RHR7osQ06FOiKITcjxieg)
- Barrero, A. E., & Palacios, J. A. (2015). Reflexiones sobre el papel del comunicador social y competencias del comunicador en las organizaciones. *Poliantea*, 11(20), 197-221. <https://doi.org/10.15765/PLNT.V11I20.659>
- Cáceres, F., Tusa, F., & Tejedor, S. (2020a). La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 26, 388-399. <https://ddd.uab.cat/record/279466>
- Carpio, C. R. M., & Montero, N. A. P. (2020). Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en empresas vinculadas a normas de comercio seguro. *Revista Científic*, 5(18), 67-84. <https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2020.5.18.3.67-84>
- De Castro, M., Antolínez, A. M., & Castillo, Y. (2022). *Comunicador Organizacional: importancia y rol en el perfil profesional de los estudiantes de Lenguas Modernas* [Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/63669cf5-6fd2-4ef7-81c9-21567b22f363/content>
- Demir, K. A., Döven, G., & Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and Human-Robot Co-working. *Procedia Computer Science*, 158, 688-695. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2019.09.104>
- Díaz, G., & Guambi, D. R. (2022). La comunicación: un recurso indispensable para la gestión empresarial en la industria moderna. *AXIOMA*, 1(27), 74-80. <https://doi.org/10.26621/RA.V11I27.829>
- European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, & Müller, J. (2020). *Enabling Technologies for Industry 5.0: results of a workshop with Europe's technology leaders*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/082634>
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 1-14. <https://doi.org/10.5171/2018.340873>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102-217. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2020.102217>
- Jiménez, D., & Guerra, I. (2023). *transformación digital en la era post-pandemia: Desafíos, oportunidades y tendencias emergentes* (Doxa, Vol. 1). [https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-06\\_transformacion\\_digital\\_en\\_la\\_era\\_post-pandemia.pdf](https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-06_transformacion_digital_en_la_era_post-pandemia.pdf)
- Llorente y Cuenca. (2016). *Revista uno: D+i Desarrollando ideas*. Madrid: Naturprint.com.
- Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7, 756-769. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804>
- Miranda-Torrez, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional, ISSN-e 2539-2786, ISSN 2339-3866, Vol. 12, No. 2, 2023, págs. 109-135, 12(2), 109-135*. <https://doi.org/10.22490/25392786.6791>
- Molina Landeta, E. H. (2016). *El Comunicador Organizacional como propulsor de la Humanización en las Organizaciones: ¿Necesidad o Estrategia?* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Rebeil, M. A., & Hidalgo Toledo, J. A. (2011). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En G. A. León Duarte (Ed.), *Estudios de comunicación: estrategias, metodológicas y competencias profesionales en comunicación* (pp. 51-82). Pearson Educación. [https://www.researchgate.net/publication/263847571\\_Gestion\\_de\\_la\\_comunicacion\\_integrada\\_en\\_las\\_organizaciones\\_competencias\\_basicas\\_para\\_la\\_formacion\\_del\\_gestor](https://www.researchgate.net/publication/263847571_Gestion_de_la_comunicacion_integrada_en_las_organizaciones_competencias_basicas_para_la_formacion_del_gestor)

- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El Profesional de la Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Romero, A. (2016). El secreto de poner a las personas en el centro de la transformación digital. En *UNO N° 24: La transformación digital* (pp. 8-11). LLORENTE & CUENCA - Desarrollando Ideas. <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=inicios+de+la+transformaci%C3%B3n+digital+&ots=32LswkCHLC&sig=Kep6cZaI9syramdos48vSUQ\\_zk4#v=onepage&q=inicios%20de%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=inicios+de+la+transformaci%C3%B3n+digital+&ots=32LswkCHLC&sig=Kep6cZaI9syramdos48vSUQ_zk4#v=onepage&q=inicios%20de%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital&f=false)
- Trujillo Valdiviezo, G., Rodríguez Alegre, L. R., Mejía Ayala, D., & López Padilla, R.-P. (2022a). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519-1536. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768&info=resumen&idioma=SPA>
- Trujillo Valdiviezo, G., Rodríguez Alegre, L. R., Mejía Ayala, D., & López Padilla, R.-P. (2022b). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519-1536. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768&info=resumen&idioma=SPA>
- Valdiviezo-Abad, C., Yaguache, J. y Erique, M. B. (2025). Perspectivas de los CEO de las agencias de comunicación y marketing sobre el CommTech [Perspectives of the CEOs of communication and marketing agencies on CommTech]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-381>
- VV. AA. (2020). La era de la transformación digital de las organizaciones y su impacto en la competitividad. En *La era de la transformación digital de las org.* Editorial Los Libertadores. <https://www.digitaliapublishing.com/a/102573>
- Yaguache, J. (2024). CommTech: la transformación digital de las comunicaciones corporativas. En *COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2024 Transformación digital de la comunicación corporativa* (pp. 12-15). Ediloja.