



CommTech y la comunicación interna. Una mirada desde las experiencias de profesionales ecuatorianos

CommTech and internal communication. A look at the experiences of Ecuadorian professionals

Cesibel Valdiviezo-Abad

Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador

kcvaldivezo@utpl.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-4816-4752>

Ronald Patricio Valarezo-Jumbo

Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador

rvalarezo2@utpl.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-0691-7728>

Jenny Jovita Yaguache-Quichimbo

Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador

jjyaguache@utpl.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-5489-4228>

Recepción: 18/11/2025 | Aceptación: 23/02/2025 | Publicación: 28/02/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Valdiviezo-Abad, C., Valarezo-Jumbo, R., Yaguache-Quichimbo, J. (2026). CommTech y la comunicación interna. Una mirada desde las experiencias de profesionales ecuatorianos.

INNOVA Research Journal, 11(1.especial), 325-342.

<https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.especial.2026.2867>

Resumen

La transformación digital está trastocando todo y las organizaciones enfrentan condiciones estructurales para implementar procesos tecnológicos de cara a fortalecer una cultura organizacional abierta al cambio. En esta misma línea los profesionales de la comunicación juegan un rol importante, al ser los ejecutores de la comunicación interna, que no solo es un soporte operativo, sino que es un eje estratégico para la sostenibilidad y la competitividad de la marca frente al entorno competitivo en el que nos desenvolvemos. Este estudio ofrece una perspectiva sobre la digitalización de la comunicación interna y su importancia en la mejora del rendimiento empresarial en Ecuador. Su objetivo es examinar la función de los profesionales de la comunicación y la adopción de herramientas tecnológicas de comunicación (CommTech) en las organizaciones. Así como también, evaluar el grado de conocimiento y competencias de estos especialistas e identificar las necesidades de capacitación para mejorar la gestión de la comunicación interna. La investigación de enfoque cualitativo, utiliza la entrevista semiestructurada para conocer las experiencias y percepciones de los gestores de comunicación respecto a la utilización de tecnologías como el correo electrónico corporativo, las plataformas de mensajería, los softwares de conferencias, entre otras. Los hallazgos demuestran que existen desafíos relacionados con la formación y la adaptación tecnológica en las organizaciones. Se destaca, sin embargo, una implementación de herramientas que potencian la eficiencia organizacional, el trabajo en equipo y la transparencia en las operaciones.

Palabras claves: tecnología, organización, comunicación humana, CommTech

JEL: cambio tecnológico, marketing, organización, bienestar.

Abstract

Digital transformation is disrupting everything, and organizations are facing structural conditions to implement technological processes in order to strengthen an organizational culture that is open to change. In this same vein, communication professionals play an important role, as they are the executors of internal communication, which is not only an operational support, but also a strategic axis for the sustainability and competitiveness of the brand in the competitive environment in which we operate. This study offers a perspective on the digitization of internal communication and its importance in improving business performance in Ecuador. Its objective is to examine the role of communication professionals and the adoption of technological communication tools (CommTech) in organizations. It also aims to assess the level of knowledge and skills of these specialists and identify training needs to improve internal communication management. Qualitative research uses semi-structured interviews to learn about the experiences and perceptions of communication managers regarding the use of technologies such as corporate email, messaging platforms, conferencing software, among others. The findings show that there are challenges related to training and technological adaptation in organizations. However, the implementation of tools that enhance organizational efficiency, teamwork, and transparency in operations stands out.

Keywords: technology, organization, human communication, CommTech

Introducción

La palabra CommTech constituye un ámbito emergente que integra las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con el objetivo de optimizar la administración de la información y las comunicaciones dentro de las entidades organizativas. Este concepto engloba un extenso espectro de herramientas y plataformas digitales concebidas para optimizar la transmisión de información, la cooperación entre equipos y la administración eficaz de los procesos comunicativos. En el ámbito organizacional, CommTech emerge como un componente esencial para optimizar la eficiencia operativa, fomentar la transparencia y cultivar una cultura de colaboración y participación (Brockhaus, Buhmann y Zerfass, 2022).

Lo que implica el CommTech es integrar tecnologías de vanguardia que facilitan una comunicación más rápida, segura y eficaz. Estas tecnologías comprenden un sinnúmero de plataformas o herramientas tecnológicas, que, de manera inmersa, pueden estar en plataformas de mensajería instantánea, redes sociales corporativas, instrumentos de administración de proyectos y tareas, en sistemas de videoconferencia y más plataformas. Cada una de estas y otras herramientas desempeña un papel particular dentro del ecosistema de comunicación interna, fomentando la cohesión y el rendimiento eficaz de los equipos de trabajo (Mickeleit, 2023).

Un principio básico y esencial del CommTech radica en la integración de sistemas informáticos y sistemáticos que permiten la colaboración coherente entre las diversas herramientas de comunicación y la propia organización, generando un ambiente laboral unificado en el que la información fluye sin interrupciones. Esta integración de sistemas puede verse apoyado en sistemas automatizados que simplifican tareas rutinarias, minimiza la redundancia comunicativa y potencia la accesibilidad a información crítica, factores cruciales para la toma de decisiones fundamentadas y oportunas (Samson y O’Leary, 2020) a nivel organizacional.

El CommTech fusionado entre tecnologías de vanguardia con procesos estratégicos de comunicación permite optimizar la eficiencia organizacional y abrir nuevas oportunidades para la innovación y la competitividad. Para Yaguache y Valdiviezo (2023) en un entorno empresarial en constante cambio, las herramientas de comunicación deben adaptarse, ser flexibles y capaces de evolucionar, y no solo por la exigencia tecnológica, sino, por las necesidades de la organización. Esto implica incluso que puedan personalizarse de acuerdo, a necesidades específicas y escalar soluciones tecnológicas a medida que la organización crece y lo requiera.

Una de las características principales de las tecnologías ancladas al CommTech es que tienen un enfoque colaborativo tanto para el éxito de los proyectos como para la cohesión del equipo que lo utiliza (Valdiviezo et al. 2024). Donde se pueden hacer colaboraciones en tiempo real, compartir documentos, promueve análisis y discusiones y fomentar un ambiente de innovación y creatividad.

Uno de los grandes beneficios que brinda el CommTech es que pueden convertirse en plataformas eficaces, al permitir procesos de automatización (Maravi y Fuentes, 2023). De la mano también es necesario la puesta en práctica de estrategias de formación continua para que los colaboradores cuenten con el conocimiento de operatividad de las plataformas y se logren los

objetivos organizacionales. Así, las organizaciones no solo optimizan la utilización de instrumentos como CommTech, sino que también edifican un ambiente resiliente y adaptable a las dinámicas de un mercado en perpetua transformación.

Aunque la literatura de los últimos tres a cinco años, reconoce que CommTech integra tecnologías de la comunicación para optimizar la gestión de la información y las comunicaciones internas, y destaca beneficios como eficiencia, colaboración y automatización, aún existe una comprensión limitada y poco sistematizada sobre cómo se concreta esa adopción en las organizaciones desde el rol del profesional de comunicación.

En la práctica, las organizaciones incorporan múltiples plataformas (mensajería, intranets, redes corporativas, gestores de proyectos, videoconferencia, automatizaciones), pero no está claro qué tan preparado está el profesional de comunicación para liderar esa adopción, tanto en habilidades como competencias o que tan frecuente es el proceso de formación permanente. Y tampoco es claro cómo se decide y/o gestiona el ecosistema CommTech en la práctica real.

Esto genera un problema central: la adopción de CommTech puede estar ocurriendo de manera instrumental (uso de herramientas) sin un soporte profesional y competencial suficiente para convertirla en gestión estratégica de comunicación interna. Frente a ello, este artículo presenta como objetivos: O1: examinar la función de los profesionales de la comunicación y la adopción de herramientas tecnológicas de comunicación (CommTech) en las organizaciones; el O2: Evaluar el grado de conocimiento y las competencias de los profesionales de la comunicación con el fin de identificar las necesidades de capacitación que permitan optimizar la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

El ComTech en la comunicación interna

El CommTech juega un papel crucial en la comunicación interna de las organizaciones, ya que modifica radicalmente la manera en que los colaboradores interactúan y colaboran entre sí para lograr un empoderamiento organizacional. En un contexto corporativo progresivamente digitalizado y globalizado, la incorporación de instrumentos de CommTech se ha erigido como un componente indispensable para la optimización de la eficiencia, la promoción de la agilidad y el fortalecimiento de la cohesión organizacional (Cascante et al. 2021).

La adopción de CommTech en la comunicación interna ofrece numerosos beneficios. Según Romero (2022), mejora la accesibilidad a la información, permitiendo que los colaboradores accedan a documentos y recursos importantes desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto es particularmente relevante en el contexto actual, donde el teletrabajo y las modalidades de trabajo híbridas se han vuelto comunes. Además, estas herramientas facilitan la colaboración entre equipos dispersos geográficamente, eliminando las barreras físicas y permitiendo que los proyectos avancen de manera fluida y coordinada.

Otro aspecto fundamental de CommTech es su capacidad para fomentar una cultura organizacional más inclusiva y participativa. Cuenca et al. (2022) señalan que las plataformas de comunicación interna permiten a los empleados expresar sus ideas, compartir sus opiniones y

participar en discusiones relevantes, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Así como también, son herramientas potentes para los líderes, ya que les genera un canal de comunicación directo con los equipos de trabajo ya sea para gestionar el trabajo colaborativo, como también para transmitir la visión y los objetivos de la marca.

La implementación efectiva de CommTech también contribuye a la transparencia y a la construcción de confianza dentro de la organización. Al asegurar que todos los colaboradores accedan a la misma información y puedan participar en las comunicaciones internas, se minimizan los malentendidos y se promueve un ambiente de trabajo más abierto y colaborativo.

La incorporación de CommTech dentro de las entidades no solo revoluciona la comunicación interna, sino que también reconfigura las dinámicas laborales al fomentar una interacción más inclusiva, transparente y participativa. No obstante, su eficacia está considerablemente condicionada por la forma en que las organizaciones manejan esta transformación y también por el nivel de implicación que existe desde los altos mandos. Incluso asumiendo la responsabilidad de una permanente capacitación, de tal manera que se logre un equilibrio entre tecnología y capital humano. Por tanto, es indispensable que se fomenten habilidades técnica y blandas para aprovechar en su conjunto todas las oportunidades que implica la tecnología.

Herramientas de CommTech utilizadas en la comunicación interna

El CommTech, también conocido como tecnologías de comunicación promueve la innovación organizacional e implica en su integridad instrumentos digitales que optimizan la transmisión de información, la colaboración y la administración de información.

A continuación, se mencionan algunas herramientas que son utilizadas con mayor frecuencia por los comunicadores organizacionales.

- Correo electrónico corporativo, potencialmente el más utilizado a nivel organizacional. Sigue siendo un canal forma de comunicación, tanto a nivel interno como a nivel externo.
- Plataformas de mensajería instantánea y colaboración, son esenciales en la comunicación interna. La potencialidad es que permiten una comunicación en tiempo real lo que potencia la comunicación.
- Redes sociales corporativas, a nivel interno son también un recurso de alto valor para las organizaciones, ya que son plataformas dinámicas y potencian la interacción. Promueven una comunicación bidireccional, un ambiente más participativo y abierto al debate.
- Herramientas de gestión de proyectos, brindan la facilidad para la gestión de equipos de trabajo a nivel interno. Estas plataformas proporcionan un entorno apropiado para la planificación, ejecución y supervisión de proyectos, facilitando una coordinación efectiva entre los integrantes del equipo.
- Software de videoconferencia y reuniones virtuales, los hay múltiples. Permiten potenciar reuniones tanto con colaboradores como con públicos externos.

Gestores de comunicación en CommTech

Los procesos de transformación digital también están rediseñando las funciones de los gestores de comunicación a nivel organizacional. Actualmente su trabajo se centra, en la creación de la estrategia, el manejo de instrumentos tecnológicos y asegurar que el flujo de la comunicación entre todos los niveles de la organización fluya de manera correcta.

Según Zerfass y Volk (2020), dentro del contexto de CommTech, es responsabilidad de los gestores de comunicación la formulación y ejecución de estrategias que armonicen la tecnología con los objetivos organizacionales. Considerando que es importante la selección de las herramientas, pero también la formación del personal para un correcto manejo. Por otra parte, para Ditlevsen y Johansen (2019), la digitalización de la comunicación trae consigo grandes retos profesionales, entre ellos la administración de grandes volúmenes de datos, la adaptación personalizada de los mensajes en tiempo real y la salvaguarda de la integridad de la información. Lo que implica que el profesional de la comunicación esté en constante formación.

Cifuentes (2022), también menciona que la integración de tecnologías de la comunicación y la información (CommTech) en las organizaciones ha transformado radicalmente la manera en que se gestionan las comunicaciones internas, posicionando al gestor de comunicación en un rol estratégico que va más allá de las funciones tradicionales de relaciones públicas y comunicación corporativa. Por lo tanto, el conocimiento es crucial para diseñar estrategias de comunicación que potencien las capacidades de diversas plataformas tecnológicas, optimizando la colaboración y la productividad (Alvarez, 2023).

Además, el dominio de CommTech permite al gestor de comunicación medir y analizar el impacto de las iniciativas comunicacionales a través de herramientas de análisis y monitoreo. Este enfoque basado en datos es esencial para tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos organizacionales (Martín, 2023). Por su parte, Carpio y Montero (2020), afirman que la comprensión de CommTech se enfoca a salvaguardar y administrar los datos de forma correcta.

Por otra parte, está la formación de competencias y el desarrollo de habilidades enfocadas en potenciar el CommTech para asegurar un rendimiento eficaz. Y es que, la acelerada transformación de las tecnologías de la información y la comunicación ha generado un ambiente dinámico en el que las organizaciones deben realizar adaptaciones continuas para preservar su competitividad. Dentro de este marco, la instrucción en CommTech emerge como una prioridad para asegurar que los gestores de comunicación y otros profesionales estén capacitados para emplear estas herramientas de forma eficaz (Vargas, 2023).

Para Cobacango (2023), estos programas de formación eficaces para los gestores de comunicación deben ser accesibles, pertinentes y ajustados a las necesidades específicas que se requieren, combinando entre teoría y práctica.

Adicionalmente, la formación en CommTech debe abarcar el fomento de competencias blandas complementarias, tales como la habilidad para adaptarse a cambios, el pensamiento crítico, la resiliencia y la resolución de problemas (Valdiviezo-Abad et al. 2025). Estas habilidades son

necesarias para que los gestores de comunicación integren la tecnología a sus dinámicas de trabajo. Generando así, un perfil profesional más holístico y equipado para afrontar los retos del entorno digital (Bermúdez, Masís, y Méndez, 2023).

Metodología

La comunicación interna no es un fin en sí misma, es un medio para alcanzar objetivos organizacionales a través de una planificación prolongada y funcional (González, 2024) y en este sentido en cualquier tipo de organización, esta gestión se realiza a través de herramientas CommTech, que implica desafíos y nuevas dinámicas de trabajo para el equipo responsable de su gestión.

La presente investigación se sustenta en un análisis cualitativo. Este análisis se centra en la interpretación de fenómenos, experiencias y comportamientos a través de métodos como entrevistas (Ruiz y Clara, 2023) basado en la codificación de datos, donde se identifican temas recurrentes y patrones en las respuestas de los participantes. La relevancia del análisis cualitativo en la gestión de comunicación interna se refleja en su capacidad para generar insights que no son fácilmente capturables mediante datos cuantitativos (Charmaz, 2021) y en este sentido, la entrevistas en profundidad permitió descubrir preocupaciones subyacentes (Makri, 2021) de los gestores de comunicación.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo interpretativo, utilizando entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de datos. El procedimiento de análisis se organizó en tres fases. En primer lugar, se realizó la transcripción literal de las entrevistas y una lectura comprensiva del corpus para identificar unidades de significado. En segundo lugar, se aplicó un proceso de codificación temática combinando enfoque deductivo e inductivo: una codificación abierta permitió identificar conceptos emergentes; posteriormente, mediante codificación axial, los códigos se agruparon en categorías vinculadas a las dimensiones teóricas (adopción de CommTech, competencias profesionales, integración y automatización); finalmente, una codificación selectiva facilitó la construcción de relaciones analíticas entre categorías. En la tercera fase, los hallazgos fueron contrastados con el marco teórico para fortalecer la interpretación.

El principal instrumento de recolección de información fue un cuestionario estructurado, elaborado a partir de las dimensiones definidas en el marco teórico y de las categorías emergentes del análisis cualitativo propuesto en el estudio con el fin de obtener información profunda y significativa. Según Fernández Riquelme (2017, p. 5), “El método cualitativo en las Ciencias Sociales escucha a las personas, lee lo que escriben, analiza lo que hacen, interpreta lo que construyen”. En este contexto, la investigación se centra en entrevistas semiestructuradas como principal técnica de recolección de datos. Según González-Johnson et al. (2024), este tipo de entrevista permite comprender el fenómeno del mundo a través de los puntos de vista de los entrevistados.

Las preguntas de las entrevistas fueron abiertas y permitieron obtener respuestas detalladas y profundas sobre las experiencias y percepciones de los gestores de comunicación. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño del guion debe incluir preguntas abiertas que permitan a los participantes expresar libremente sus experiencias, percepciones y reflexiones sobre el tema investigado. Entre los entrevistados están:

Tabla 1

Datos de los profesionales entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa	Sector	Fecha de la entrevista
<i>Nicolle Diaz</i>	<i>Directora del departamento de comunicación</i>	<i>Colegio Internacional Rudolf Steiner</i>	<i>Educativo</i>	<i>28/01/2025</i>
<i>Andrea Barrera</i>	<i>Directora de comunicación corporativa</i>	<i>Grupo Danec</i>	<i>Industrial</i>	<i>03/02/2025</i>
<i>Layla Cedeño</i>	<i>Directora de área de comunicación</i>	<i>Arconel</i>	<i>Energía y tecnología</i>	<i>10/02/2025</i>
<i>Nadia Díaz</i>	<i>Gestora de Comunicación</i>	<i>Tesalia CBC</i>	<i>Industrial</i>	<i>11/02/2025</i>
<i>Ricardo Aucapina</i>	<i>Gestor de comunicación</i>	<i>Champion X</i>	<i>Petrolero</i>	<i>13/02/2025</i>

Fuente. Elaboración propia

A partir de este momento los entrevistados tendrán la siguiente nomenclatura: Nicolle Diaz, entrevistado 1, simplificado E1. Andrea Barrera, entrevistado 2, simplificado E2. Layla Cedeño, entrevistado 3, simplificado E3. Nadia Díaz, entrevistado 4, simplificado E4. Ricardo Aucapina, entrevistado 5, simplificado E5.

Resultados y Discusión

Se les consultó a los entrevistados, como primera pregunta de rigor, si conocen la terminología CommTech y si saben de su aplicación en la comunicación organizacional. A lo que el 100% de los entrevistados manifestaron tener conocimiento sobre su significado y lo reconocen como una herramienta clave para mejorar la comunicación organizacional. E1 manifiesta que “*el CommTech representa el uso de tecnologías de la información y comunicación en procesos internos y externos para optimizar el flujo de información en las organizaciones*”. E2 manifiesta que “*se trata de la aplicación de tecnologías digitales para optimizar los procesos comunicacionales internos y externos, mejorando la interacción entre colaboradores y facilitando la gestión de la información en tiempo real*”. E3 asegura que “*son las principales herramientas digitales comunicacionales que se utiliza en el departamento de comunicación*”. E4 manifiesta

que *“son las herramientas principales para nuestra gestión comunicacional interna y permiten enviar información desde un punto hasta otro”*.

Se les consultó también, ¿Ha recibido capacitación en el manejo de herramientas tecnológicas aplicadas a la comunicación (CommTech)? Y ¿Con qué frecuencia lo hacen? E1, E2 manifestaron que la empresa se encarga de formarlos. Mientras tanto E3 menciona que la formación la adquiere por autoaprendizaje, no directamente de capacitaciones que la empresa le ofrece. Aunque E4, coincide con E3, manifiesta además que, la organización se sigue utilizando herramientas tradicionales y la incorporación de tecnología es mínima en su organización. E5 destaca que el conocimiento se adquirió en la Universidad y a partir de ahí, hay un autoaprendizaje constante.

Entre las temáticas sobre las que se capacitan están: plataformas de gestión de comunicación interna, intranets, herramientas de análisis de datos, automatización de contenidos, manejo de herramientas de reuniones como Zoom, Microsoft Teams, uso de carteleras digitales, boots con IA, herramientas colaborativas para potenciar dinámicas de trabajo en comunicación interna. Así mismo, la frecuencia de capacitación varía según la actualización de las herramientas y las necesidades estratégicas de la empresa. Pero en promedio se da al menos una capacitación al año. Continuar con la formación después de la Universidad es importante y necesario para los profesionales de la comunicación (Rojas Rojas, 2021).

Indagar si se han implementado herramientas tecnológicas de CommTech a los procesos de comunicación interna en las organizaciones y conocer su efectividad, también es de interés de esta investigación. Y es que, las empresas han tomado conciencia del valor de las herramientas tecnológicas para potenciar la comunicación interna, ya que mejoran la eficacia y eficiencia organizativa (Esparcia, 2008).

El 100% de los entrevistados coinciden en que se implementan de manera paulatina sistemas o herramientas tecnológicas en los procesos comunicacionales de sus organizaciones. E1 manifiesta que *“su efectividad depende de la integración con la cultura organizacional, la aceptación de los colaboradores y el alineamiento con los objetivos de comunicación”*. Además, afirma que *“los procesos implementados aumentan la colaboración y reducen los errores comunicativos”*. Por su parte, E2 destaca que, *“la implementación ha sido efectiva en términos de agilidad y acceso a la información”*, y destaca que *“aún se enfrentan a desafíos como la resistencia al cambio y la adaptación de ciertos equipos a las nuevas plataformas”*. Para E3, *“ha significado todo un proceso evolutivo, y su implementación hace que la comunicación sea más sencilla, rápida y eficaz”*. E4 manifiesta que *“le ha permitido ahorrar tiempo y agilizar procesos dentro de la organización”*. Finalmente, E5 manifiesta que *“los procesos tecnológicos y sus cambios deben ser transmitidos de manera exitosa a diferentes niveles y áreas de la empresa y que siempre hay barreras que enfrentar”*.

Frente a ello, se les consultó qué dificultades son las más frecuentes con las que se encuentran en el proceso de implementación del CommTech. Entre las que se destacan de forma global: resistencia al cambio, la curva de aprendizaje de nuevas plataformas y la falta de integración entre diferentes herramientas tecnológicas, herramientas con accesos limitados, costos de herramientas, falta de capacitación al personal, adaptación a nuevas plataformas, contratiempos por inexperiencias del equipo, colaboración del personal, miedo de algunos profesionales por perder trabajos o ser reemplazados por las nuevas tecnologías, inversión limitada en infraestructura, falta de claridad en la estrategia de implementación, carencia de habilidades humanas y técnicas.

Se profundizó sobre los factores que generan resistencia al cambio por parte de los colaboradores para insertar tecnologías o implementar nuevos procesos tecnológicos en la organización y entre algunos de los que se destacan están: colaboradores que están acostumbrados a procesos tradicionales, bajo interés por capacitar desde las marcas, poco interés para generar acompañamiento en los procesos de implementación tecnológica, departamentos desinformados de las potencialidades que traen las nuevas tecnologías, colaboradores con años de servicio próximos a jubilarse y falta de interés de los colaboradores y altos mandos.

E4, reconoce que hay que trabajar en disminuir la resistencia al cambio y que la comunicación es una herramienta potente para lograrlo. El también destaca que con sensibilización o demostración de beneficios tangibles y una potente y comunicación clara, se puede disminuir la resistencia al cambio.

Avanzando con el estudio, fue de interés conocer cuáles son las habilidades que se necesitan para gestionar la comunicación de su empresa en tiempos de desarrollos y avances tecnológicos. En esta línea Valdiviezo-Abad et al. (2025) de acuerdo con, un estudio realizado a gestores de comunicación en el ejercicio profesional, afirman que tanto las habilidades blandas como las competencias duras son importantes en el ejercicio profesional y de forma simultánea se integran para potenciar la gestión de la comunicación.

Como dato se obtiene que E1 apuesta a las *“habilidades que potencian la alfabetización digital, gestión y análisis de datos, conocimiento de herramientas colaborativas y liderazgo para gestionar el cambio tecnológico”*. E2 manifiesta como clave *“aquellas que permiten el manejo de plataformas digitales, redacción para entornos digitales, storytelling visual, automatización de procesos y gestión de crisis en entornos digitales”*. E3 también le apuesta a las que potencian el *“liderazgo comunicacional y las de dominio del diseño visual y multimedia”*. E4 apuesta por las *“habilidades creativas, de manejo de herramientas digitales y aquellas de análisis crítico que permiten una comunicación efectiva dentro de la organización”*. Finalmente, E5 coincide con algunas de las anteriores, pero también destaca *“la capacidad de adaptarse a nuevas tendencias tecnológicas, empatía, escucha activa, trabajo en equipo, la creatividad, resolver conflictos, colaboración en equipo”*.

En líneas anteriores, se encontró como hallazgo que la capacitación es un elemento en alta demanda, frente a ello, se les consultó sobre qué les gustaría capacitarse para potenciar el uso de tecnologías digitales y en la gestión de la comunicación interna. Entre lo que se destaca: capacitación en herramientas de inteligencia artificial aplicada a la comunicación, analítica de datos para medir el impacto de la comunicación, gestión de contenido omnicanal, manejo de plataformas colaborativas, procesos para humanizar las comunicaciones, conceptos básicos de digitalización, analítica de datos, diseño de estrategias digitales, redacción de mensajes efectivos y creativos, gestión de redes sociales, ciberseguridad y privacidad.

Con ello se evidencia, que las necesidades en cuanto a capacitaciones van hacia fortalecer habilidades duras que son propias de la gestión comunicacional y que posiblemente se adquieren en la vida universitaria, pero que necesitan ser ajustadas para el ejercicio del día a día, por los cambios tecnológicos.

Herramientas CommTech utilizadas por los gestores

De cara al uso de herramientas digitales, fue importante conocer si los gestores, líderes de la comunicación interna tienen experiencia desarrollando y aplicando estrategias de comunicación haciendo uso de las tecnologías digitales. A lo que E1 manifiesta que ha utilizado plataformas como *Microsoft Teams*, *Slack* e intranets corporativas para mejorar la integración de equipos de trabajo. E2 respondió que ha trabajado en la implementación de intranets, plataformas de mensajería corporativa, newsletters automatizados y herramientas de medición de engagement interno. E3 lo ha hecho, utilizado contenido audiovisual y comunicación transmedia para optimizar el flujo de información dentro de la organización. E4, manifiesta que lleva más de 10 años implementando estrategias digitales, destacando la creación de carteleras digitales y el uso de bots con inteligencia artificial para responder dudas internas y externas. Y, E5, lo ha hecho a través de *Microsoft Teams*, boletines electrónicos, videoconferencias, *webinars*, intranet y *WhatsApp Business* como parte del plan anual de comunicación interna.

¿Los gestores de comunicación consideran que el uso de tecnologías de comunicación ha optimizado la comunicación interna en su empresa? Como respuesta contundente es que sí. Todos los entrevistados coinciden en que las herramientas tecnológicas les han permitido mayor agilidad en el desarrollo de su trabajo. Mejorando incluso la retroalimentación entre equipos de trabajo, reduciendo los tiempos de respuesta, aumentando la transparencia y accesibilidad a la información, la efectividad de la comunicación a través de un mayor alcance y participación y ha mejorado la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Entre las herramientas tecnológicas específicas (CommTech) que se utilizan para gestionar la comunicación interna se destacan: plataformas de mensajería instantánea, intranet corporativa, herramientas de encuestas digitales, sistemas de gestión documental en la nube, correos electrónicos, *InfoChannel*, grupos de *WhatsApp*, *Zoom* y *Microsoft Teams* para la comunicación y reuniones virtuales, implementación de bots con inteligencia artificial, Telegram, carteleras

digitales, red social interna avalada por *Outlook*, *sharepoint*, plataformas de mensajería instantánea, herramientas de retroalimentación como *Mentimeter* y *SurveyMonkey*, *Workday*, *Discovery*.

En esta misma línea, se les consultó ¿Qué factores son determinantes para seguir manteniendo las herramientas tecnológicas que se usan en la gestión de la comunicación interna? Para E2 es necesario una evaluación periódica basada en la adopción por parte de los colaboradores, la eficiencia de la herramienta y los avances tecnológicos disponibles. Aplican encuestas de satisfacción y reuniones creativas como mecanismos de evaluación. E3 considera que la decisión de adoptar nuevas herramientas depende de la capacidad de la organización para proveerlas. E4 expresa que se mantiene una vigilancia constante sobre nuevas herramientas, pero la evaluación depende de las necesidades específicas de la organización, aplicando encuestas ocasionales para conocer si las herramientas les resultan efectivas a los colaboradores. Para E1, manifiesta una posición entre el ideal y la realidad al manifestar que, la evaluación debería ser semestral, pero en la práctica solo ocurre cuando se detecta un problema o cuando hay reuniones estratégicas donde se revisa el uso de las herramientas en las que la organización se mantiene activa. Y en ello está de acuerdo E5, que dice que, no existe una evaluación constante, aunque el ideal lo sea.

En un futuro, a los entrevistados, les gustaría incorporar herramientas que integren nuevos desarrollos en inteligencia artificial y que potencien su trabajo brindándoles la posibilidad de simplificar tareas operativas, mejorar sus resultados y tener mayor impacto.

Se indagó también sobre los impactos o beneficios que se obtienen con la implementación de herramientas tecnológicas en la comunicación interna. E1, resalta “*la optimización de recursos, el mayor compromiso de los colaboradores y la reducción del rumor*”. E2 destaca que “*las herramientas han permitido mayor eficiencia en la distribución de información, reducción de tiempos de respuesta y mejor alineación con los objetivos estratégicos*”. También han fomentado una mayor participación de los colaboradores. E3 afirma que “*la comunicación ahora es más clara y adecuada para todos los departamentos, asegurando que la información llegue a todos en tiempos oportunos*”. E4 considera que “*la implementación de herramientas tecnológicas ha optimizado los procesos, logrando mayor rapidez en la comunicación y una reducción de errores*”. Finalmente, E5 dice que “*estas herramientas han mejorado la transparencia y productividad dentro de la organización, asegurando que la información llegue a los colaboradores de manera eficiente y oportuna*”.

A nivel institucional, ¿quién decide qué herramientas tecnológicas se van a implementar en la organización para gestionar la comunicación interna? ¿Decide el equipo de comunicación o el nivel gerencial? E1, E2, E3, E4 y E5 afirman que es un proceso colaborativo. Donde el equipo de comunicación con total autonomía identifica las plataformas o es quien tiene la iniciativa de buscar las herramientas adecuadas en función de las necesidades, para luego proponer a la alta gerencia, y esta evalúa y aprueba la inversión e implementación.

Futuro del CommTech a criterio del gestor de comunicación interno

Tener una visión de lo que potencialmente va a necesitar en el futuro es importante para tener una radiografía. Por lo que se les consultó a los líderes de la comunicación interna ¿qué competencias considera esenciales para su equipo de trabajo y otros comunicadores organizacionales en el futuro?, considerando el crecimiento exponencial del uso de herramientas digitales y el impacto de la transformación digital en las organizaciones a nivel global.

E1 destaca *“la gestión de datos y analítica digital, el conocimiento de inteligencia artificial aplicada a la comunicación y la capacidad de diseñar estrategias de comunicación personalizadas basadas en datos”*. E2, manifiesta que *“es importante contar con la capacidad de adaptación al cambio, el análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas, el conocimiento en automatización y uso de inteligencia artificial en comunicación”*. Se suma a ello, *“la creatividad y habilidades de storytelling para generar contenido relevante”*. Para E3, *“la colaboración en equipo, el conocimiento de herramientas digitales emergentes y la formación en gestión de datos son conocimientos clave”*.

Como habilidad blanda destaca una mentalidad de aprendizaje continuo. E4 reitera la alfabetización digital, habilidades en medición de impacto y estrategias digitales y E5 ve como prioridad el autoaprendizaje, el manejo de ciberseguridad, gestión de redes sociales, contenido digital, habilidad para innovar en la forma de comunicar dentro de la empresa.

Conclusiones

La comunicación interna se erige como un componente fundamental para el desarrollo y sostenimiento de cualquier organización, ya que facilita la coordinación de esfuerzos, potencia la colaboración y asegura que los equipos se mantengan alineados en torno a objetivos compartidos. En el entorno digital contemporáneo, las tecnologías de la información y la comunicación han alterado de manera significativa la forma en que se produce esta interacción, proporcionando mayores niveles de eficiencia, inmediatez y conectividad.

Sin embargo, para que estas herramientas puedan realmente aportar valor, es esencial que se implementen de manera estratégica y que estén respaldadas por una infraestructura digital robusta. Solo de esta manera se puede maximizar su potencial, transformándolas en un recurso que no solo optimiza los procesos, sino que también refuerza la cultura organizacional y fomenta la cohesión entre los integrantes de la institución.

La integración de sistemas de comunicación tecnológica ha llegado a ser un elemento clave para optimizar la efectividad y la eficiencia en la comunicación interna de las empresas en Ecuador. No obstante, su real influencia no se basa únicamente en la tecnología por sí misma, sino en las habilidades y la formación de los profesionales a cargo de su manejo, además de cómo se incorporan estas herramientas de manera fluida en la propia gestión de la comunicación con los

públicos. Pero más allá de eso, en la planificación estratégica que estos mismo profesionales tienen de cara a la gestión de la comunicación.

Se detectó que uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva de las herramientas de CommTech es la falta de formación especializada para los responsables de comunicación. Esta ausencia se convierte en un impedimento que limita su uso óptimo en las organizaciones. “La falta de formación adecuada puede resultar en una implementación ineficiente de las tecnologías de comunicación, lo que a su vez afecta la calidad y eficacia de la comunicación interna” (Ruck y Men, 2021, p. 190).

Sin embargo, se destaca que esta formación no depende necesariamente de la organización en la que trabajan y que más bien está anclada a una autoformación constante e interés de formación desde el propio gestor de comunicación. Esto sugiere que hay una necesidad de mejorar la formación institucional en tecnologías de comunicación digital para aumentar su eficiencia comunicativa. Siendo también una responsabilidad compartida entre las organizaciones y los gestores de comunicación.

A pesar de que varias instituciones han adoptado plataformas digitales con la finalidad de mejorar la comunicación interna, la realidad indica que siguen existiendo restricciones en su uso diario. Estas dificultades están directamente vinculadas a la falta de habilidades técnicas y estratégicas entre los profesionales que las gestionan. Como resultado, la carencia de programas de capacitación específicos disminuye el potencial transformador de estas tecnologías, impactando la fluidez de los procesos de comunicación y reduciendo la efectividad de la interacción dentro de la organización.

Las barreras o dificultades que predominan, según los entrevistados, a la hora de implementar procesos o usar herramientas vinculadas al CommTech, están la resistencia al cambio, ausencia de capacitación y limitaciones de recursos por parte de las organizaciones. Lo que se evidencia que existe una exposición alta a procesos convencionales, a la falta de herramientas tecnológicas y la baja inversión a la implementación de recursos tecnológicos. Por lo tanto, se requieren protocolos de capacitación y manipulación de las herramientas digitales, pero también políticas de equipamiento básico que aseguren acceso a los recursos y apostarle a la implementación de tecnología a las estructuras organizacionales.

La resistencia al cambio se identifica como un elemento que reduce las potencialidades de implementar tecnología en las áreas de comunicación y en toda la organización. Sin embargo, la falta de interés de los altos mandos por implementarlo es aún mayor. Se destaca que las habilidades duras son importantes en los profesionales gestores de la comunicación, sin embargo, los entrevistados también le apuestan al desarrollo y potenciación de habilidades blandas, como el pensamiento creativo, la empatía, escucha activa, trabajo en equipo, la creatividad, resolver conflictos, trabajos colaborativos.

Entre los líderes, gestores de la comunicación interna se destaca que existe experiencia con el manejo de herramientas digitales para gestionar la comunicación interna. Aunque su uso difiere para cada empresa, se lo considera como válido, ya que cada organización ajusta su comunicación

de acuerdo con sus necesidades. Las tecnologías de comunicación que se han implementado evidencian un efecto positivo en todas las empresas caso de estudio, potenciando una cultura de colaboración y transparencia dentro de la organización. Así como también, la mejora de la productividad y participación de los colaboradores.

Las herramientas de comunicación, como *WhatsApp*, *Teams* y *Telegram*, son las más utilizadas debido a su inmediatez y facilidad de uso. Las plataformas de intranets corporativas y los sistemas de gestión documental son espacios de almacenamiento y gestión institucional. Mientras que, la inteligencia artificial y las respuestas automatizadas se están integrando en menor medida. Los profesionales de la comunicación interna destacan que al momento de considerar la elección de herramientas tecnológicas incorporen avances con inteligencia artificial y automatización, dos factores en tendencia para la gestión de la comunicación interna.

El uso de tecnologías asegura una comunicación interna más efectiva, clara y ágil. Los colaboradores se sienten más comprometidos e involucrados, lo que mejora la cultura organizacional y refuerza el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, gestionar la comunicación interna apoyada en recursos tecnológicos implica una mejora en la comunicación.

La transformación digital requiere que las organizaciones superen únicamente la incorporación de nuevas tecnologías. Para maximizar sus ventajas, es crucial reconsiderar y modificar las tácticas de comunicación interna. Esto implica avanzar hacia un modelo holístico que mezcle el desarrollo de competencias tecnológicas con un entendimiento claro de las dinámicas que rigen la comunicación en los grupos de trabajo. No se trata solo de dominar plataformas o sistemas digitales, sino de comprender cómo estas herramientas pueden ser aliadas en el fortalecimiento de la colaboración, la mejora de la transparencia y el fortalecimiento de la cohesión dentro de la organización. Así, la tecnología deja de ser un objetivo por sí sola y se convierte en un recurso estratégico para crear entornos laborales más interconectados y eficientes.

Como limitaciones, se reconoce que el estudio se centró en un número acotado de organizaciones y entrevistados, lo que restringe la generalización de los hallazgos. Además, se basó en percepciones declaradas, pudiendo existir sesgos de deseabilidad o interpretación de acuerdo con los contextos en los que cada entrevistado tiene profesionalmente.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra, incorporar metodologías mixtas y comparar sectores productivos. También resulta pertinente medir el impacto del CommTech mediante indicadores cuantitativos de desempeño organizacional y analizar longitudinalmente la evolución de competencias profesionales, integración tecnológica y procesos de automatización en comunicación interna.

Financiamiento

La obra no contó con financiamiento nacional e internacional. Ha sido elaborada por los autores.

Conflicto de intereses

Ninguno de los autores tenemos conflicto de interés en esta investigación y publicación. Tampoco contamos con ventajas económicas, reconocimiento, prestigio o promoción profesional.

Contribución de los autores

Karen Cesibel Valdiviezo-Abad: conceptualización, análisis formal, metodología, administración de proyectos, redacción – revisión y edición y supervisión.

Ronald Patricio Valarezo Jumbo: investigación, metodología, administración de proyectos y escritura – borrador original.

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo: conceptualización, metodología y administración de proyectos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. (2023). *Comunicación estratégica: Modelos de gestión para las universidades* [Tesis de licenciatura, Universidad APEC]. <https://bit.ly/43gbHK2>
- Bermúdez, A., Masís, R., & Méndez, C. (2023). *La presencia de habilidades blandas o esenciales en las carreras de bibliotecología y ciencias de la información de la Universidad de Costa Rica: Una visión de las personas estudiantes, graduadas y empleadoras*. Consejo Nacional de Rectores. <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8489>
- Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2022). Digitalization in corporate communications: Understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: an International Journal*, 28(1), 274–292. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- Carpio, C., & Montero, N. (2020). Gestión de información y gestión de comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Científic*, 5(16), 20–39. <https://doi.org/10.29394/Scientif>
- Cascante, I., Granados, J., Piedra, J., Quesada, N., & Rojas, M. (2021). *Diseño de una propuesta para la mitigación de riesgos de la gestión administrativa en la empresa Comtech Communication S.A. basada en criterios teóricos, técnicos y prácticos del uso metodológico de la Norma ISO 31000 sobre gestión de riesgo y la herramienta* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. <https://hdl.handle.net/10669/94901>
- Charmaz, K. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305–327. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Cifuentes, L. (2022). *Modelo de diagnóstico de la comunicación pública para portales web institucionales: Un estudio comparado de la Secretaría de Educación, la Secretaría de Integración Social, la Secretaría Distrital de Salud y la Secretaría de Desarrollo Económico de la ciudad* [Tesis de licenciatura, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/50360>

- Cobacango, J. (2023). *Propuesta de prototipo App móvil de un gestor de pedidos para ventas de campo (auto venta) para la empresa "LOPATRUCKS S.A." con la integración del sistema SIAPRE* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/14979>
- Cuenca, J., Compte, M., & Zeler, I. (2022). La estrategia aplicada a las relaciones públicas en el medio digital: El caso español. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 1–19. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1537>
- Ditlevsen, M., & Johansen, T. (2019). Communication management under the spotlight. *Communication & Language at Work*, 6(2). <https://doi.org/10.7146/claw.v6i2.116131>
- Esparcia, A. C. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 6(12), 91–103.
- Fernández Riquelme, S. (2017). *Si las piedras hablaran: Metodología cualitativa de investigación en ciencias sociales*. Dykinson.
- González Casusol, D. A. (2024). *La comunicación interna y su incidencia en la eficiencia de los procesos en la empresa Cold Import* [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].
- González-Johnson, A. M., Cisneros, R. W., & Arrocha, E. (2024). *Métodos para la investigación de la lingüística inglesa en publicaciones de revista de la Universidad de Panamá* [Tesis de licenciatura, Universidad de Panamá]. <http://repositorio.ciedupanama.org/handle/123456789/434>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Makri, C., & Charmaz, K. (2021). Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–13. <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
- Maraví, A., & Fuentes, M. (2023). *Aplicación de herramientas de Lean Manufacturing para aumentar la eficiencia de una línea de producción de artículos decorativos en una empresa fabricante de productos plásticos en la ciudad de Lima, Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/672228>
- Martín, C. (2023). *Procedimientos de comunicación interna en el Complejo Hospitalario Universitario Insular Materno Infantil de Gran Canaria (CHUIMI). Especial referencia a la Subdirección de RRHH* [Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/62744>
- Mickeleit, T. (2023). Communications are not immune to digital disruption. En T. Mickeleit & J. Forthmann (Eds.), *Erfolgswfaktor CommTech* (39–56). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40169-6_3
- Rojas Rojas, L. R. (2021). Currículo y transformaciones de la formación de comunicadores sociales en América Latina. *Razón y Palabra*. 25(110). <https://doi.org/10.26807/rp.v25i110.1735>
- Romero, J. (2022). *Negocios y tecnología: Los partidarios para generar competitividad empresarial*. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/274

- Ruck, K., & Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185–195. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2021-0163>
- Ruiz, G., & Clara, A. (2023). Relaciones públicas y gestión organizacional en la unidad ejecutora de un programa de infraestructura agraria, La Libertad. *Revista Multidisciplinar*, 7(6). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9280157>
- Samson, D., & O’Leary, J. (2020). CommTech: The path to a modern communications function. *PageTurner Blog*. <https://page.org/blog/commtech-the-path-to-a-modern-communications-function>
- Valdiviezo-Abad, K. C., Vega, A., & Plaza, A. (2025). El comunicador organizacional 4.0 en tiempos de transformación digital: Competencias, herramientas y desafíos. *Visual Review: Internacional de Cultura Visual*, 17(3), 33–43.
- Valdiviezo-Abad, K. C., Yaguache, J. J., & Erique, M. B. (2024). El CommTech y las infraestructuras digitales desde la visión de los gestores de tecnologías. En N. Callaos, J. Horne, E. F. Ruiz-Ledesma, B. Sánchez & A. Tremante (Eds.), *Memorias de la Décima Cuarta Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética: CICIC 2024* 79–84. International Institute of Informatics and Cybernetics. <https://doi.org/10.54808/CICIC2024.01.79>
- Vargas, M. (2023). *La construcción de la imagen y reputación corporativas desde las políticas, usos y apropiaciones de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Plataformas Integrales de Atención Ciudadana (PIAC) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/34589>
- Yaguache, J., & Valdiviezo-Abad, K. (2023). Digitalización de la comunicación empresarial y el CommTech del e-commerce. En *Memorias de la Décima Tercera Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética (CICIC 2023)*. 143–145. International Institute of Informatics and Systemics. <https://doi.org/10.54808/CICIC2023.01.143>
- Zerfass, A., & Volk, S. (2020). Communication management. *Oxford Bibliographies in Communication*. <https://doi.org/10.1093/obo/9780199756841-0244>
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, Á. (2021). *European Communication Monitor 2021: CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals: Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD. <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/8742/>