

ED editorial
DIRCOM

DEL MENSAJE AL ALGORITMO

¿Cómo la IA está cambiando la comunicación organizacional?



Juan José Larrea

CUADERNOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA - VOL. 2

Grupo DIRCOM

Cuadernos de Comunicación Estratégica

Vol. 2 | Mayo 2026

ISSN

Dirección

Dr. Juan José Larrea - Argentina

Del mensaje al algoritmo

Cómo la IA está cambiando la
comunicación organizacional

© Cuadernos de Comunicación Estratégica

Todos los derechos reservados: la reproducción parcial o total de los contenidos deberán ser autorizados.

Editor: Dr. Juan José Larrea

Registro de marca Editorial. DIRCOM Nro.: 3.050.308

Descripción Bibliográfica Internacional Normalizada (ISBD)

Dircom. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Dircom

ISSN:

Subjects--Topical Terms:

Comunicación Política y Gubernamental;

Imagen Institucional y Corporativa;

Semiótica y Comunicación Visual.

Universal Decimal Class. No.: 659

Los artículos firmados representan la opinión de los respectivos autores y no la del editor.



© Editorial DIRCOM

Registro de marca Nro.: 3.050.308

Contenido

1. Introducción: Manifiesto del Director.....	7
2. Marco Teórico: La Explosión de la Linealidad	14
2.1. La Era del Descontrol	14
2.2. La Autocomunicación de Masas y la Fragmentación del Sentido.....	17
2.3. Enfoque Multiparadigmático y la Metáfora de la Red	19
2.4. La Mutación del Público: Del Receptor al Sujeto Activo	21
2.5. La Nueva Arquitectura de Vínculos.....	24
3. El DirCom como Curador Algorítmico	26
3.1. Estrategia Basada en Evidencias y el Capital Tecnológico	26
3.2. Gestión de Intangibles en Entornos Automatizados.....	29
3.3. El Costo de Atención y la Relevancia Social.....	31
3.4. El Estratega Polivalente.....	34
3.5. Análisis de Casos: El Lado B de la Visibilidad Algorítmica.....	35
Lecciones para el profesional	38
4. Resiliencia y Gobernanza Organizacional	41
4.1. Ética del Cuidado y Reconversión	42

4.2. El Sistema Inmunológico Corporativo	44
4.3. Gobernanza de la IA: El Rol del DirCom como Arquitecto de Reglas	46
4.4. El Capital Tecnológico como Dispositivo de Resiliencia	49
4.5. Hacia una Org. Resiliente y Consciente	51
5. Reflexiones Finales	53
5.1. El Futuro de la Gestión Estratégica.....	54
5.2. Interrogantes para el Debate Profesional.....	55
5.3. Glosario Nueva Comunicación Algorítmica	56
Referencias Bibliográficas.....	59
Metodología y Marco Legal	62
Propiedad Intelectual y Referencias	62
Declaración de Asistencia Tecnológica	63
Cuadernos de Comunicación Estratégica.....	64
Acerca del Autor	66
Acerca de Grupo DIRCOM	67
Contacto.....	70
Descarga otro Ebook DIRCOM	70

1. Introducción: Manifiesto del Director

El desplazamiento tectónico del poder comunicacional

Estamos asistiendo a una transformación que no es simplemente tecnológica, sino ontológica en nuestra profesión. Durante décadas, el DirCom operó bajo la seguridad de un modelo lineal: mensaje, medio y audiencia. Teníamos el control de la emisión y, en gran medida, la capacidad de negociar con los gatekeepers tradicionales, aquellos editores y periodistas que validaban la relevancia social. Hoy, ese control se ha disuelto de manera irreversible.

Pasamos de ser emisores de mensajes a ser Curadores de Ecosistemas Algorítmicos.

La inteligencia artificial y los sistemas algorítmicos no son solo herramientas de productividad; son los nuevos mediadores de la realidad social y los arquitectos de la percepción pública. El poder se ha desplazado hacia sistemas automatizados que interpretan, clasifican y, en última instancia, deciden qué contenido merece el recurso más escaso y valioso de la era moderna: la atención humana. Como profesionales, debemos aceptar una verdad incómoda: ya no enviamos mensajes a una audiencia cautiva, sino a un algoritmo que funciona como el primer y más implacable tamiz de la relevancia.

Este fenómeno no representa una evolución lineal de las Tecnologías de la Información (TIC); es un cambio de paradigma absoluto en la lógica de la comunicación organizacional. La "**viabilidad algorítmica**" se erige hoy como una variable tan crítica como la calidad narrativa del mensaje. En el escenario actual, un contenido brillante, ético y necesario que no es "leído" o indexado correctamente por el algoritmo es, a efectos prácticos y estratégicos, un contenido inexistente. *Estamos ante la tiranía del Algoritmo de Visibilidad* sobre la intención, lo que nos obliga a repensar nuestra infraestructura tecnológica y nuestro capital intelectual.

Sin embargo, esta nueva realidad no debe ser abordada desde el temor o la resistencia, sino como la mayor oportunidad de jerarquización para nuestra disciplina en el siglo XXI. Mi visión, fundamentada en años de gestión en el Grupo

DIRCOM, es que la IA (inteligencia artificial) permite que los profesionales den el salto definitivo hacia la consultoría de alto nivel: pasamos de las intuiciones a las decisiones basadas en evidencias. No debemos temer a la automatización si somos nosotros quienes diseñamos los criterios que la gobiernan.

El Algoritmo de Visibilidad nos obliga a repensar nuestra infraestructura tecnológica y capital intelectual.

El desafío para el DirCom actual es convertirse en el arquitecto de esta nueva complejidad. Debemos integrar la tecnología para analizar datos históricos y actuales, evaluar escenarios futuros y predecir crisis potenciales, pero manteniendo siempre el timón ético y la

visión humanista. Aquí es donde reside nuestra verdadera ventaja competitiva: en la gestión de activos intangibles como la identidad, la cultura y la reputación, elementos que ninguna máquina puede construir por sí sola sin una dirección estratégica clara.

Este desplazamiento de poder nos exige desarrollar lo que denomino **Resiliencia Organizacional Tecnológica**. No basta con adaptarse; hay que reconvertirse. En este Volumen 2 de los Cuadernos de Comunicación Estratégica, nos proponemos explorar esta nueva frontera. No buscamos ofrecer un simple manual de herramientas de moda, sino una brújula conceptual y metodológica para el DirCom que entiende que su rol ha mutado para siempre.

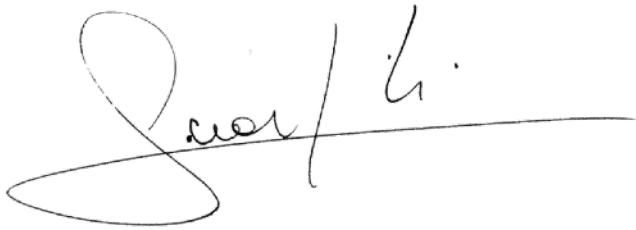
Pasamos del control centralizado de la información a la gestión estratégica del descontrol y la visibilidad mediada.

Pasamos de ser simples emisores de mensajes a ser **Curadores de Ecosistemas Algorítmicos**. Pasamos del control centralizado de la información a la gestión estratégica del descontrol y la visibilidad mediada. Nuestra misión ahora es asegurar que la voz de nuestras organizaciones no solo sea emitida, sino que sea audible en un entorno saturado de ruido automatizado.

Bienvenidos a la era de la comunicación algorítmica. Un tiempo donde el valor de lo humano se potencia, precisamente, a través de su capacidad única para dotar de sentido,

propósito y estrategia a la potencia bruta de la inteligencia artificial. Es hora de liderar el algoritmo, antes de que el algoritmo decida el futuro de nuestra comunicación.

¡Abrazo Dircom!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan J. Larrea'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal line extending to the right from the end of the name.

Dr. Juan José Larrea

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica

Nota: Clase Magistral Complementaria

Para profundizar en el análisis visual de este caso, puedes ver mi clase en YouTube aquí: https://youtu.be/Sf2L3DMT8ul?si=VzYeTw-_GV5Tbym3 o escuchar el análisis completo en el PodCast DIRCOM en Spotify: <http://podcastdircom.com/>, Apple Music o tu plataforma preferida de Podcast, buscando podcast dircom.

2. Marco Teórico: La Explosión de la Linealidad

El paso del modelo analógico al ecosistema algorítmico no representa una simple transición técnica, sino una fractura en la forma en que el sentido circula en la sociedad contemporánea. Para comprender este fenómeno desde la comunicación estratégica, es imperativo desglosar tres ejes fundamentales que redefinen la práctica profesional: el descontrol, la fluidez y la mutación del sujeto.

2.1. La Era del Descontrol

Históricamente, la comunicación corporativa se sustentaba en la ilusión del control. Las

organizaciones diseñaban un mensaje, seleccionaban un canal y esperaban un impacto medible sobre una audiencia determinada. Sin embargo, como sostiene Paul Capriotti (2013), la irrupción de Internet ha provocado un cambio de paradigma donde las organizaciones han perdido definitivamente el monopolio de la emisión de información. Nos enfrentamos a la "Era del Descontrol", un entorno donde la capacidad de la organización para gestionar de forma unilateral su narrativa ha desaparecido ante la irrupción de nuevos actores con capacidad de difusión global.

En este ecosistema, el algoritmo no actúa como un mero receptor, sino como un amplificador que no responde a la jerarquía de la organización, sino a las dinámicas de interacción y comportamiento de los usuarios en tiempo real. Como se desprende del análisis del

nuevo contexto digital, la reputación ya no se construye exclusivamente en las oficinas de comunicación, sino en las conversaciones descentralizadas que los sistemas automatizados deciden priorizar en función del engagement (compromiso, conexión emocional y nivel de interacción que una marca logra establecer con su audiencia).

El descontrol, por lo tanto, no es una falla del sistema, sino una característica intrínseca del ecosistema digital. El profesional debe abandonar la pretensión de controlar el mensaje como un objeto cerrado y comenzar a gestionar el contexto de la conversación. Esta etapa exige una transición crítica: pasar de la gestión de la emisión hacia la gestión de la visibilidad e influencia dentro de entornos algorítmicos que preexisten y condicionan la acción organizacional.

2.2. La Autocomunicación de Masas y la Fragmentación del Sentido

Para profundizar en la naturaleza de este ecosistema, es imperativo integrar la mirada de Manuel Castells (2009), quien introdujo el concepto de autocomunicación de masas. Según Castells, nos encontramos en una etapa donde el usuario tiene la capacidad tecnológica de generar sus propios mensajes y distribuirlos globalmente, pero esta democratización de la emisión convive con una fragmentación extrema del sentido.

En el modelo algorítmico, ya no existe una "gran conversación" unificada, sino una miríada de micro-conversaciones mediadas por el código. Esta fragmentación genera un desafío colosal para el DirCom: la organización ya no compete solo contra otras marcas por el "share

of voice" (cuota de voz, participación de voz o presencia de marca), sino contra la capacidad del algoritmo para encerrar a los usuarios en burbujas de filtro o cámaras de eco. Como señala Castells, el poder en la sociedad red reside en la capacidad de conectar redes (nodos de comunicación). Por lo tanto, el problema estratégico no es la falta de información, sino la dificultad de generar un sentido compartido en un entorno donde el algoritmo prioriza lo individual y lo emocional sobre lo institucional y lo racional.

Esta fragmentación del sentido nos obliga a entender que la "linealidad" no solo se rompió en el canal, sino en la interpretación. Cada nodo de la red puede re-significar el mensaje organizacional de manera autónoma. Aquí es donde el Capital Tecnológico de la organización debe actuar como un aglutinador simbólico,

permitiendo que la identidad corporativa sea lo suficientemente robusta para sobrevivir a la fragmentación sin perder su esencia.

2.3. Enfoque Multiparadigmático y la Metáfora de la Red

Para dar respuesta efectiva a este escenario de descontrol, es necesario un cambio de mirada epistemológica. Sandra Massoni (2013), en algunas de sus investigaciones publicadas por Editorial DIRCOM, propone abandonar definitivamente el concepto de comunicación como una simple "transferencia" o transporte de información de un punto A hacia un punto B.

Massoni sostiene que lo digital ha provocado que la linealidad tradicional "explote", dando paso a una metáfora de la red. Bajo esta lógica, la comunicación se aborda desde un enfoque

multiparadigmático y transdisciplinar que concibe la actuación profesional desde lo fluido. En la arquitectura de este nuevo espacio:

- La comunicación como encuentro: Ya no se trata de una transmisión de significaciones, sino de un encuentro sociocultural donde el estratega actúa como mediador capaz de promover diálogos en la diversidad.
- La fluidez de la red: La comunicación no posee un inicio ni un fin determinado; se manifiesta como un proceso continuo de resignificación donde los mensajes son reinterpretados constantemente por algoritmos y usuarios.
- Transdisciplinariedad estratégica: El DirCom actual debe integrar conocimientos

que exceden la redacción, incorporando el análisis de datos y el capital tecnológico para comprender cómo operan las redes simbólicas en el siglo XXI.

Este enfoque permite al DirCom operar con solvencia en la complejidad organizacional. Al aceptar que la comunicación es fluida y en red, se comprende que la labor estratégica consiste en diseñar los espacios y estímulos necesarios para que ese encuentro resulte favorable a la Identidad y la Cultura de la organización.

2.4. La Mutación del Público: Del Receptor al Sujeto Activo

El tercer pilar de este cambio de paradigma es la transformación del destinatario del mensaje. En el modelo lineal y analógico, el público era fundamentalmente un espectador o

receptor pasivo. En el modelo algorítmico, el público se convierte en el motor principal de la circulación de sentido.

La viabilidad algorítmica es hoy tan crítica como la calidad narrativa del mensaje.

Alicia Álvarez, en el libro *La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional* (2024), refuerza este cambio al señalar que "debemos dejar atrás el modelo tradicional... en el que los públicos son receptores pasivos de información, y avanzar hacia un modelo en el que se conviertan en sujetos activos del proceso comunicativo".

El Algoritmo se alimenta de la acción del sujeto.

En el nuevo contexto, la visibilidad de una organización no depende únicamente de la frecuencia o calidad de sus publicaciones, sino de lo que su público hace con esos contenidos. Los sistemas de inteligencia artificial utilizan las acciones de los sujetos (tales como reacciones, comentarios, compartidos y tiempos de permanencia) para procesar, clasificar y decidir si un contenido posee valor social y merece ser distribuido. Esta mutación implica tres transformaciones operativas:

1. **El público como co-creador de visibilidad:**
A través de su interacción dialógica, el público valida, ignora o castiga la narrativa organizacional, condicionando su alcance real.

2. El algoritmo como nuevo mediador: El sistema automatizado interpreta el interés del sujeto y actúa como un juez de relevancia, desplazando a los editores de los medios tradicionales.

3. La comunicación como sistema relacional: Ya no se trata de informar "a alguien", sino de construir y nutrir un vínculo con sujetos que poseen el poder de otorgar relevancia o condenar al ostracismo digital a la organización.

2.5. La Nueva Arquitectura de Vínculos

La explosión de la linealidad obliga al DirCom a evolucionar hacia el rol de arquitecto de conversaciones y vínculos simbólicos. Si el mensaje es fluido (Massoni), si el entorno es

incontrolable (Capriotti) y si el público es el motor de la visibilidad (Álvarez), la función estratégica ya no puede limitarse a la difusión de información.

Como sostiene la literatura especializada de la Editorial DIRCOM, el profesional debe operar como un gestor de activos intangibles que utiliza el Capital Tecnológico no como un fin, sino como una herramienta para construir resiliencia organizacional ante la incertidumbre. La transición del mensaje al algoritmo demanda una nueva racionalidad donde la eficacia se mide por la capacidad de habitar y dotar de sentido a los ecosistemas digitales.

3. El DirCom como Curador Algorítmico

La evolución del ecosistema comunicacional hacia la mediación automatizada no desplaza la figura del profesional, sino que la jerarquiza bajo una nueva dimensión estratégica. Ante la saturación de contenidos generados por inteligencia artificial y la mediación de sistemas de recomendación, el rol del DirCom muta desde la gestión de la emisión hacia la **Curaduría Algorítmica**.

3.1. Estrategia Basada en Evidencias y el Capital Tecnológico

El profesional de la comunicación en 2026 deja de operar bajo intuiciones o modelos de

ensayo y error para integrar el Capital Tecnológico como un eje transversal de su gestión. Tal como he manifestado en la Revista DIRCOM N° 120 (2025), la incorporación de la inteligencia artificial permite que el DirCom tome decisiones fundamentadas en evidencias, utilizando sistemas para analizar datos históricos, evaluar escenarios futuros y generar recomendaciones tácticas de alta precisión.

El profesional de la comunicación en 2026 deja de operar bajo intuiciones o modelos de ensayo y error para integrar el **Capital Tecnológico** como un eje transversal de su gestión. Tal como he manifestado en la Revista DIRCOM N° 120 (2025), la incorporación de la inteligencia artificial permite que el DirCom tome decisiones fundamentadas en evidencias, utilizando sistemas para analizar datos

históricos, evaluar escenarios futuros y generar recomendaciones tácticas de alta precisión.

Esta transición implica que el **Curador Algorítmico** debe poseer la capacidad de supervisar la arquitectura de la información organizacional. Como destaca el **Dr. Octavio Islas**, el estratega debe lograr una “**exaptación**” para evolucionar hacia la figura del **Estratecom**: un ingeniero social experto en comunicación estratégica capaz de operar en la actual ecología de medios (Castro Molina, 2023). Esta evolución consiste en aprovechar los entornos y dispositivos digitales para transformar la información en conocimiento estratégico, permitiendo al profesional responder con efectividad a las expectativas de las audiencias dentro de un ecosistema hiperconectado.

3.2. Gestión de Intangibles en Entornos Automatizados

En un mundo donde el mensaje puede ser replicado y automatizado, el valor diferencial de la organización reside en sus activos intangibles. El Curador Algorítmico actúa como el custodio del patrimonio simbólico que los algoritmos, por sí solos, no pueden construir: la confianza, la emoción y la credibilidad.

Joan Costa (2023) reafirma que el DirCom es un **"guardián permanente de la imagen en cuanto a la construcción de intangibles"**, definiendo su función como un **"ingeniero en emociones"**. Esta tesis, sostenida en la literatura de Editorial DIRCOM, establece que el estratega no solo gestiona flujos de información, sino que transforma los activos intangibles en valores

competitivos mediante un abordaje disciplinar (Stellato, 2014; Castro Molina, 2023).

Bajo esta misma línea técnica, **Justo Villafañe (2012)** sostiene que la gestión estratégica debe responder a una "**nueva racionalidad empresarial**" donde la "**comunicación intangible**" es el motor que armoniza los activos duros y blandos. Para el **Curador Algorítmico**, esto significa que la reputación no es un subproducto, sino el eje que integra la ética y la sostenibilidad en cada proceso automatizado. Su rol consiste, por tanto, en asegurar que la identidad y la cultura organizacional impregnen cada nodo del sistema digital, evitando la homogeneización del discurso que suele producir la IA sin dirección estratégica.

**No informamos sobre lo que pasó,
gestionamos las condiciones de lo que
va a pasar.**

Esta transición hacia la evidencia se apoya en lo que **Adriana Amado (2013)** define como la necesidad de que la investigación no sea un fin en sí mismo, sino un insumo para la planificación. Para el DirCom, el diagnóstico detallado de los públicos es el punto de partida indispensable para que la comunicación intangible tenga sustento estratégico y no sea solo una ejecución intuitiva.

3.3. El Costo de Atención y la Relevancia Social

Uno de los mayores desafíos para el comunicador moderno es la administración del

recurso más escaso y valioso: la atención del público. Carolina Doldán (2025), en la Revista DIRCOM N° 120, conceptualiza la gestión estratégica como una respuesta a la saturación de estímulos, donde el éxito de cualquier canal está condicionado por el "costo de atención".

Bajo esta mirada, el Curador Algorítmico no busca simplemente "impactar" a una audiencia masiva, sino actuar como un profesional que (en palabras de Doldán - 2025) se enfoca en curar la comunicación para diseñar contenidos que posean una alta viabilidad algorítmica y relevancia humana. Esto implica:

- **Supervisión Discursiva:** Validar que los contenidos automatizados mantengan el tono de voz y la ética de la marca para reducir la fatiga informativa del receptor.

- **Arquitectura de Vínculos:** Diseñar estímulos que fomenten la interacción real de los sujetos activos, alimentando positivamente los criterios de clasificación de los algoritmos sin aumentar innecesariamente el costo de atención.
- **Gestión del Conocimiento:** Transformar la cultura e idiosincrasia local en narrativas globales capaces de destacar en un entorno saturado y abrumador.

💡 Para ilustrar la aplicación de estos criterios, tomemos como ejemplo el lanzamiento de un reporte de sostenibilidad. Bajo una lógica tradicional, la organización publicaría un documento estático (como un PDF extenso), el cual suele ser ignorado o penalizado por los sistemas de recomendación debido a su formato de baja interacción.

En cambio, aplicar la Viabilidad Algorítmica implica que el Curador Algorítmico fragmente dicho reporte

en cápsulas narrativas optimizadas: clips de video con ganchos de retención en los primeros segundos y metadatos precisos que el sistema reconoce como relevantes.

De este modo, se logra que el algoritmo priorice y entregue el mensaje a la audiencia específica, asegurando que la esencia y seriedad de la información institucional no se pierdan en el vacío digital. El objetivo no es sacrificar la profundidad ética del mensaje, sino dotarlo de la estructura técnica necesaria para que sea audible y visible en un entorno saturado, transformando la potencia del código en un aliado de la relevancia social.

3.4. El Estratega Polivalente

Como se ha detallado en diversas publicaciones de la Editorial DIRCOM, el profesional ya no es un simple emisor, sino un gestor de la complejidad organizacional. El Curador Algorítmico representa la síntesis entre la capacidad técnica de dialogar con la máquina

y la sensibilidad humana para gestionar los vínculos simbólicos.

Patricia Durán Bravo (2024) señala que la competitividad actual demanda un "sistema comunicacional complejo" que genere capital social y relacional. Solo a través de esta curaduría estratégica, el DirCom puede garantizar que la organización no sea una mera pieza de información procesada, sino un actor social con voz propia en la era de la inteligencia artificial.

3.5. Análisis de Casos: El Lado B de la Visibilidad Algorítmica

Para comprender la operatividad del Curador Algorítmico, debemos analizar cómo los sistemas de recomendación reaccionan ante eventos de alto impacto. La visibilidad no es un

premio a la calidad, sino una respuesta al comportamiento de la red.

Caso A: El Efecto "Nike Tech Fleece" en la Captura de Maduro.

Como he analizado en el **Volumen 1 de estos Cuadernos**, la aparición de Nicolás Maduro con un conjunto Nike Tech Fleece tras su captura generó un fenómeno de "branding involuntario" y "desacralización del poder".

- **La Reacción del Algoritmo:** El sistema detectó una contradicción visual potente (un líder anti-capitalista vistiendo la marca icónica del mercado estadounidense). Esto disparó el engagement no por el apoyo político, sino por el morbo y la curiosidad.

- **El Rol del Curador:** Ante un evento así, el comunicador de la marca (Nike, en este caso) debe actuar como curador. ¿Debe la marca intervenir? ¿Debe dejar que el algoritmo agote la tendencia? Aquí la curaduría consiste en gestionar el silencio estratégico o la disociación simbólica para proteger la reputación a largo plazo frente a una visibilidad masiva pero tóxica.

Caso B: La Crisis de Reputación por Sesgo de IA.

Existen numerosos casos donde empresas de tecnología han sufrido crisis porque sus algoritmos de selección o de atención al cliente mostraron sesgos discriminatorios.

- **La Reacción del Algoritmo:** Al viralizarse la denuncia de sesgo, el algoritmo prioriza el

contenido de "denuncia" por su alta carga emocional.

- El Rol del Curador: Aquí el DirCom debe intervenir la "caja negra" del algoritmo. No se trata solo de emitir un comunicado, sino de realizar una curaduría técnica y ética: explicar el fallo, mostrar transparencia en los datos y reconfigurar la narrativa organizacional desde la honestidad radical.

Lecciones para el profesional

*Estos casos demuestran que el **Curador Algorítmico** debe poseer una visión de 360 grados.* No basta con generar contenido; hay que monitorear cómo la "máquina" está interpretando los signos de la organización. La relevancia social se construye en la intersección entre lo que la empresa quiere decir y lo que el

algoritmo decide mostrar en función de la reacción del público.

💡 Un ejemplo revelador de esta dinámica ocurre cuando una plataforma de servicios financieros automatizados aplica criterios de riesgo que, por un sesgo en los datos de entrenamiento, terminan discriminando a ciertos perfiles demográficos.

En este escenario, la **Reacción del Algoritmo** no es neutral: al detectar el pico de indignación en redes sociales, los sistemas de recomendación premian la viralidad de la denuncia, hundiendo la reputación de la marca en cuestión de horas.

Aquí es donde **el Rol del Curador trasciende la comunicación tradicional**; su intervención no se limita a pedir disculpas, sino a liderar la apertura de esa caja negra, comunicando con

transparencia técnica cómo se está corrigiendo el sesgo y transformando la crisis en una oportunidad para demostrar valores éticos reales.

Este tipo de situaciones confirman que la relevancia social no es algo que la empresa pueda imponer unilateralmente. Se trata de un equilibrio delicado entre la **intención estratégica y la interpretación algorítmica**. El profesional que ignora cómo la máquina procesa la reacción del público queda a merced de una visibilidad negativa; por el contrario, quien ejerce una curaduría proactiva utiliza esos mismos datos para reconfigurar la narrativa organizacional desde una honestidad radical, recuperando el control del ecosistema simbólico a través de la evidencia y la responsabilidad técnica.

4. Resiliencia y Gobernanza Organizacional

La integración de sistemas de inteligencia artificial y la mediación de algoritmos en la comunicación no es un proceso lineal ni exento de crisis. Por el contrario, la velocidad de los flujos digitales y el descontrol inherente a las redes sociales exigen una infraestructura ética y operativa que garantice la estabilidad institucional. En este escenario, la resiliencia deja de ser un concepto reactivo para convertirse en una competencia central del DirCom moderno.

4.1. Ética del Cuidado y Reconversión

La resiliencia, en el ecosistema algorítmico, no debe entenderse como la mera capacidad de "resistir" o volver al estado anterior tras un impacto reputacional. Como sostiene Fernando Véliz Montero (2021) en las publicaciones de Editorial DIRCOM, la resiliencia debe operar como un "dispositivo de cambio y reconversión".

La resiliencia como motor de progreso

Esta visión propone que las organizaciones utilicen las crisis provocadas por la volatilidad de los sistemas automatizados para resignificar sus procesos. En este escenario, el DirCom debe gestionar lo que denominamos la Audiencia Cero: el algoritmo. Antes de llegar a cualquier

ser humano, nuestro mensaje debe ser "aprobado" por este primer filtro tecnológico.

Es aquí donde cobra relevancia el **Algoritmo de Visibilidad**. No debemos entenderlo como un enemigo, sino como un conjunto de reglas dinámicas que debemos liderar estratégicamente. La verdadera reconversión ocurre cuando dejamos de "sobrevivir" a estas reglas para evolucionar a partir de las brechas que el sistema genera, utilizando la tecnología para fortalecer la identidad en lugar de debilitarla.

Para que esta reconversión sea genuina, Véliz Montero propone integrar la "ética del cuidado" como eje transversal. Esto implica que el Curador Algorítmico no solo debe velar por la eficiencia técnica, sino por habitar organizaciones más sanas. En un entorno donde

la IA puede deshumanizar los vínculos, el DirCom tiene la responsabilidad ética de asegurar que la tecnología sea un soporte para la cultura organizacional y no un factor de erosión de la confianza interna y externa.

4.2. El Sistema Inmunológico Corporativo

Ante entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), la organización requiere una defensa orgánica que actúe de manera proactiva. **Sandra Orjuela Córdoba (2021)** desarrolla el concepto de “**resiliencia preventiva**”, sosteniendo que “la mejor vacuna para una crisis es prepararnos para ella”. Esta visión, que la autora también profundiza en sus análisis sobre el **liderazgo en tiempos inciertos** y la naturaleza del pensamiento estratégico (Revista DIRCOM N.º 116 y 117), busca fortalecer

lo que denominamos el sistema inmunológico corporativo, donde la proactividad actúa como barrera ante la incertidumbre.

Blindaje reputacional y prevención

Esta capacidad estratégica permite a la organización anticiparse a los riesgos antes de que el procesamiento algorítmico los convierta en crisis fuera de control. El fortalecimiento de este sistema inmunológico se basa en:

- **Diálogo y Alineamiento:** Según **Zazil Chagoya Lizama** (2024), la comunicación interna es el eje para facilitar diálogos que alineen a los individuos con los objetivos estratégicos. Su enfoque propone una reinterpretación del modelo de cambio de Kurt Lewin para generar una cultura organizacional

adaptable y resiliente ante entornos complejos.

- **Compromiso y Motivación:** Una organización resiliente es aquella donde sus miembros comprenden la lógica algorítmica y actúan como portavoces humanos, compensando la frialdad de los sistemas automatizados.
- **Reserva Reputacional:** La construcción constante de activos intangibles (confianza y credibilidad) actúa como el anticuerpo principal ante los sesgos o errores que una IA pueda generar en la comunicación externa.

4.3. Gobernanza de la IA: El Rol del DirCom como Arquitecto de Reglas

La gobernanza estratégica es la definición de criterios, límites y protocolos que aseguran que

la tecnología sea una aliada de la organización y no un riesgo para su identidad. La gobernanza de la inteligencia artificial en la comunicación organizacional no es un desafío técnico, sino un compromiso con el patrimonio simbólico. Como he subrayado en el libro *Comunicación Interna* (2024), la transformación digital debe ser un "camino seguro", donde la tecnología no desdibuje el propósito humano.

Establecer protocolos donde la IA actúe como un motor de eficiencia, pero el DirCom actúe como el filtro ético indispensable.

Aplicar la gobernanza algorítmica significa establecer protocolos donde la IA actúe como un motor de eficiencia, pero el DirCom actúe

como el filtro ético indispensable. Aplicando la metodología operativa del **Modelo DIRCOM (Inteligencia, Modelización, Choice)**, la gobernanza debe estructurarse en tres niveles de profundidad:

- 1. Nivel de Inteligencia (Diagnóstico de Riesgos):** Identificar de qué manera el algoritmo de cada plataforma afecta o beneficia la visibilidad de la identidad corporativa. Implica supervisar lo que denomino la "**Reserva Reputacional Digital**". Si delegamos la interacción a sistemas automáticos sin supervisión, *corremos el riesgo de la homogeneización: que nuestra organización pierda su voz única.*
- 2. Nivel de Modelización (Protocolos Éticos):** Establecer manuales de estilo para el uso de IA generativa, asegurando que el tono de voz


y el patrimonio simbólico no se diluyan en la automatización. El Curador Algorítmico debe garantizar que los valores institucionales sean el "prompt" principal de cualquier sistema inteligente.

- 3. Nivel de Choice (Decisión Estratégica):** La gobernanza implica que el profesional mantenga el control sobre la decisión final. *Como he manifestado en diversas instancias, el algoritmo propone basándose en datos, pero el DirCom decide basándose en la visión ética y estratégica de largo plazo.*

4.4. El Capital Tecnológico como Dispositivo de Resiliencia

El Capital Tecnológico no se refiere a la cantidad de software que posee una organización, sino a la capacidad estratégica de sus líderes para articular

esas herramientas en pos de la sostenibilidad. En entornos de alta volatilidad, la resiliencia preventiva se nutre de la capacidad de analizar datos en tiempo real para detectar desviaciones en el sentimiento de los públicos antes de que el algoritmo las convierta en una tendencia incontrolable.

 *Imaginemos que una empresa de logística detecta, a través de herramientas de escucha social activa, un pequeño pero inusual incremento de comentarios negativos sobre el estado de sus empaques en una región específica. Al identificar este cambio de sentimiento en sus primeras horas, el DirCom puede activar una respuesta aclaratoria o corregir el proceso operativo de inmediato. Si esta "desviación" no se atendiera en tiempo real, el sistema de recomendación de las redes sociales (el algoritmo) podría interpretar el alto volumen de interacciones negativas como un contenido de "alto interés", distribuyéndolo masivamente hasta*

convertir una queja local en una crisis reputacional global y fuera de control.

La gobernanza, por tanto, exige que el DirCom sea un ideólogo de escenarios posibles, utilizando la IA para modelar el impacto de sus decisiones antes de ejecutarlas. Es aquí donde la comunicación estratégica recupera su lugar como función de management: **no informamos sobre lo que pasó, sino que gestionamos las condiciones de lo que va a pasar.**

4.5. Hacia una Org. Resiliente y Consciente

La gobernanza de la IA y la resiliencia preventiva no son tareas técnicas para el área de sistemas; son responsabilidades estratégicas del área de comunicación. Una organización capaz de reconvertirse ante el descontrol algorítmico

es una organización que ha entendido que su capital más valioso no es el código que utiliza, sino la red simbólica y relacional que ha sabido tejer a través de la comunicación humana.

El Curador Algorítmico es, en última instancia, el responsable de que este sistema inmunológico se mantenga activo, garantizando que la organización no solo sea visible para el algoritmo, sino relevante para la sociedad.

5. Reflexiones Finales

El desplazamiento hacia el modelo algorítmico no es un destino final ni una meta técnica; es un proceso en constante evolución que exige del DirCom una vigilancia epistemológica permanente. La comunicación organizacional ha dejado de ser un territorio (casi) de certezas para convertirse en un mapa de probabilidades mediadas por el código.

La comunicación organizacional ha dejado de ser un territorio de certezas para convertirse en un mapa de probabilidades mediadas por el código.

5.1. El Futuro de la Gestión Estratégica

Llegados a este punto, debemos entender que la Inteligencia Artificial no viene a reemplazar al estratega, sino a desnudar sus carencias. Aquel profesional que solo se dedicaba a la "distribución" de información será sustituido por el proceso automatizado. En cambio, aquel que logre habitar la función de **Curador Algorítmico** encontrará en la tecnología un aliado para elevar la relevancia de su organización.

La clave del éxito en este nuevo paradigma reside en la **resiliencia preventiva**: la capacidad de construir una marca tan humana y tan sólida en sus valores que logre trascender la frialdad del cálculo matemático.

5.2. Interrogantes para el Debate Profesional

Para el DirCom que busca liderar esta transición, propongo los siguientes interrogantes como disparadores para la reflexión profunda en sus equipos de trabajo:

- **Gobernanza Ética:** ¿Posee nuestra organización un protocolo claro y por escrito que delimite qué decisiones de vinculación son delegables a la IA y cuáles deben permanecer bajo el juicio humano exclusivo?
- **Capital Tecnológico:** ¿Estamos utilizando la tecnología sólo para optimizar tareas operativas o la hemos integrado en el nivel de "Inteligencia" del Modelo DIRCOM para la toma de decisiones basada en evidencias?

- **Reserva Reputacional:** Ante un eventual "error de algoritmo" o una crisis de sesgo, ¿cuenta nuestra marca con el capital simbólico y el cariño de sus públicos suficiente para que estos actúen como defensores orgánicos?
- **Gestión del Tiempo Estratégico:** ¿Qué porcentaje de nuestra jornada dedicamos a la "emisión" (modelo viejo) y cuánto a la "curaduría" y análisis del ecosistema (modelo nuevo)?

5.3. Glosario Nueva Comunicación Algorítmica

Algoritmo de Visibilidad: Conjunto de instrucciones lógicas que determinan qué contenido se muestra a qué usuario, basándose en el comportamiento previo y la relevancia proyectada.

Capital Tecnológico: Capacidad de una organización para articular herramientas digitales no como fines, sino como medios estratégicos para la gestión de intangibles.

Curador Algorítmico: Nuevo rol del DirCom encargado de supervisar, editar y dar sentido estratégico a los flujos de comunicación mediados por sistemas de IA.

Dark Social: Intercambios de información y recomendaciones que ocurren en canales privados (WhatsApp, Telegram, DM) y que son invisibles para las herramientas tradicionales de analítica, pero fundamentales para la reputación.

Entorno VICA: Escenario caracterizado por la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, propio de la era digital.

Viabilidad Algorítmica: Capacidad de un mensaje para ser "comprendido" y priorizado por los sistemas de recomendación sin perder su esencia e identidad corporativa.

Referencias Bibliográficas

La presente obra se fundamenta en la producción intelectual de Editorial DIRCOM y las investigaciones publicadas en sus revistas técnicas, las cuales constituyen el marco teórico prioritario de la comunicación estratégica en Iberoamérica, integrando a su vez aportes fundamentales de referentes globales de la disciplina.

- **Álvarez Álvarez, A. M. (2024).** Impacto de la inteligencia artificial en la comunicación interna de las organizaciones. En J. J. Larrea (Ed.) & H. Guzmán (Comp.), *La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional* (p. 428). Editorial DIRCOM.
- **Amado, A. (2008).** *Auditoría de comunicación* (pp. 7-8). Editorial La Crujía & DIRCOM.
- **Capriotti, P. (2013).** El impacto de internet en la comunicación corporativa. *Revista DIRCOM*, (100), 59.

- **Castells, M. (2009).** *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- **Castro Molina, K. P. (2023).** NTE emergente en Laboratorio de Estrategias de Comunicación desde un contexto digital actual hacia la aplicabilidad futura en Pymes. En J. J. Larrea (Ed.) & H. Guzmán (Comp.), *Nueva Teoría Estratégica: Reflexiones, metodologías, investigaciones y casos desde la Comunicación* (p. 315). Editorial DIRCOM.
- **Chagoya Lizama, Z. (2024).** Estrategias de comunicación para el cambio resiliente, reinterpretación del modelo de Kurt Lewin en entornos complejos. En J. J. Larrea (Ed.) & H. Guzmán (Comp.), *La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional* (pp. 163-181). Editorial DIRCOM.
- **Costa, J. (2023).** *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación*. Editorial DIRCOM.
- **Doldán, C. (2025).** Lo emergente en Comunicación Interna: la atención como nuevo costo. *Revista DIRCOM*, (120), 16.
- **Durán Bravo, P. (2024).** Retos y oportunidades de la gestión de la Comunicación Interna desde una perspectiva multidimensional. En J. J. Larrea (Ed.) & H. Guzmán (Comp.), *La Comunicación Interna en el Nuevo Contexto Organizacional* (pp. 33-56). Editorial DIRCOM.

- **Larrea, J. J. (2021a).** ¿Qué es el Pensamiento Estratégico? (Entrevista a S. Orjuela Córdoba). En J. J. Larrea (Ed.), *Comunicación organizacional en crisis: Covid-19* (pp. 101-129). Editorial DIRCOM.
- **Larrea, J. J. (2021b).** Cuidar a las personas: el ABC de la resiliencia organizacional. (Entrevista a F. Véliz Montero). En J. J. Larrea (Ed.), *Comunicación organizacional en crisis: Covid-19* (pp. 131-162). Editorial DIRCOM.
- **Larrea, J. J. (2025).** Lo emergente en el 2025: La IA en las RR.PP. y Comunicación. *Revista DIRCOM*, (120).
- **Larrea, J. J. (2026).** *La semiótica de la caída: ¿Por qué la captura de Maduro se vistió de Nike?* Editorial DIRCOM.
- **Massoni, S. (2013).** El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. *Revista DIRCOM*, (101), 43.
- **Stellato, F. (2014).** Custodia de Marca (Brand Guardianship). En J. J. Larrea (Ed.) & D. A. Ontiveros (Comp.), *La comunicación de las marcas* (p. 243). Editorial DIRCOM.
- **Villafañe, J. (2012).** La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *Revista DIRCOM*, (93), 8-11.

Metodología y Marco Legal

Propiedad Intelectual y Referencias

La presente obra ha sido concebida con un carácter estrictamente pedagógico y de divulgación técnica en el ámbito de la comunicación estratégica y la gestión de intangibles. En el marco de la curaduría de contenidos que caracteriza a esta serie, se citan y analizan aportes de autores externos y se mencionan marcas comerciales que son propiedad exclusiva de sus respectivos titulares. Su inclusión se realiza bajo los principios de Cita Académica y Uso Justo (*Fair Use*), con el único propósito de facilitar el análisis crítico y la actualización profesional de la comunidad DIRCOM.

La mención de dichos autores, obras o marcas no implica patrocinio, aval, ni relación comercial alguna con Editorial DIRCOM ni con el autor de este cuaderno. Las opiniones desarrolladas buscan fomentar la evolución del pensamiento estratégico en Iberoamérica.

Declaración de Asistencia Tecnológica

En coherencia con la tesis de este cuaderno sobre el rol del «Curador Algorítmico», el autor informa que se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo en los procesos de corrección de estilo, optimización gramatical y estructura lógica del texto. El contenido intelectual, las conclusiones estratégicas y la responsabilidad editorial recaen íntegramente en el autor humano, siendo la IA un soporte técnico para asegurar la calidad y agilidad de la obra.

Cuadernos de Comunicación Estratégica

Presentación de la Serie

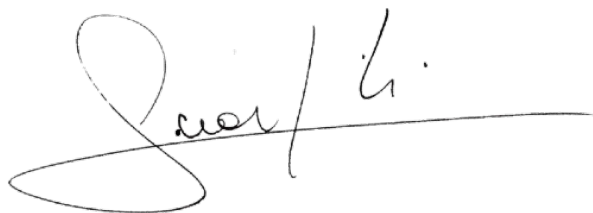
Desde su fundación en 2004, Grupo DIRCOM ha trabajado con una premisa innegociable: la comunicación no es un accesorio de la gestión, sino su eje estratégico fundamental. Bajo esa filosofía, nace esta serie de Cuadernos de Comunicación Estratégica.

El objetivo de estos fascículos es transformar la complejidad de los hechos globales en lecciones tácticas y herramientas de conocimiento. A través de la mirada de nuestra Editorial DIRCOM, buscamos diseccionar casos de estudio donde la tecnología, la cultura y la semiótica convergen para definir el éxito o el colapso de una identidad.

En esta serie, profundizamos en los desplazamientos del poder comunicacional, analizando la arquitectura invisible que decide la visibilidad en la era digital. No lo hacemos solo para describir el cambio, sino para dotar al comunicador de un nuevo rol estratégico: el de entender y liderar en entornos de alta complejidad.

Iniciamos aquí un recorrido de actualización constante para nuestra comunidad de profesionales, estudiantes y directivos de Iberoamérica. Este es un espacio donde la teoría se encuentra con la práctica para comprender el mundo hiperconectado que habitamos.

¡Abrazo Dircom!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan José Larrea'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Dr. Juan José Larrea

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica

Acerca del Autor

Doctor en Comunicación, Periodista y Licenciado en Comunicación Social.

Director de Grupo DIRCOM Latinoamérica, se especializa en Comunicación Corporativa y el uso estratégico de la tecnología.

Con más de 25 años de trayectoria, es docente de posgrado y conferencista internacional.

Conduce el PodCast DIRCOM y es autor y editor de diversas obras sobre comunicación y TIC.

Sitio web: <https://juanjoselarrea.com/>

@jjarrea

Acerca de Grupo DIRCOM

Somos un grupo iberoamericano dirigido a estudiantes y profesionales de la Comunicación, Publicidad, Periodismo, Marketing, RSE, Gestión, Diseño, Asuntos Públicos, Recursos Humanos motivados por la pasión por la Comunicación y la Gestión.

Nos dedicamos a la gestión de la Comunicación para empresas, organizaciones públicas, profesionales y políticos.

Nuestro equipo está integrado por profesionales de la Comunicación, las Relaciones Públicas, el Diseño, el Desarrollo y la Programación web.

Con estructura propia y oficinas en Buenos Aires (República Argentina) y Guayaquil (República del Ecuador), colaboramos por vocación para toda Iberoamérica.

Misión

Grupo DIRCOM es una consultora con editorial propia en el mercado de la comunicación. Somos la única organización en toda Iberoamérica reconocida por nuestra gestión y trayectoria sobre la Comunicación Organizacional con el uso de las tecnologías. Nuestro objetivo de hacer visible la Gestión del Conocimiento Latinoamericano en materia de Comunicación.

Visión

Ser reconocidos por la innovación y gestión de nuestros servicios, productos y herramientas tecnológicas en toda Iberoamérica.

Valores

Los valores nos definen por el rol que ocupan en nuestra organización. Ellos son: Compromiso - Ética - Profesionalismo - Trabajo en equipo - Coordinación - Empatía.



Contacto

- info@GrupoDIRCOM.com
- www.GrupoDIRCOM.com
- facebook.com/GrupoDIRCOM
- twitter.com/GrupoDIRCOM
- YouTube.com/GrupoDIRCOM
- instagram.com/grupo_dircom

Descarga otro Ebook DIRCOM

Visita Editorial DIRCOM en:

- Apple Libros
- Kindle Ediciones