

Inteligencia artificial en la Dirección de Comunicaciones: fundamentos estratégicos y desafíos éticos

Tamara Slusnys Villegas

Licenciada en Comunicación Social, Magíster en Comunicación Organizacional y Doctoranda en Comunicaciones en la Sociedad del Conocimiento. Docente en la escuela de Comunicación Social y directora de Comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello.

tslusnys@ucab.edu.ve

<https://orcid.org/0009-0005-5614-2934>

Resumen

El uso de la inteligencia artificial (IA) ha significado un considerable viraje en la función y la eficiencia del director de Comunicaciones (dircom), al liberarlo de tiempo operativo y potenciar sus capacidades estratégicas vinculadas con gestión de crisis, coherencia narrativa, relacionamiento con grupos de interés y análisis predictivos sobre clima de opinión; sin embargo, esa incorporación supone retos éticos que incluyen riesgos reputacionales y sesgos algorítmicos, que se potencian con fenómenos emergentes como la fabulación inmersiva y comprometen la autenticidad comunicativa. Este artículo examina la repercusión de la IA en la Dirección de Comunicaciones y en el rol del dircom desde una mirada teórica que vincula la comunicación estratégica y la ética algorítmica. Los resultados del análisis, en el que se abordan eficiencia estratégica, personalización algorítmica, gestión de crisis, mediaciones tecnológicas y formación en habilidades blandas, como ejes principales, revelan que la capacidad predictiva y operativa de las organizaciones, fomentada por la IA, exige una gobernanza responsable y una permanente supervisión humana. El trabajo propone la alfabetización mediática crítica y el desarrollo de competencias socioemocionales como bases de la formación comunicacional contemporánea, enfocadas en promover el uso responsable de las tecnologías y consolidar un liderazgo comunicacional efectivo en la Era Digital.

Palabras clave: Inteligencia artificial, Comunicación estratégica, Dirección de Comunicaciones, Ética digital, Gobernanza algorítmica

Artificial intelligence in Communications Management: strategic foundations and ethical challenges

Abstract

The use of artificial intelligence (AI) has meant a considerable shift in the function and efficiency of the Communications Director (dircom), freeing them from operational time and enhancing their strategic capabilities related to crisis management, narrative coherence, stakeholder engagement, and predictive analysis of public opinion; however, this incorporation poses ethical challenges that include reputational risks and algorithmic biases, which are amplified by emerging phenomena such as immersive storytelling, compromising communicative authenticity. This work examines the impact of AI on the Communications Department and the role of the dircom from a theoretical perspective that links strategic communication and algorithmic ethics. The results of the analysis, which addresses strategic efficiency, algorithmic personalization, crisis management, technological mediation, and soft skills training as main axes, reveal that the predictive and operational capacity of organizations fostered by AI demands responsible governance and continuous human oversight. The study proposes critical media literacy and the development of socio-emotional competencies as the foundations of contemporary communication training, focused on promoting the responsible use of technologies and consolidating effective communication leadership in the Digital Age.

Keywords: Artificial intelligence, Strategic communication, Communications management, Digital ethics, Algorithmic governance

INTRODUCCIÓN

La adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en las organizaciones ha provocado particular resonancia en el área de Comunicaciones, donde se ha producido un desplazamiento hacia un modelo de gestión más sofisticado en el que la tecnología actúa como el sustrato sobre el cual se construye un departamento más predictivo y consciente. Esta tecnología se ha consolidado como una herramienta poderosa para mejorar la eficiencia operativa y liberar recursos humanos; también para potenciar una comunicación más estratégica y adaptativa (Rodas y García, 2025; Valls y Castillo, 2024). Sin embargo, su uso despierta inquietudes relacionadas con gobernanza y ética en su aplicación, que se extienden a la transformación de competencias profesionales en los equipos de comunicación.

Los beneficios de la IA se observan en la reducción del tiempo destinado a tareas relacionadas con producción de contenidos y gestión de crisis, lo que hace posible que el director de Comunicaciones (dircom) pueda enfocarse en aspectos medulares como la relación con los grupos de interés y la creatividad (McKinsey & Company, 2022). Además, la capacidad de personalización masiva y la anticipación mediante análisis predictivos ofrecen ventajas competitivas significativas para las organizaciones que buscan mantener coherencia y relevancia en sus mensajes corporativos (Şenyapar, 2024; Wiesenber g et al., 2017). No obstante, Valls y Castillo (2024) advierten que esta hiperpersonalización debe equilibrarse con la intuición humana para conservar la autenticidad y la confianza en la marca.

Paralelamente a estas oportunidades, la IA introduce retos que deben ser tomados en cuenta. O’Neil (2016) llama la atención sobre los sesgos algorítmicos que pueden mantener desigualdades sociales y distorsionar la información, mientras que la proliferación de *deepfakes* y la fabulación inmersiva representan un peligro para la credibilidad y la integridad comunicativa. Al respecto, Nissenbaum (2010) destaca la relevancia de proteger la privacidad y la dignidad digitales, lo que exige al dircom desarrollar marcos éticos robustos y políticas de gobernanza claras para el manejo responsable de estas tecnologías.

Pese a la rápida incorporación de la IA en la comunicación corporativa, aún se mantiene una brecha teórica y operativa en relación con la manera de acoger esta tecnología sin afectar el papel del dircom, lo que configura la situación problemática que orienta este estudio.

El futuro del rol del dircom está estrechamente vinculado con su capacidad de integrar las herramientas de IA con habilidades blandas esenciales, como la inteligencia emocional, la negociación, y una alfabetización crítica continua (Goleman, 1995; Jumbo et al., 2024). Esta combinación aparece como condición necesaria para liderar equipos y gestionar la comunicación corporativa efectivamente en entornos digitales disruptivos, donde la tecnología amplíe las capacidades analíticas sin sustituir el juicio humano ni la construcción de confianza.

En el contexto descrito, este trabajo analiza el impacto estratégico de la IA en la Dirección de Comunicaciones y examina sus implicaciones éticas y ontológicas. A partir de una revisión teórica actualizada, se exploran los riesgos asociados a los sesgos algorítmicos y a la fabulación inmersiva, así como la necesidad de una gobernanza de datos sólida.

Asimismo, se propone la alfabetización crítica del talento humano como eje articulador entre competencias digitales y habilidades blandas, con el propósito de guiar a los profesionales de la comunicación hacia un modelo de liderazgo responsable en la Era Digital, en el que la tecnología actúe como complemento de la autenticidad organizacional y la sostenibilidad de la narrativa corporativa.

METODOLOGÍA

El siguiente contenido corresponde a un artículo de reflexión teórica con base en revisión documental, desarrollado desde un enfoque cualitativo de carácter analítico. Se inscribe en el paradigma constructivista, en la medida en que asume que el conocimiento sobre la IA y su impacto en la Dirección de Comunicaciones se construye a partir del diálogo entre marcos teóricos contemporáneos y la práctica profesional.

El proceso comenzó con una exploración bibliográfica de fuentes especializadas en comunicación corporativa y ética digital, publicadas entre 2010 y 2025, a los fines de garantizar la actualidad del sustento teórico. Las fuentes fueron localizadas en bases de datos y repositorios académicos como Scopus y Web of Science, así como en portales institucionales de organismos internacionales (UNESCO, IEEE) y consultoras reconocidas en el ámbito de la transformación digital (McKinsey, Deloitte, KPMG).

Para optimizar la fase de exploración y gestión documental se contó con el soporte de herramientas de inteligencia artificial, lo que se detalla en la declaración ética del manuscrito. Como descriptores de búsqueda se emplearon combinaciones de términos en español y en inglés, tales como inteligencia artificial (*artificial intelligence*), dirección de comunicaciones (*communications management*), gestión

de crisis (*crisis management*), ética digital (*digital ethics*), sesgos algorítmicos (*algorithmic bias*) y alfabetización crítica (*critical literacy*).

Una vez ubicadas y validadas las fuentes, se procedió a realizar una lectura crítica que permitió delimitar el marco conceptual necesario para sustentar la investigación. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de contenido orientado a identificar núcleos conceptuales recurrentes relacionados con la transformación del rol del dircom, la gestión de crisis mediada por IA, la personalización de contenidos, los riesgos éticos y los desafíos ontológicos derivados de los entornos inmersivos. Este ejercicio permitió organizar los hallazgos en categorías analíticas que estructuran la sección de análisis y discusión.

La etapa final se concentró en la síntesis de los hallazgos para la formulación de una propuesta estratégica integral que aborda los desafíos ontológicos de la inteligencia artificial, tras lo cual se definieron lineamientos específicos sobre la gobernanza de datos y la necesidad de una alfabetización crítica que trascienda el dominio técnico. Mediante este diseño metodológico, el estudio diagnostica la transformación operativa de la Dirección de Comunicaciones a la vez que propone un marco de acción centrado en el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo ético, lo que posibilita que la innovación tecnológica actúe como un catalizador de la confianza y la autenticidad organizacional.

A partir del análisis del contenido temático emergieron cinco categorías que estructuran la interpretación de los hallazgos: la reconfiguración estratégica del rol del dircom mediada por IA, la gestión de crisis y la coherencia narrativa apoyadas en sistemas algorítmicos, la generación de contenido personalizado y los límites de la inteligencia emocional artificial, la descentralización algorítmica de la experiencia en entornos inmersivos, y los desafíos éticos y ontológicos de la IA en la comunicación organizacional. Estas categorías permitieron articular el sustento teórico con el análisis crítico desarrollado también en la sección de análisis y discusión.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Alineados con las categorías definidas en la sección metodológica, los resultados se presentan organizados en cinco ejes interrelacionados: la reconfiguración estratégica del rol del dircom mediada por IA, la gestión de crisis y la coherencia narrativa apoyadas en sistemas algorítmicos, la generación de contenido personalizado y sus implicaciones emocionales, la descentralización algorítmica de la experiencia en entornos inmersivos, y los desafíos éticos y ontológicos vinculados a la gobernanza, los

sesgos y la fabulación. Esta organización permite interpretar de forma integrada cómo la IA redefine simultáneamente la eficiencia operativa y las responsabilidades éticas del dircom en la práctica comunicacional.

En la Era Digital la IA emerge como una aliada estratégica fundamental en el campo de la comunicación corporativa, al transformar la eficiencia operativa y el propio rol del director de Comunicaciones. McKinsey & Company (2022) calculan que la implementación de IA puede reducir hasta en un 20% el tiempo dedicado a la producción de contenidos, lo que representa un significativo ahorro que permite a los equipos de comunicaciones reconducir sus esfuerzos hacia tareas de mayor valor estratégico, como el análisis de datos del mercado o el fortalecimiento de relaciones con la alta dirección, inversores, líderes de opinión y medios de comunicación. Hay que resaltar que esta optimización va más allá de la simple automatización de procesos repetitivos, porque amplía las capacidades analíticas y predictivas de las organizaciones y, de ese modo, facilita la toma de decisiones informadas y oportunas.

Es posible afirmar entonces que la IA, además de optimizar procesos y reducir cargas operativas, redefine el perfil del profesional de la comunicación al desplazar su función hacia la gestión del capital relacional y emocional dentro de las organizaciones, sin dejar por fuera el aspecto ético. Encarar este nuevo escenario reclama un desarrollo continuo de competencias digitales y habilidades blandas, lo que a su vez exige una alfabetización crítica y ética en el contexto de la comunicación corporativa en la Era Digital. Al respecto, Rodas y García (2025) advierten que el principal reto no es que la IA sustituya al dircom, sino que este no sepa qué hacer con ella.

Manejo de crisis con coherencia narrativa

La gestión de crisis en comunicación corporativa se basa en un enfoque estratégico que debe adaptarse a las características específicas de cada situación de peligro y al tipo de público al que afecta. Según la Teoría de gestión situacional de crisis de Coombs (2007), para manejar adecuadamente una crisis es fundamental ajustar la estrategia comunicativa según el nivel de responsabilidad que la organización tenga en el evento y la amenaza que esta represente para su reputación.

Esta teoría señala que no todas las crisis son iguales, por lo que las respuestas deben diseñarse en consideración con el contexto particular, la historia previa y, por supuesto, la relación con los grupos de interés; esto, con el fin de minimizar el daño y proteger la confianza del público. La gestión de crisis

es entonces una práctica dinámica y adaptativa, que depende de un diagnóstico preciso y del ajuste permanente de las acciones comunicativas.

Herramientas basadas en IA, como *Brandwatch*, amplifican estas capacidades al proporcionar una escucha social avanzada que rastrea y analiza grandes volúmenes de datos en tiempo real generados en redes sociales y otros canales digitales. Gracias al uso de aprendizaje automático y análisis semántico, estos instrumentos identifican patrones emergentes, discernen sentimientos, niveles de compromiso, y, muy importante, prevén posibles focos de riesgo reputacional. Esta inteligencia del consumidor permite a las organizaciones anticipar el impacto de mensajes negativos o controvertidos y ajustar estratégicamente su narrativa para mantener la coherencia y congruencia en la comunicación durante la crisis (Ingenhoff & Klein, 2021).

Coombs y Holladay (2012) enfatizan que la coherencia narrativa durante la gestión de crisis es esencial para preservar la reputación organizacional, y en ese sentido la IA facilita esta coherencia al integrar datos cuantitativos y cualitativos que soportan la construcción de mensajes veraces y evitan contradicciones que podrían afectar la confianza del público. De esta forma, la tecnología apoya la detección temprana y la validación y consistencia del discurso corporativo a lo largo de la crisis, lo que contribuye a fortalecer la resiliencia comunicativa (Zerfass *et al.*, 2023).

La simulación algorítmica permite anticipar reacciones de públicos y medios, lo que facilita al dircom el diseño de planes de contingencia flexibles y adaptados y una recuperación reputacional más ágil.

Generación de contenido personalizado

La generación de contenido y su personalización representan uno de los campos en los que la IA ha mostrado un mayor potencial transformador dentro de la comunicación organizacional. La IA generativa posibilita la creación rápida y a gran escala de mensajes adaptados a audiencias específicas al utilizar datos detallados para ajustar el contenido según variables como intereses, comportamientos previos, contexto cultural y canal de difusión. Y esta hiperpersonalización mejora la relevancia de los mensajes, pero además incrementa el *engagement* y la eficacia de las estrategias comunicativas porque presenta contenidos que resuenan de manera única con cada segmento de público.

Independientemente de las mejoras, la carencia de la IA de empatía genuina y de un contexto cultural profundo, aunado a la inexistencia de experiencias vividas, la limita a ofrecer patrones

estadísticos sin una verdadera comprensión. En este punto se debe recalcar que sesgos en datos de entrenamiento pueden reforzar estereotipos, por lo que se requiere una supervisión ética humana constante. En este sentido, la IA actúa como complemento, que no reemplazo, de la inteligencia emocional humana en escenarios complejos.

Por ahora, la clave pareciera estar en el equilibrio entre la inteligencia tecnológica y la inteligencia emocional. El dircom juega un papel estelar al supervisar y enriquecer la producción automatizada de contenidos, proceso al que le aporta la intuición necesaria para detectar qué debe enfatizarse, qué puede resultar inapropiado o insensible, y cómo conectar emocionalmente con los públicos en entornos complejos y dinámicos. Además de asegurar la coherencia narrativa, esta supervisión fortalece la construcción de una identidad auténtica y transparente que distingue a la organización en la Era Digital.

Por otro lado, el uso estratégico de la personalización facilitada por la IA puede contribuir con el logro de una comunicación más inclusiva y humanizada si se acompaña de una ética rigurosa. Esto implica, por ejemplo, evitar sesgos algorítmicos que excluyan o estigmaticen grupos específicos, y garantizar siempre la privacidad y el respeto a los datos personales. La propuesta de Valls y Castillo (2024) pone acento en que la innovación tecnológica debe estar integrada en un marco ético y humano, donde el dircom asuma el liderazgo para que la IA sea un medio que potencie la empatía y la confianza, y no un sustituto de los valores fundamentales de la comunicación efectiva.

Descentralización algorítmica de la experiencia en entornos inmersivos

La llegada de la IA a los entornos de realidad virtual, aumentada, y a los metaversos, plantea un cambio en forma en la que el usuario se relaciona con la información. En estos espacios, el control de la percepción deja de residir exclusivamente en la voluntad del usuario para trasladarse hacia un sistema sociotécnico capaz de dirigir su atención y sus sentidos.

Lo que hace este escenario realmente complejo para la Dirección de Comunicaciones es que la IA no se limita a sugerir contenidos; ahora puede modular el entorno completo en tiempo real. Al analizar datos sobre comportamiento e incluso reacciones biométricas, el sistema ajusta lo que el usuario ve y oye para que la experiencia encaje con las lógicas de la plataforma. Esta descentralización algorítmica radica en que la experiencia deja de ser un proceso autónomo para convertirse en uno programado, como sugiere Floridi (2022).

Esta situación plantea un dilema ético que pone a la organización a decidir si la arquitectura de estos mundos virtuales se construye para fomentar el bienestar y el juicio crítico de las personas, o si simplemente se busca maximizar el rendimiento comercial y el *engagement* a cualquier precio. En última instancia, el reto para el dircom no es solo técnico; también es humano: proteger la autonomía del individuo en un mundo donde la realidad misma está siendo diseñada por algoritmos.

Para responder la anterior interrogante Floridi propone el término *infosfera*, que describe un entorno informacional global compuesto por todas las entidades y procesos informacionales. Este autor sugiere pensar la *infosfera* como un ecosistema de información donde los sistemas y entornos digitales se convierten en *pacientes morales*, término que refiere a cualquier entidad o estructura, incluyendo la propia infosfera y los ecosistemas digitales, que, aunque carece de agencia, posee un valor intrínseco que debe ser preservado. En la Dirección de Comunicaciones esto implica que el entorno comunicacional y la integridad de los datos de los públicos no son meros recursos instrumentales, sino sujetos de cuidado ético que el profesional debe proteger de la polución informativa y el sesgo algorítmico

Trasladar este planteamiento a los entornos inmersivos mediados por IA implica que las decisiones de diseño pueden orientarse a optimizar la salud del sistema (flujo de datos, métricas de interacción, etc.) antes que a proteger la autonomía comunicacional y la diversidad informativa de los individuos. Este giro supone para el dircom una responsabilidad adicional, porque ya no resulta suficiente utilizar plataformas inmersivas; ahora es necesario interrogar críticamente las lógicas algorítmicas que las gobiernan y asegurar que los criterios de éxito no se reduzcan a indicadores cuantitativos de permanencia o clics.

Stiegler (2015) plantea la idea de *pharmakon* para pensar el carácter paradójico de estas tecnologías: antídoto y veneno a la vez. Los entornos inmersivos con IA pueden potenciar el aprendizaje y la participación de los públicos, pero también pueden intensificar la dependencia y el malestar psicosocial cuando se diseñan bajo lógicas de hiperestimulación y continuidad permanente. En este contexto, el dircom se ve obligado a establecer límites de intensidad y duración de las experiencias, introducir pausas reflexivas, explicitar qué datos se recogen y con qué finalidad, y evitar que cada interacción inmersiva se transforme en un mecanismo de presión atencional orientado únicamente a la fidelización o la vigilancia.

Para comprender los efectos de esta inmersión, Ihde (2010) manifiesta que las tecnologías nunca son herramientas neutras; por el contrario, actúan como mediadoras que transforman la manera de percibir el entorno y de actuar en él. En el caso de los entornos virtuales guiados por IA, esta mediación deja de ser estática para volverse programable y adaptativa. Es el sistema el que decide qué elementos del entorno se muestran y cuáles permanecen ocultos, qué interacciones se facilitan, y qué voces o cuerpos (avatares y sonidos) ocupan el centro de atención o son desplazados.

Para el director de comunicaciones, esto implica reconocer que el espacio donde se encuentra con sus públicos es ahora un entorno construido algorítmicamente. Cada rincón de esa arquitectura virtual es la materialización de decisiones políticas y comerciales de la organización. Por tanto, la responsabilidad del dircom es asegurar que esa mediación tecnológica sea transparente y que el diseño del entorno respete, ante todo, la libertad y la dignidad de quien lo habita. Es justo allí donde entonces se hace patente la necesidad de protocolos de transparencia que expliquen a los públicos cómo fue configurada la experiencia, qué es resultado de decisiones humanas y qué responde al uso de la IA.

Coeckelbergh (2021) hace hincapié en la importancia de las narrativas en torno a la IA y su capacidad para moldear imaginarios de control y de amenaza o salvación tecnológica. Las experiencias inmersivas se convierten en escenarios privilegiados donde se escenifican mundos corporativos ideales, futuros hiperproductivos, organizaciones siempre disponibles y sin conflicto, o, en el extremo opuesto, entornos que refuerzan la sensación de vigilancia y pérdida de control. El dircom, entonces, gestiona herramientas y relatos encarnados en arquitecturas virtuales; por ello necesita preguntarse qué visión del trabajo y de la relación con la tecnología está legitimando cuando diseña, por ejemplo, una sala inmersiva de atención al cliente. El reto es descomunal, y va más allá de lo técnico porque se trata de promover historias de corresponsabilidad humana sobre la IA.

Desde la perspectiva del equipo liderado por el dircom, la descentralización algorítmica de la experiencia se traduce en un conjunto de decisiones concretas de diseño, gobernanza, control y rendición de cuentas. En el plano del diseño supone adoptar criterios de experiencia responsable, que prioricen la posibilidad de elección informada y el cuidado de la atención sobre el impacto inmersivo. En el plano de la gobernanza, exige negociar con proveedores y áreas técnicas límites claros sobre el uso de datos sensibles y los mecanismos de supervisión humana de los modelos de IA; también incluye las evaluaciones del impacto ético y comunicacional antes de escalar proyectos inmersivos.

Esta descentralización también implica la rendición de cuentas ante los públicos sobre el papel de la IA en la construcción de los entornos donde la organización informa y se relaciona, es decir, dejar claro qué se automatiza, quién define los criterios de personalización y cómo se protegen los derechos y la autonomía de las personas en estos nuevos espacios comunicativos artificialmente mediados.

Gobernanza y reputación

Esta transformación coincide con lo planteado por Cramer y Rudeloff (2025), quienes sostienen que la IA redefine la gestión comunicacional al desplazar el énfasis desde la producción operativa hacia la interpretación estratégica y el liderazgo relacional, incluida la gobernanza de datos.

La gobernanza de la IA es fundamental para aminorar riesgos reputacionales que pueden derivarse de un uso inapropiado o irresponsable de esta tecnología. Rodas y García (2025) destacan que, aunque los riesgos legales asociados a la IA en comunicación suelen ser bajos, las consecuencias reputacionales por un mal manejo pueden ser muy graves, al punto de afectar la imagen y la confianza que la organización ha construido con sus públicos. Por ello es esencial establecer políticas claras y marcos de gobernanza rigurosos que regulen el desarrollo, uso y supervisión de los sistemas de IA.

El riesgo reputacional se manifiesta cuando las partes interesadas perciben una desarticulación entre los valores éticos de la organización y el comportamiento derivado del uso de la IA. Consultoras estratégicas como Deloitte (2024) subrayan que la falta de gobernanza ética puede llevar a manipulaciones y sesgos en los sistemas de IA que erosionan la confianza de consumidores, empleados y reguladores. Por ello, la gobernanza debe incluir mecanismos que garanticen integridad, seguridad de los datos y calidad en los procesos, y debe estar integrada en la política general de gestión de riesgos corporativos.

Está claro que, para una gobernanza efectiva, es imprescindible la validación y evaluación permanente de los casos de uso de la IA y sus impactos, y el aseguramiento de que los marcos regulatorios y éticos estén plenamente implementados (KPMG, 2025). De esta manera, se garantiza que la IA sea una herramienta que aporte valor sin poner en riesgo la reputación y la legitimidad de la organización en un entorno cada vez más digital y sensible.

Organismos internacionales como la UNESCO (2021) y el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE, 2019) han establecido principios básicos para el uso ético de la IA, entre ellos la transparencia y la responsabilidad. La transparencia exige que las organizaciones informen claramente

sobre el uso de IA en sus procesos comunicativos y las decisiones que esta influencia, mientras que la responsabilidad incluye la supervisión activa para detectar desviaciones y corregir impactos negativos antes de que generen un daño reputacional irreversible. También han puesto la justicia sobre la mesa, lo que implica evitar sesgos y discriminaciones que puedan afectar a determinados grupos.

Sesgos y fabulación

Los sesgos en la IA son un peligro latente en la comunicación organizacional, en virtud de que los algoritmos pueden perpetuar desigualdades y prejuicios arraigados en los datos con que son entrenados. O’Neil (2016) alerta sobre cómo estos algoritmos, a los que califica de destructivos, pueden generar resultados excluyentes que afectan a grupos ya marginados, lo cual, además de causar daños sociales, puede impactar negativamente en la reputación de una organización. Los sesgos pueden surgir en distintas etapas, desde la selección de datos hasta el diseño mismo del algoritmo, y su presencia limita la objetividad y la equidad de las decisiones basadas en IA.

La fabulación, entendida como la generación de información falsa o distorsionada por sistemas de IA, es otro desafío importante, en especial cuando se combina con tecnologías inmersivas como la realidad virtual y aumentada. Higgins (como se citó en Kahn, 2023) evidenció cómo imágenes falsas altamente realistas pero vinculadas con hechos inexistentes, provocaron confusión y desinformación pública. Un ejemplo emblemático, y aún muy recordado, lo constituyó la foto falsa del Papa Francisco caminando por la calle con un llamativo abrigo de plumas blancas del diseñador Balenciaga. La gráfica, que se viralizó en marzo de 2023, logró engañar a miles de personas en redes sociales, incluso a medios de comunicación que creyeron que la fotografía era real. Este caso es apenas uno de un fenómeno que representa un riesgo directo a la autenticidad y confianza que la comunicación organizacional debe mantener, porque genera un escenario donde la distinción entre realidad y ficción es muy borrosa.

Este riesgo se profundiza con la convergencia de IA con tecnologías inmersivas, porque da lugar a un reto ontológico en la gestión de la realidad percibida. Como señala Nissenbaum (2010), es imperativo garantizar la privacidad y la dignidad humana en entornos digitales frente a contenidos sintéticos hiperrealistas capaces de erosionar la narrativa corporativa y la percepción pública. En este contexto, el dircom enfrenta el desafío de supervisar no solo la veracidad sino también la ética en la generación y difusión de contenidos; debe asegurar que la comunicación mantenga su integridad y valor humano en un mundo cada vez más mediado por tecnologías avanzadas.

Alfabetización crítica y habilidades blandas

La alfabetización crítica en IA se ubica como una competencia fundamental para los profesionales de la comunicación, especialmente para quienes lideran la gestión corporativa en contextos digitales. Como plantean Jumbo *et al.*, (2024), esta alfabetización debe incluir contenidos fundamentales sobre ética, sesgos algorítmicos y derechos humanos; que forme a los profesionales para interactuar con las tecnologías desde una perspectiva informada y responsable. La validación humana sigue siendo imprescindible para garantizar que la producción automatizada mantenga calidad y coherencia, además de veracidad, para superar las limitaciones técnicas de la IA.

En esta era de transformación digital, las habilidades blandas emergen como factor diferenciador sustancial. Goleman (1995) subrayó que la inteligencia emocional es medular para gestionar eficazmente las relaciones humanas, y este principio cobra más relevancia ante la creciente integración de la IA. Valls y Castillo (2024) coinciden en que competencias como la empatía y la escucha activa permiten al responsable de las comunicaciones adaptarse y liderar equipos en ambientes donde la IA es una herramienta estratégica, pero no un sustituto del juicio y la sensibilidad humana.

Además, el desarrollo de estas competencias blandas impacta directamente en la capacidad del dircom para integrar los avances tecnológicos con principios éticos y valores organizacionales, y para fomentar una cultura corporativa que equilibre innovación y responsabilidad social. La alfabetización crítica, entonces, implica el conocimiento técnico y la formación ética y emocional que permiten anticipar y mitigar riesgos reputacionales y sociales relacionados con el uso de la IA, y que preservan la confianza y la legitimidad de la comunicación.

Incorporar la alfabetización crítica y las habilidades blandas en la formación continua del capital humano se convierte en una estrategia necesaria para preparar a los profesionales frente a los retos presentes y futuros. Solo mediante este enfoque integral, donde la tecnología y la humanidad se articulan, resulta posible liderar procesos comunicativos efectivos, transparentes y éticos en entornos digitales complejos y dinámicos (Jumbo *et al.*, 2024; Goleman, 1995).

CONCLUSIONES

El uso de la IA ofrece al dircom una oportunidad estratégica para ganar eficiencia y capacidad predictiva, pero plantea riesgos éticos y ontológicos que requieren gobernanza sólida y alfabetización crítica. La fabulación inmersiva y los *deepfakes* amenazan la confianza y la autenticidad de la

comunicación corporativa, de modo que el futuro de la Dirección de Comunicaciones dependerá de la capacidad de integrar IA con habilidades humanas genuinas, bajo el respeto, siempre, de la dignidad y los derechos fundamentales.

La gestión de crisis ejemplifica cómo la IA puede potenciar la anticipación y reacción, mediante análisis predictivos y simulación de escenarios, herramientas que permiten diseñar narrativas coherentes y adaptativas. Sin embargo, la coexistencia con riesgos como los sesgos algorítmicos y la proliferación de contenidos falsos o modificados (*deepfakes* y *fabulación inmersiva*) convoca al dircom a ejercer un liderazgo ético basado en la transparencia y la responsabilidad, con especial atención a la privacidad y dignidad digital, principios avalados por organismos internacionales como la UNESCO y la IEEE.

La hiperpersonalización de mensajes facilitada por la IA aumenta la eficacia comunicativa, pero requiere la integración equilibrada entre eficiencia tecnológica e intuición humana para preservar la autenticidad y confianza en la marca. Aquí, el dircom actúa como arquitecto de la narrativa: humaniza la comunicación y garantiza que la automatización potencie, y no reemplace, la sensibilidad y gestión ética del capital relacional. La formación continua en ética digital, sesgos y derechos humanos, junto con habilidades blandas como la empatía y la escucha activa, son imperativos para adaptarse a esta realidad híbrida.

Este equilibrio entre innovación tecnológica y compromiso ético será determinante para que la IA no solo impulse la eficiencia, sino que también fortalezca la confianza y la transparencia en las organizaciones, de manera que pueda consolidarse un modelo de liderazgo comunicacional efectivo y responsable que sea capaz de enfrentar los retos del siglo XXI.

Como sostienen Jumbo *et al.*, (2024), la validación humana sigue siendo imprescindible para asegurar la calidad y coherencia del discurso automatizado. Por ello, se recomienda fomentar una alfabetización crítica y ética integrada, que contemple la formación en tecnología y ética, pero también en derechos humanos, con especial énfasis en el desarrollo de habilidades blandas. Los profesionales de la comunicación deben ser capacitados para liderar en la realidad híbrida y combinar capacidades técnicas con inteligencia emocional y empatía, lo que incluye habilidades para la gestión del cambio y garantiza de alguna forma un liderazgo orientado a la construcción de confianza y resiliencia organizacional.

Se propone como prioritario que las organizaciones implementen políticas claras de gobernanza de IA, acompañadas de evaluaciones continuas de impacto y mecanismos efectivos de supervisión humana, con el fin de reducir riesgos y maximizar beneficios comunicacionales. Una integración ética y responsable de la IA en la Dirección de Comunicaciones no solo incrementa la eficiencia y personalización, sino que fortalece la legitimidad institucional y la sostenibilidad relacional en un entorno digital cada vez más complejo. En este escenario, la IA solo puede consolidarse como aliada estratégica cuando se articula con un liderazgo comunicacional centrado en la dignidad humana y la corresponsabilidad ética.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial

Para cumplir los principios de transparencia y ética académica planteados en este trabajo, la autora declara el uso de herramientas de Inteligencia Artificial -NotebookLM (Google, 2025) y Perplexity (Perplexity AI, 2025)- como soporte para la búsqueda y validación de fuentes, así como para la estructuración del manuscrito y como apoyo en la traducción y parafraseo técnico de fuentes bibliográficas anglosajonas. De igual manera, hace saber que la selección del sustento teórico, así como el análisis crítico del contenido, ejemplos, conclusiones y recomendaciones, son producto intelectual propio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coeckelbergh, M. (2021). *Ética de la inteligencia artificial*. Cátedra.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication*. Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell.
- Cramer, A., & Rudeloff, C. (2025). Not a silver bullet (yet): exploring the use of artificial intelligence and its determinants in communication agencies. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ccij-01-2025-0012>
- Deloitte. (2024). *The state of AI in the enterprise*. <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/content/state-of-generative-ai-in-enterprise.html>
- Floridi, L. (2022). *The ethics of artificial intelligence*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
- Google. (2025). *NotebookLM* [Large language model]. <https://notebooklm.google.com>
- IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems. (2019). *Ethically aligned design*. <https://ethicsinaction.ieee.org/>

- Ihde, D. (2010). *Embodied technics*. Automatic Press / VIP.
- Ingenhoff, D., & Klein, S. (2021). Corporate social responsibility and sustainability reporting: A stakeholder approach to social media monitoring. En A. Zerfass, R. Tench, & D. Verčič (Eds.), *Strategic communication in a digital world* (pp. 115–132). Routledge.
- Jumbo, H., Valdiviezo, M., & Valdiviezo, K. (2024). *Reflexiones éticas frente a los retos de la Inteligencia Artificial en procesos de comunicación* [Ponencia]. Congreso Internacional Sociedad, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Kahn, G. (2023). Will AI-generated images create a new crisis for fact-checkers? Experts are not so sure. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/will-ai-generated-images-create-new-crisis-fact-checkers-experts-are-not-so-sure>
- KPMG. (2025). *Trusted AI: A framework for terrestrial governance and risk management*. <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/ai/trusted-ai-framework.html>
- McKinsey & Company (2022). *Generative AI and ChatGPT: How they will change business*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>
- Nissenbaum, H. (2010). *Privacy in context*. Stanford University Press.
- O’Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction*. Crown.
- Perplexity AI. (2025). *Perplexity* (Pro version) [Large language model]. <https://www.perplexity.ai>
- Rodas, S., & García, G. (2025). *La inteligencia artificial, una oportunidad estratégica para el Dircom*. Dircom Aragón/Ecosistema MÁS.
- Şenyapar, H. (2024). Artificial intelligence in marketing communication: A comprehensive exploration of the integration and impact of AI. *Technium Social Sciences Journal*, 55(1). <https://doi.org/10.47577/tssj.v55i1.10651>
- Stiegler, B. (2015). *Estados de choque. Bêtise y saber en el siglo XXI*. Caja Negra.
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377898>
- Valls, M., & Castillo, R. (2024). *¿Cómo está transformando la Inteligencia Artificial la Comunicación Corporativa?* Dircom.
- Wiesenbergs, M., Zerfass, A., & Moreno, A. (2017). Big data and automation in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1285770>
- Zerfass, A., Hagelstein, J., & Tench, R. (2023). *Strategic communication in the age of artificial intelligence: New challenges for organizations and the public sphere*. Routledge.