

CAPÍTULO 3

Redes sociodigitales como canal de comunicación organizacional: una revisión sistemática, periodo 2013-2025

Social Digital Networks as a Channel for Organizational Communication: A Systematic Review, 2013-2025

José Augusto Sánchez Soto

Universidad Nacional de Loja

jose.a.sanches@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-2777-9834>

Loja, Ecuador

María José González Criollo

Universidad Nacional de Loja

maria.j.gonzalez.c@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7201-7675>

Loja, Ecuador

Rocío Margoth Elizalde Robles

Universidad Nacional de Loja

rocio.m.elizalde@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5389-906X>

Loja, Ecuador

María Belén Aguirre Carrión

Universidad Nacional de Loja

maria.b.aguirre@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0373-7089>

Loja, Ecuador



<https://doi.org/10.58995/lb.redlic.81.365>

1. Introducción

La era digital reformuló la gestión de la comunicación en las organizaciones, dejando en segundo plano los modelos jerárquicos o unidireccionales por uno que se plantea cercano a sus públicos. Su apoyo principal recae en modelos contemporáneos de comunicación caracterizados por las tecnologías digitales, en donde la inmediatez se aprovecha para la comunicación externa e interna, lo que posibilita la creación de una conexión e interacción directa entre la organización y sus públicos.

Para las organizaciones, este cambio supuso un empirismo durante la primera etapa del uso de redes sociodigitales como canales que les permitan potenciar activos clave para su reputación, como la imagen pública, los diálogos directos y cercanos que favorezcan la identidad de la marca. Esta primera mudanza a canales digitales se dio en aquellos que gozan de popularidad global debido a su alcance: Facebook, Instagram, X, LinkedIn, YouTube y TikTok actualmente, puesto que se consideran como redes sociodigitales que permiten la co-creación de valor más que la publicación de noticias.

No obstante, aunque exista la ubicuidad de las redes sociodigitales más conocidas como redes sociales, permanece una división en la adopción tecnológica y su combinación en la planificación estratégica institucional (Reina et al., 2013; Simón, 2014). Aunque las organizaciones usan las redes sociales diariamente, no siempre existe una alineación clara entre los objetivos institucionales y las estrategias digitales implementadas, lo que las convierte en menos efectivas a largo plazo.

En este contexto, el presente estudio se plantea como objetivo general identificar la evolución en el uso de las redes sociodigitales en las organizaciones iberoamericanas en el periodo 2013 a 2025. Se sigue el método PRISMA para revisiones sistemáticas, desde un contraste de resultados que indaguen en vacíos de conocimiento, aspectos culturales,

económicos y de comunicación. Dicho análisis se realizó entre enero y marzo de 2026.

2. Metodología

Este estudio empleó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-analítico. Se apoyó en la revisión sistemática de la literatura (RSL) para obtener la información clave que permita lograr una consistencia metodológica a través del método PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

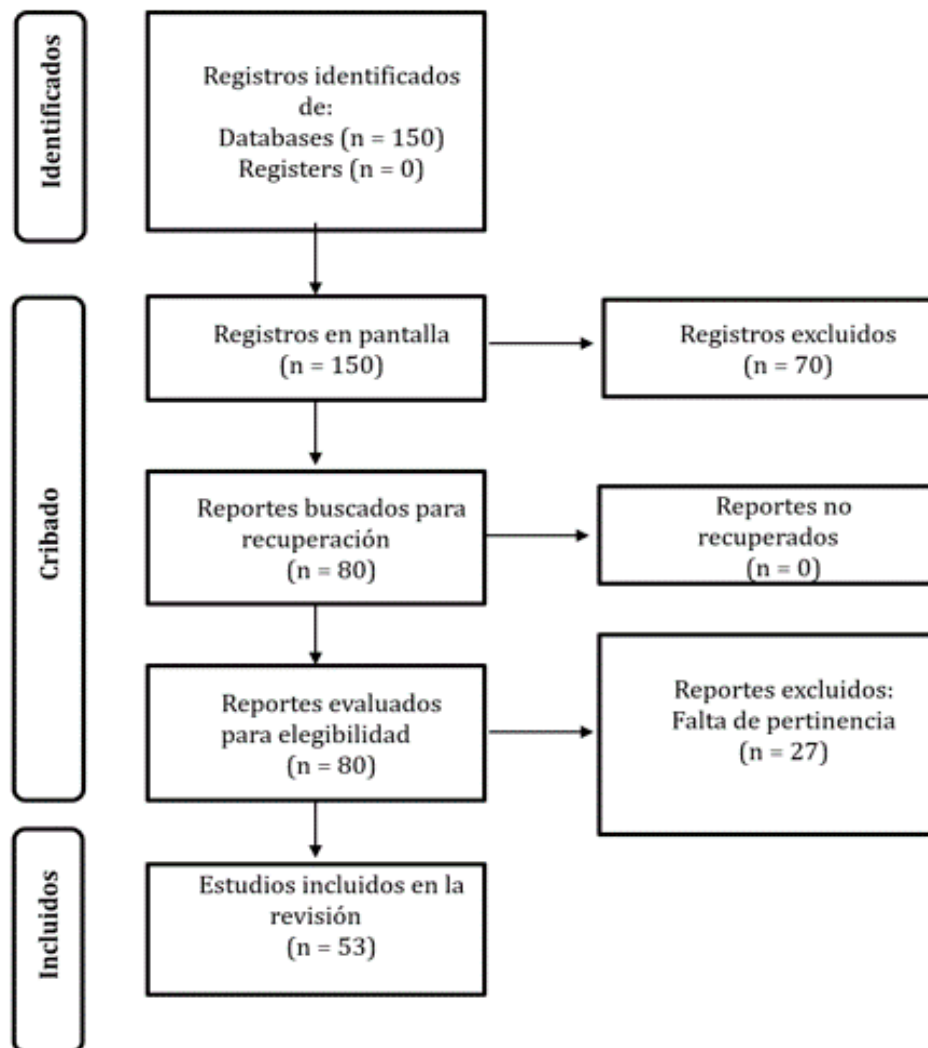
La recolección de datos se desarrolló en cuatro bases de datos científicas abiertas: SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, seleccionadas por su relevancia en el ámbito de las ciencias sociales y la comunicación en Iberoamérica. Debido a que el acceso a los artículos o estudios publicados en estos sitios no demanda un pago para el usuario, lo cual, se relaciona con la democratización del conocimiento que se genera desde el campo académico-científico en español. Para optimizar los resultados, se emplearon operadores booleanos utilizando descriptores como: “comunicación organizacional”, “redes sociales”, “gestión de marca”, “estrategia digital” (AND -intersección, OR -unión-) tanto en español como en inglés.

A partir de la lectura crítica y sistemática de los textos completos seleccionados, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar de manera organizada aspectos clave de cada estudio: datos bibliográficos, contexto (país y sector), objetivos, enfoque metodológico y principales hallazgos vinculados al rol de las redes sociales en la gestión comunicacional. El cribado se dividió en tres partes: la identificación de registros, el cribado con lectura de títulos y resúmenes, y la evaluación de elegibilidad. Se establecieron criterios de inclusión y exclusión para delimitar la muestra. Se consideró para la inclusión únicamente artículos de revistas indexadas entre 2013 y 2025.

La cadena de búsqueda arrojó aproximadamente 80 documentos publicados en español e inglés en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2025, priorizando estudios basados en el uso de redes sociales, la comunicación organizacional, la gestión corporativa y las relaciones públicas, principalmente en el contexto iberoamericano. Tras aplicar criterios de pertinencia y calidad, se excluyeron textos sin metodología explícita, duplicados o no relacionados directamente con el impacto organizacional; se descartaron 27 estudios, para finalmente elegir 53 artículos que cumplen con los criterios establecidos y fueron analizados en profundidad.

La calidad metodológica se evaluó mediante la herramienta CASP (Critical Appraisal Skills Programme), evidenciando resultados heterogéneos; aunque la mayoría de los estudios presentan objetivos claros y pertinencia temática, predominan diseños descriptivos y exploratorios, con limitaciones en el rigor estadístico. Aun así, la evidencia recopilada ofrece alta validez contextual y aporta insumos relevantes para comprender la comunicación organizacional en el entorno digital contemporáneo.

Figura 1: Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios incluidos en la revisión sistemática.



Nota. La Figura 1 presenta el diagrama de flujo PRISMA 2020 que resume el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios analizados en la presente revisión sistemática.

3. Desarrollo

Luego de la aplicación del modelo PRISMA 2020 y la evaluación de calidad con la herramienta CASP se seleccionaron 53 investigaciones que cumplieron con criterios de elegibilidad. La revisión de los estudios permitió reconocer tendencias claras en tres categorías: la

adopción tecnológica, las formas de interacción comunicativa y el nivel de profesionalización en la gestión digital. En términos generales, se confirma una migración sostenida hacia el entorno digital, sin embargo, también se evidencian brechas importantes entre lo que plantean los modelos teóricos y lo que realmente ejecutan las organizaciones. A continuación, en la tabla 1 se muestran las principales investigaciones sobre el rol de las redes sociales en la gestión de las organizaciones.

Tabla 1. Estudios clave sobre el rol de las redes sociales en la comunicación organizacional

Autor (Año)	País	Red social	Principal hallazgo
García-Vidal, Guzmán-Vilar y Martínez-Vivar (2021)	Ecuador	Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp, Snapchat y YouTube	Las empresas con mejores indicadores de alta densidad y grado de interacción presentan mejor transferencia de conocimiento y utilidades más altas.
Suing, Arrobo-Agila y Carrión (2022)	Ecuador	Facebook, Twitter	Docentes prefieren X y estudiantes Facebook; su uso académico reduce el temor al sistema tradicional.
Velásquez Benavides, Duque Rengel y Paladines Galarza (2020)	Ecuador	Redes sociales en general	Las redes sociales son imprescindibles para la interacción bidireccional, la humanización de las marcas y la escucha activa.

Limas Suárez y Sierra Forero (2023)	Colombia	WhatsApp, Facebook, Instagram	WhatsApp es la herramienta más usada (99%) para la gestión administrativa, optimizando procesos operativos e interacciones estratégicas.
Capriotti, Zeler y Oliveira (2019)	América Latina (6 países)	Facebook	Hay un alto volumen de likes (apoyo pasivo), pero muy bajos niveles de conversación real.
Montenegro Guerra (2021)	México	WhatsApp, Facebook, Instagram	Las apps desplazaron al correo electrónico por su inmediatez, pero persiste resistencia a oficializar WhatsApp por percibirse como invasiva.
Arévalo Martínez y Rebeil Corella (2017)	México, España, Colombia, Venezuela	Redes sociales (general)	Existe una gran brecha entre la teoría que busca reciprocidad y la práctica que sigue siendo unidireccional, centrada en la difusión.

Granda Tandazo, Paladines Galarza y Velásquez Benavides (2016)	Ecuador	X, Facebook, WhatsApp	Las instituciones públicas priorizan X y Facebook para difusión externa, y WhatsApp para el contacto directo e información específica.
Gómez Díaz de León y de la Garza - Montemayor (2023)	México y Latinoamérica	Redes sociales en general	Funcionan como interfaz de acceso directo que genera concordancia entre sociedad e instituciones, fomentando la transparencia y la comprensión fusionada.
Ahumada Muñoz, Cesme Cesme y Santillán Marroquín (2020)	Ecuador / Latinoamérica	Redes sociales (general)	El 97.9% de las organizaciones percibe que generan valor. El sector privado busca publicidad, mientras el público prioriza fines informativos y de prestigio.
Álvarez Sarmiento e Illescas Reinoso (2021)	Ecuador	Facebook, Instagram	Son canales vitales para Pymes y emprendimientos, ya que Facebook destaca por alcance masivo y penetración, e Instagram por interacción rápida.

Moreno - Fernández y Fuentes-Lara (2019)	Internacional	Redes sociales (General)	Fomentan el boca a boca digital (eWOM) y la implicación emocional (e n g a g e m e n t) , permitiendo a los consumidores ser defensores de la marca.
Miquel - Segarra y Aced (2018)	España	Redes sociales (Internas)	Rompen barreras en la comunicación interna, aunque su uso actual es mayoritariamente experimental y carece de planificación estratégica.

Nota. La tabla 1 muestra los estudios clave sobre el rol de las redes sociales en la comunicación organizacional. Fuente: autoría propia.

3.1 Adopción tecnológica de plataformas digitales en contextos organizacionales

Los resultados muestran que la elección de plataformas no responde al azar, sino a las necesidades operativas concretas. En la comunicación interna, WhatsApp se posiciona como la herramienta dominante. Investigaciones refieren un 95% de uso organizacional de WhatsApp, relegando al correo electrónico y a Facebook a un lugar secundario, asociado a prácticas consideradas tradicionales (Limas y Sierra 2022; Montenegro 2021).

La red social Facebook se determina como el canal de mayor penetración en públicos externos, ya sea para fines publicitarios y de visibilidad institucional. En este sentido, los investigadores destacan que en Ecuador Facebook es considerado como el principal canal para la difusión masiva y la construcción de comunidades (Villalobos et al., 2023); Méndez y Maldonado (2021). Así mismo, los estudios definen que X es una red social que aporta a la gestión de reputación, con un enfoque efectivo hacia la comunicación política y la comunicación crisis para las empresas (Vázquez et al. 2023; Pérez et al. 2021). Finalmente, la literatura relaciona a Instagram como un canal adecuado para humanización de la marca y la conexión emocional (Mañas y Jiménez 2019; Álvarez e Illescas 2021).

En síntesis, las plataformas digitales en entornos organizacionales se utilizan de manera segmentada según los objetivos estratégicos de eficiencia operativa en lo interno y de posicionamiento y visibilidad de la gestión en lo externo. Convirtiéndolas en ejes de gestión relacional.

Figura 2. Clasificación de plataformas sociales según su uso predominante y función



Nota. La figura 2 muestra la clasificación de las redes sociales según su uso y función. Fuente: autoría propia.

3.2 Modelos de comunicación y formas de interacción digital en las organizaciones

Aunque la teoría respalda modelos bidireccionales y simétricos, la práctica organizacional mantiene una lógica mayoritariamente unidireccional. Capriotti et al. (2019) observaron que Facebook se emplea principalmente para difundir información, con escaso diálogo real, de igual forma, Gómez y Soto (2011) identificaron una estrategia centrada en empujar contenidos (push), más que en generar conversación. Por lo tanto, se determina que la práctica, aunque los medios identifican las características para el uso de los medios digitales, en términos de interacción, el engagement suele ser superficial, ya que

abundan los likes, pero los comentarios y contenidos compartidos son limitados. Una excepción relevante se presenta en la comunicación de Responsabilidad Social Corporativa, donde Aguirre et al. (2020) evidenciaron un promedio de 21,18 comentarios por publicación, frente a 5,29 en contenidos comerciales. Esto propone que los públicos valoren más los mensajes asociados a ética y compromiso social que aquellos estrictamente promocionales.

Por otro lado, en el sector público, Romero et al. (2018) detectaron bajos niveles de interacción ciudadana, pese al alto acceso a internet.

3.3 Gestión comunicacional: beneficios y limitaciones en las organizaciones

Un hallazgo significativo es la relación positiva entre la gestión estratégica de redes sociales y los resultados organizacionales. En el plano interno, García et al. (2021) vincularon la densidad de la red comunicativa, es decir, el intercambio activo de conocimiento entre empleados, con mejores resultados financieros.

En el plano externo, Moreano et al. (2024) reportaron que el 54% de las empresas experimentó incrementos de ingresos entre 11% y 27% tras implementar estrategias publicitarias en redes sociales, destacando además la eficiencia de costos, especialmente para PYMES, que realizaron publicidad efectiva con inversiones menores a \$100 dólares mensuales.

Figura 3. Estrategias de comunicación empleadas por las organizaciones en redes sociales



Nota. La figura 3 muestra las estrategias empleadas por las organizaciones en redes sociales. Fuente: autoría propia.

3.4 Barreras y riesgos identificados

Entre los riesgos identificados se encuentran la disminución de productividad por uso inadecuado de redes en horario laboral (Villalobos et al., 2023) y la denominada “paradoja de la fiabilidad”; aunque las redes son valoradas por su rapidez (90%), un 43,3% de expertos las considera poco fiables en situaciones de crisis debido a la circulación de información no verificada (Calleja et al., 2017).

Tabla 2. Beneficios y limitaciones del uso de redes sociales según los estudios realizados

Autor / Año	Beneficios identificados	Limitaciones/desafíos
(García et al., 2021)	Mejora en desempeño económico mediante redes internas	Falta de integración tecnológica plena
(Aguirre et al., 2020)	Mayor interacción con contenido de responsabilidad social	Menor respuesta del público a contenido comercial
(Capriotti et al., 2019);	Mayor alcance comunicacional	Uso predominantemente unidireccional; baja interacción
(Villalobos et al., 2023)	Alcance y segmentación efectiva y conexión visual	Riesgos de productividad y críticas negativas
(Hugo et al., 2020)	Mejora en comunicación interna	Preocupaciones de seguridad de información
(Álvarez e Illescas, 2021)	Visibilidad institucional	Falta de personal especializado, ausencia de políticas

Nota. La tabla 2 muestra los beneficios y limitaciones del uso de redes sociales.

Fuente: autoría propia.

3.5 Evolución profesional y gestión estratégica organizacional

La revisión también evidencia una evolución en el perfil del Community Manager (CM). Mañas y Jiménez (2019) señalan que esta función dejó de ser exclusivamente técnica para consolidarse dentro del campo estratégico de la Comunicación. No obstante, investigaciones como las de Calleja et al. (2017) revelan que solo el 53,3% de las

organizaciones cuenta con planes de crisis, y muchos de ellos son insuficientes o meramente formales.

En organizaciones sin fines de lucro y microempresas, Briceño et al. (2023) encontraron que la gestión digital suele recaer en directivos sin formación especializada, lo que limita su aprovechamiento estratégico. Además, Ramos (2014) identificó dinámicas de homofilia (asociación solo con iguales) en redes comunitarias, restringiendo la diversidad de vínculos y el acceso a nuevos recursos.

Se evidencia una distancia importante entre las competencias que se le exigen al Community Manager, como análisis de datos, gestión de crisis y comprensión del negocio, y el nivel real de participación que se le concede dentro de la estructura organizacional. Si verdaderamente se le reconoce como un perfil estratégico, resulta contradictorio que no forme parte de los espacios donde se diseñan los planes de crisis y se toman decisiones clave. En muchas organizaciones, la profesionalización del cargo parece quedarse en el discurso, se le pide resolver problemas cuando estallan en redes, pero no se le involucra en la planificación preventiva que permitiría anticiparlos.

Las crisis en redes sociales se expanden en cuestión de minutos, mientras que los protocolos institucionales suelen ser rígidos y burocráticos. En este escenario, el Community Manager puede detectar tempranamente una situación crítica gracias al monitoreo constante y la escucha activa, pero carece de la autonomía o del respaldo necesario para actuar con rapidez y evitar un daño reputacional mayor. Esto pone en evidencia que muchas organizaciones han incorporado herramientas digitales, pero no han transformado sus procesos internos ni su cultura de gestión de riesgos.

En la práctica, persiste una contradicción, aunque el discurso corporativo posiciona al CM como estratega, muchas organizaciones priorizan métricas de vanidad (alcance, visualizaciones) por encima de

la gestión reputacional y la prevención de riesgos. La falta de protocolos ágiles deja al CM en un escenario reactivo, detectando crisis sin contar con la autoridad o el respaldo institucional para actuar de manera oportuna. Esto demuestra que la transformación digital ha avanzado más en herramientas que en cultura organizacional.

En consecuencia, la evolución del Community Manager hacia un rol verdaderamente estratégico aún está incompleta. Mientras la gestión de crisis no sea entendida como un componente central y no accesorio de la estrategia digital, el profesional continuará operando en condiciones de vulnerabilidad. No es suficiente exigirle más habilidades, es necesario otorgarle participación en la toma de decisiones, protocolos claros y la autoridad institucional que le permita desempeñar, de manera coherente, el papel estratégico que se le atribuye.

El Análisis de Redes Sociales (ARS) se presenta como una herramienta clave para comprender las dinámicas informales dentro de la organización. La métrica de densidad (vínculos existentes frente a los posibles) influye en la conexión y en la transferencia de conocimiento tácito, una alta densidad fomenta la atracción y la confianza interpersonal, mientras que, la métrica de la centralidad permite a la gerencia identificar actores estratégicos que funcionan como puentes de información.

Por ejemplo, en una pequeña empresa con baja densidad, el equipo puede operar de manera fragmentada, dificultando la innovación. Sin embargo, al analizar la centralidad, podría identificarse a un colaborador sin cargo directivo que actúa como intermediario crítico, por ello, el ARS revela que, si esa persona abandona la organización, el flujo de conocimiento se ve seriamente afectado. Este tipo de hallazgos demuestra que la gestión comunicacional no depende únicamente de estructuras formales, sino también de dinámicas relacionales que muchas veces permanecen invisibles sin herramientas analíticas especializadas.

4. Discusión

Los hallazgos derivados de esta revisión sistemática revelan que la evolución tecnológica ha reforzado el papel del usuario como prosumidor dentro de un entorno comunicacional cada vez más dinámico y multidireccional, lo cual concuerda con lo señalado por Sánchez Jiménez (2018) y Puertas Hidalgo et al. (2020), quienes destacan el cambio de la Web 1.0 hacia la Web 2.0 como un punto clave en esta transformación, por ende, se puede entender que las organizaciones que no ajusten sus estructuras para incorporar la escucha activa y la co-creación con sus audiencias en tiempo real corren el riesgo de quedarse rezagadas frente a las exigencias del mercado actual.

Aunque resulta evidente que el concepto ha evolucionado de forma significativa, los resultados analizados ponen de manifiesto que aún persiste una distancia importante entre el enfoque bidireccional planteado en teoría y su aplicación en el ámbito organizacional. Resultados que coinciden con lo que expresan Arévalo Martínez y Rebeil Corella (2017), en relación a que muchas empresas siguen operando bajo esquemas tradicionales, en los que, a pesar de emplear herramientas digitales modernas, predomina una comunicación unidireccional y orientada a la difusión masiva. En esta misma perspectiva, el estudio realizado por Capriotti, Zeler y Oliveira (2019) en el contexto latinoamericano evidencia que, si bien las organizaciones logran concentrar altos niveles de interacción pasiva como los *“me gusta”*, presentan limitaciones al momento de fomentar una participación más activa y reflejan bajos niveles de compartidos y comentarios. En este sentido, se deduce que la gestión de la presencia corporativa en plataformas digitales tiende a centrarse en indicadores de rendimiento, en lugar de promover la construcción de vínculos sólidos y significativos con sus públicos.

De forma paralela a los procesos de adaptación organizacional, la acelerada digitalización ha transformado de manera profunda, los

soportes desde los cuales se consume información. López Jiménez y Alcázar Ponce (2021) señalan que el 98% de los usuarios menores de 24 años accede e interactúa en redes sociales exclusivamente mediante dispositivos móviles. A partir de este dato, se puede sustentar que cualquier estrategia de comunicación organizacional que no contemple un enfoque mobile-first, es decir, concebido prioritariamente para su consumo en teléfonos inteligentes, resulta desfasada desde su origen. Por consiguiente, las instituciones se ven en la necesidad de adaptar sus mensajes a formatos más breves y dinámicos, privilegiando narrativas audiovisuales, de carácter efímero y en orientación vertical, que respondan a las formas de atención fragmentada propias de las nuevas generaciones.

Paradójicamente, cuando las instituciones reorientan sus mensajes hacia contenidos con enfoque social, la reacción de las audiencias tiende a cambiar. Aguirre et al. (2021) revelan que las publicaciones vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) logran mayores niveles de impacto e interacción que las netamente comerciales. Esto permite interpretar que los públicos tienden a rechazar la sobrecarga de mensajes publicitarios, y al mismo tiempo valoran y reconocen las prácticas basadas en la transparencia y el compromiso ético. Asimismo, este efecto se encuentra estrechamente relacionado con el boca a boca electrónico (eWOM), el cual, según Moreno-Fernández y Fuentes-Lara (2019), actúa como un factor clave en la generación de engagement. Por lo tanto, se puede sostener que el contenido con carga emocional y social no solo fortalece la conexión con las audiencias, sino que también favorece su involucramiento activo, convirtiendo al consumidor en un promotor positivo de la marca.

En el ámbito de la comunicación interna, el uso de redes sociales está contribuyendo a diluir las estructuras tradicionales, tal como lo señalan Miquel Segarra y Aced (2018), esto implica que la digitalización no se limita únicamente al ámbito del marketing externo, sino que también

actúa como un factor que favorece dinámicas más horizontales dentro de las organizaciones. Una expresión concreta de este cambio se observa en la adopción de herramientas como WhatsApp, que han ido sustituyendo de manera significativa al correo electrónico en tareas administrativas y operativas (Limas Suárez y Sierra Forero, 2023; Montenegro Guerra, 2021), fenómeno que permite deducir que la rapidez en la comunicación ha pasado a tener mayor peso que la formalidad, sin embargo, la resistencia administrativa a institucionalizar el uso de estas aplicaciones pone en evidencia un desfase entre las normativas organizacionales y los nuevos hábitos comunicativos emergentes.

El impacto de los canales informales va mucho más allá de la simple comunicación, reflejándose directamente en la rentabilidad de las empresas. De hecho, García-Vidal et al. (2021) comprobaron que mientras más interactúan los miembros de una organización en estas redes no oficiales, mejor fluye el conocimiento tácito o del día a día, lo que termina elevando los ingresos económicos. En la práctica, esto significa que el éxito de una empresa depende de saber identificar y empoderar a aquellos empleados que naturalmente actúan como puentes o custodios de la información. Por otro lado, este potencial conectivo fue un verdadero salvavidas para los negocios más pequeños durante la pandemia. Como apuntan Álvarez Sarmiento e Illescas Reinoso (2021), las redes permitieron a las microempresas segmentar a su público de una manera muy precisa cuando más lo necesitaban. En definitiva, para las PYMES, las redes sociales ya dejaron de ser una simple vitrina de publicidad para convertirse en el motor principal de su supervivencia y crecimiento.

Sin embargo, creer que una institución tiene el control absoluto de su mensaje es una ilusión frente a la volatilidad de internet. Como bien advierte Chavero Ramírez (2024), si bien las redes sociales son vitales durante una crisis o cuando escasea la información oficial, también son el ecosistema perfecto para la propagación de noticias falsas y discursos

de odio. Esta doble cara de la moneda ha provocado que la ciudadanía pase del entusiasmo digital de la década pasada a una actitud más crítica por parte de la ciudadanía. En consecuencia, el trabajo del comunicador ya no consiste únicamente en vender una buena imagen de la marca; hoy en día, debe actuar casi como un auditor de la verdad. Su día a día exige un monitoreo constante y una escucha activa para blindar a la organización ante campañas de desprestigio que pueden volverse virales en cuestión de minutos.

La figura del *Community Manager* ha sufrido una conversión obligatoria. Mañas-Viniegra y Jiménez-Gómez (2019) evidencian que la época de ver a este profesional como un mero publicador de contenidos ha terminado, dando paso a un rol de nivel estratégico. Esto demuestra que la gestión digital ya no admite la improvisación de perfiles no especializados; cada movimiento en línea debe conectar directamente con las metas directivas. Sin embargo, esta madurez estratégica se desmorona cuando ocurre una crisis. Resulta alarmante ver cómo, según documentan Calleja-Reina et al. (2018), los manuales institucionales todavía ignoran a las redes sociales durante una emergencia bajo la excusa de que solo aportan ruido y desinformación. Intentar proteger el discurso silenciando los canales digitales es una táctica contraproducente; aislarse solo expone a la organización a sufrir mayores daños en el mismo ecosistema donde, irónicamente, estallan todas las crisis contemporáneas.

Las redes sociales han inclinado la balanza de poder frente a los medios de comunicación tradicionales. Según documenta Castillo Esparcia (2024), tres de cada cuatro noticias organizacionales son fabricadas por los propios departamentos de comunicación de las empresas, convirtiendo a la prensa tradicional en un simple receptor. Esto nos indica que las instituciones ya no necesitan convencer a un periodista para ser noticia; hoy tienen la capacidad absoluta para instaurar sus propios temas en la agenda pública a través de sus canales

digitales. El problema de esta independencia es evidente: al no existir el filtro crítico de la prensa convencional, las corporaciones tienden a saturar la red con versiones parcializadas de la realidad, creando monólogos institucionales que terminan asfixiando la diversidad del debate público.

El sector público ilustra a la perfección la ilusión de la modernización digital. Aunque Gómez Díaz de León y de la Garza-Montemayor (2023) defienden el potencial de las redes para generar transparencia, los datos derrumban este optimismo. Las investigaciones de Ahumada Muñoz et al. (2020) y Romero Cueva et al. (2018) confirman que las entidades estatales manejan sus redes como un megáfono tradicional, priorizando la propaganda institucional por encima del debate ciudadano. Queda claro que abrir cuentas oficiales no equivale a construir un “Gobierno 2.0”; la verdadera innovación pública exige perder el miedo al control ciudadano, disposición a la apertura y la co-creación de contenidos.

Una desconexión crónica también se hace presente en la educación superior. Suing et al. (2022) exponen un error operativo elemental: emisores y receptores ni siquiera comparten el mismo espacio digital. El profesorado se empeña en emitir sus mensajes a través de X, ignorando por completo que su comunidad estudiantil concentra su mayor atención en Facebook. Esta divergencia implica que las instituciones educativas no están optimizando sus esfuerzos comunicativos, al difundir contenidos en espacios donde su audiencia no necesariamente busca interactuar con fines académicos. A ello se suma una limitada planificación estratégica en el uso de redes sociales, ya que, en muchos casos, las universidades reducen estos espacios a simples vitrinas informativas destinadas a difundir noticias y eventos institucionales (Simón Onieva, 2014; Reina Estévez et al., 2012). Por lo que, se puede determinar que el fortalecimiento del posicionamiento y la reputación universitaria exige avanzar hacia la construcción de comunidades digitales activas, capaces de fomentar el sentido de pertenencia y la

vinculación efectiva de los estudiantes con la institución.

Esta necesidad de adaptación en materia comunicativa se extiende incluso a los ámbitos más formales de generación de conocimiento. Viera Savigne et al. (2024) señalan que, si bien las redes sociales ofrecen un alto potencial para amplificar el alcance de las revistas científicas a nivel global, su aprovechamiento sigue siendo limitado y aún incipiente, en gran medida por la falta de profesionales con competencias digitales especializadas, a partir de ello, se desprende la existencia de una marcada brecha en los procesos de divulgación académica. En efecto, pese al rigor de la producción científica, su conexión con la sociedad se ve obstaculizada por la dificultad de traducir contenidos complejos en formatos comprensibles y accesibles para públicos más amplios, lo que reduce de manera significativa el impacto social que podría alcanzar el conocimiento científico.

La revisión de la literatura pone de relieve un desafío de carácter epistemológico para la región: mientras que en Estados Unidos y Europa los estudios sobre comunicación suelen centrarse en medir resultados o eficiencia (por ejemplo, cómo funciona un mensaje o una campaña), en América Latina los autores como Arzuaga-Williams (2019) y Guerrero Maruri (2024) proponen que el enfoque debe ser distinto. Aquí, lo más importante es entender cómo la inestabilidad política, económica y social afecta el papel y la credibilidad de quienes se dedican a la comunicación. Esto reafirma que los modelos estratégicos importados no pueden aplicarse de forma directa a las realidades locales, por el contrario, se hace evidente la necesidad de desarrollar marcos teóricos y metodológicos propios en comunicación organizacional, capaces de responder a la complejidad, las particularidades y las irregularidades que caracterizan a los entornos latinoamericanos.

Finalmente, los estudios revisados destacan que, hoy en día, las organizaciones especialmente en Latinoamérica y Ecuador tienen

serias dificultades para adaptar sus estrategias de comunicación a los nuevos tiempos. Aunque el internet, las redes sociales y el uso masivo de celulares han abierto grandes oportunidades para compartir información de manera más igualitaria, dar voz a más personas y fomentar conversaciones de doble vía, la realidad es que muchas instituciones (empresas, gobiernos, universidades y centros de investigación) siguen funcionando con modelos antiguos: Controlan lo que dicen y no fomentan el diálogo real con su audiencia. Esto crea una contradicción: las organizaciones quieren ser reconocidas y tener buena aceptación en el mundo digital, pero no están dispuestas a escuchar de verdad a la gente ni a darle un papel activo a quienes no solo consumen, sino que también producen contenido (los llamados “prosumidores”).

El verdadero desafío, entonces, no es solo usar más tecnología o estar en todas las redes sociales, sino cambiar la forma de pensar y actuar dentro de las instituciones. Esto significa dejar de lado la obsesión por números vacíos (como likes o seguidores), preparar mejor a los profesionales de la comunicación y actuar con ética, sobre todo frente a problemas como las “*fake news*”. Además, el éxito y la buena imagen de una organización dependen cada vez más de su capacidad para crear relaciones humanas auténticas, basadas en la comprensión y en saber adaptarse a los cambios sociales y políticos de su entorno.

5. Conclusiones

La revisión sistemática de literatura muestra que, aunque las organizaciones incorporan de forma amplia las redes sociales y plataformas digitales en sus procesos de comunicación organizacional, su uso es limitado, orientado principalmente a la difusión de información y a fortalecer la visibilidad institucional, sin destacar el potencial relacional que ofrecen los entornos digitales. Esto ha dado lugar a barreras internas que dificultan la transición hacia modelos de

comunicación más participativos y dialógicos.

En este contexto, el estado actual de la literatura científica revela vacíos investigativos respecto al uso de redes sociodigitales como canales de comunicación institucional, destacando el caso específico de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) donde no existe suficiente evidencia que explique por qué estas instituciones fracasan al intentar integrar la participación ciudadana, llegando solamente a ser canales de difusión y autopromoción. Este imperativo promueve la necesidad de realizar futuras investigaciones que aborden las políticas organizacionales y factores estructurales que mantienen a la administración pública estancada en modelos de comunicación predominantemente unidireccionales.

Simultáneamente, nos enfrentamos a un ecosistema digital que ha mutado hacia formatos de contenido automatizado e inteligencia artificial. Resulta paradójico que, mientras la investigación científica sigue obsesionada con extraer los datos de plataformas tradicionales como Facebook, existe un punto ciego preocupante respecto al impacto de redes emergentes como TikTok. Hoy en día, es un misterio cómo la administración pública y las empresas adaptan sus narrativas a estas plataformas para no perder el contacto con las nuevas generaciones. En este escenario, el próximo gran reto de la academia será indagar cómo las organizaciones están incorporando estas tecnologías innovadoras y, sobre todo, qué dilemas éticos y reputacionales traen consigo.

Finalmente, la revisión de la literatura revela aspectos urgentes de atender en la gestión comunicacional organizacional ecuatoriana. Quizá la omisión más crítica sea la ausencia de estudios sobre comunicación de conflictos en escenarios de alta volatilidad, por lo que, resulta preocupante que, en un entorno golpeado por severas crisis como las de seguridad y colapsos energéticos, no exista literatura que documente

cómo las instituciones del país combaten la desinformación o blindan su reputación digital en contextos de incertidumbre.

Este silencio investigativo no solo afecta al sector corporativo o gubernamental, sino que también alcanza a las organizaciones sin fines de lucro y al ámbito cultural, donde no se ha documentado con datos concretos que permitan comprender cómo las fundaciones o grupos culturales utilizan las redes sociales para fortalecer la identidad y promover la participación ciudadana.

6. Contribución de los autores

JASS: Recolección de datos

MJGC: Revisión y conclusiones.

RMER: Revisión integral del manuscrito.

MBAC: Revisión final del capítulo de libro

7. Referencias bibliográficas

- Aced, C. (2013). *Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona, Editorial UOC. ISBN 9788490299951
- Aguirre, C., Ruiz, S., Palazón, M., & Rodríguez, A. (2021). El rol del eWOM en la comunicación de RSC en redes sociales. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 19 (38). <https://doi.org/10.22395/angr.v19n38a2>
- Ahumada, D., Cesme, A., & Santillan, W. (2020). Las redes sociales como generador de valor en las organizaciones. *Visionario digital* 4(4), 66-81. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i4.1441>
- Álvarez, F., & Illescas, D. (2021). Estrategias de la Comunicación Digital en el manejo de redes sociales para la promoción de microempresas. *Revista Killkana Sociales*, 5 (3), 73 – 86. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i3.865>
- Angulo Rincón, R. (09 de septiembre de 2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. doi:10.18566/infpsic.v17n1a03
- Arévalo, R., y Arévalo, I. (08 de octubre de 2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. doi:10.3145/epi.2019.sep.22
- Alarcón, C., Imbaquingo, R., Berrones, A., Medina, T., Erazo, M., & Bailón, C. (2025). *Redes Sociales: Transformando La Comunicación Digital*. Universidad Nacional de Chimborazo http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/208/Redes_Sociales_transformando_la_comunicacion.pdf

- Arzuaga, M. (2018). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17 (34), 135-154. <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a7>
- Armírola, L., García, M., & Romero, G. (2020). La Comunicación Digital En Las Micro Y Pequeñas Empresas: El Caso Del Sector Cultural Del Departamento Colombiano De Bolívar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (52), 149–169. <https://doi.org/10.15198/seeci.2020.52.149-169>
- ARROYO, I., BALADRÓN, A., y MARTÍN, R. (28 de mayo de 2013). La comunicación en redes sociales: percepciones y usos de las Ong españolas. doi:10.7764/cdi.32.497
- Athaydes, A., Claro, C., & Labarca, C. (2023). Comunicación organizacional, estratégica y relaciones públicas en América Latina: convergencias y divergencias. *Cuadernos. Info*, (58) <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.58.80900>
- Baamonde, X., Pena, A., & Martínez, X. (2015). La gestión de la comunicación digital como herramienta de transparencia y rendición de cuentas en las ONGDs. *Revista de la Asociación Española de Investigación en Comunicación*, 2(4), 27-33. <https://doi.org/10.24137/raeic.2.4.5>
- Briceño, M., Barrios, G., & Carrero, M. (2023). Las Redes Sociales: Estrategia Comunicacional En Las Organizaciones Sin Fines De Lucro. *Sustentabilidad al día*, (8). <https://doi.org/10.70219/sad-82023-169>
- Calleja, M., Paniagua, F., & Victoria, J. (2017). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(2),

1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>

Cancelo, M., & Almansa, A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18, 423-435. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.

Capriotti, P., Zeler, I., & Oliveira, A. (2019). Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1094-1113. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1373>

Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial.

Castillo, A. (2017). Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7 (13) 227-230. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v7i13.474>

Chavero, P. (2024). Comunicación mediática y redes sociales: el debate sobre la regulación. *Scripta Mundi*, 3(2), 8-25. <https://doi.org/10.53591/scmu.v3i2.1908>

Contreras, O., & Gribay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Costa, J. (2009). El Dircom hoy: Dirección y gestión de la Comunicación en la nueva economía. CPC Editor.

Guaña, J., Avalos, A., & Asdrúbal, R. (2024). Mapeo sistemático de la evolución y usos de las redes sociales en el mundo digitalizado. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 169-182. <https://doi.org/10.53591/scmu.v3i2.1908>

[org/10.33386/593dp.2024.6.2594](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2594)

Guerrero, F. (2024). La ruta emergente de la comunicación organizacional latinoamericana en constante devenir. *AXIOMA*, 1(29), 43-50. <https://doi.org/10.26621/ra.v1i29.912>

García, V., Guzmán, L., & Martínez, R. (2021). Administración de conocimiento y redes sociales: Análisis en pequeñas empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (4), 213-229.

García, J. (2014). Desarrollo de las redes sociales como herramienta de marketing Estado de la cuestión hasta 2015. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación*, 13(26), 176-196. 10.22395/angr.v13n26a9

Gómez, C., & De la Garza, D. (2023). Redes sociales y administración pública: los desafíos y oportunidades de los gobiernos en la era de la comunicación digital. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas XXI*, 39, 83-107. <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.04>

Gómez, L., & Soto, I. (2011). Los Medios Sociales como una Herramienta Estratégica para la Comunicación Corporativa. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1, 157-174. [https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2\(jul-dic\).22](https://doi.org/10.5783/revrrpp.v1i2(jul-dic).22)

Granda, C., Paladines, F., & Velásquez, A. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 211-231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092>

Hugo, F., Jiménez, C., Holovatyi, M., & Lara, P. (2020). El impacto de las redes sociales en la administración de las empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 173-182. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/755>

Hütt Herrera, H. (12 de febrero de 2012). LAS REDES SOCIALES: UNA

NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN SOCIAL NETWORKS: A NEW DIFFUSION TOOL. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4796327>

Ladino, P. (2017). Comunicación organizacional. *AREANDINA*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1211>

Limas, S., & Sierra, L. (2022). Uso de las redes sociales como herramienta de gestión administrativa en el sector empresarial. *Revista CEA*, 9(19), e2307. <https://doi.org/10.22430/24223182.2307>

Losada-Díaz, JC y Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook: comparación de las principales instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904. [10.5294/pacla.2015.18.3.11](https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.3.11)

López, D., & Del Alcázar, J. (2021). Transformación digital en Ecuador: la pandemia como acelerador del ecosistema. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8395-8417. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.932

Mañas, L., & Jiménez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante la década 2009-2018. *El profesional de la Comunicación*, 28(4), e280403. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>

Marroquín, L., Rabello, G., & Montoya, M. (2024). Explorando el contexto laboral de la academia de la comunicación organizacional en América Latina: perspectivas y desafíos. *Cuadernos.Info*, 58, 91-114. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.69481>

Matassi, M., & Boczkowski, P. (2020). Redes sociales en Iberoamérica. *El Profesional de la Información*, 29 (1). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.ene.04>

- Méndez, K., & Maldonado, K. (2021). Las redes sociales y su impacto publicitario en Ecuador (2020). *Ciencias Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 59-66. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v5.n4.2021.398>
- Miquel, Segarra, Susana & Aced, Cristina. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7 (15), 27-41. <https://communicationpapers.revistes.udg.edu/article/view/22181/25949>
- Monfort, A., & Mas, J. (2020). Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales. *El profesional de la Comunicación*, 29(1), e290104. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.645.349-361>
- Moreano, C., Escobar, T., Haro, E., & Villagomez, P. (2024). Redes sociales y su impacto en el entorno digital de las empresas *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 831-857. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531
- Moreno, Á., & Fuentes, M. (2019). Engagement y redes sociales. Análisis bibliométrico desde el ámbito científico de las relaciones públicas. *Trípodos*, 45, 49-72. <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/363333>
- Okazaki, S., Rubio, N., y Campo, S. (septiembre de 2012). Antecedentes de las redes sociales como canales de comunicación promocional para los jóvenes, doi:10.4185/RLCS-2019-1406
- Peña, S., Lazkano, I., y Larrondo, A. (agosto de 2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital. doi:10.29092/uacm.v16i40.710
- Pérez, R.A., Massoni, S. (2008). Hacia una teoría general de la estrategia: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las organizaciones. Barcelona Ariel. <https://octavioislas>.

<com/wpcontent/uploads/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Pérez, J., Arratibel, A., Meso, K., Marauri, I., Iturregui, L., Rodríguez, M., et al. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista de Comunicación Social*, 68, 674-695 <https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-996>

Puertas, R., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Fonseca Journal of Communication*, 20, 7-11. Recuperado de <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020711>

Puertas, R., Cadme, E., & Alvarez, A. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad europea. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5 (9), 5-26. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i9.319>

Ramos, I. (2014). Análisis de redes sociales: una herramienta efectiva para evaluar coaliciones comunitarias. *17(3)*, 323-336. *Revista de Salud Pública*, 17(3), 323-336. <https://doi.org/10.15446/rsap.v17n3.43051>

Reina, J., Fernández, I., & Noguer, Á. (2012). El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: El caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 123-144. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-06-123-144>

Rodríguez Fernández, L. (2019). Desinformación y comunicación organizacional: estudio sobre el impacto de las fake news. (revistalatinacs.org, Editor) doi:10.4185/RLCS-2019-1406

Rojas, F., & Criado, I. (2020). Avanzando en la medición de las redes

- sociales digitales: Una propuesta para su análisis desde una perspectiva institucionalista. *Revista de Gestión Pública*, 4(1), 43-64. <https://doi.org/10.22370/rgp.2015.4.1.2237>
- Simón, J. (2014). El uso de las redes sociales en el ámbito de la comunicación universitaria andaluza. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 4(8), 139-160. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v4i8.285>
- Suing, A., Arrobo, J., & Carrión, N. (2022). Uso de medios sociales en los estudios de licenciatura en Comunicación en Ecuador. *Brazilian Journal of Development*, 8(11), 73952-73963. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n11-210>
- Vásquez, F., Murgueitio, M., & Jiménez, M. (2020). Las redes sociales y su relación con la función del comunicador político. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación*, 19(38), 69-86. <https://doi.org/10.22395/angr.v19n38a4>
- Velásquez, A., Duque, V., & Paladines, F. (2020). Uso de los medios sociales por las empresas líderes en telecomunicaciones de Ecuador. *Comhumanitas*, 11(2) 48-64. <https://doi.org/10.31207/rch.v11i2.241>
- Viera, A., Guzmán, L., & Lorenzo, N. (2024). Comunicación científica: uso de las redes sociales en las revistas científicas. *Palabra Clave (La Plata)*, 14 (1), e236. <https://doi.org/10.24215/18539912e236>
- Villalobos, B., Ángulo, H., García, Á., & García, R. (2023). Análisis documental del Facebook como medio de comunicación en las organizaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 3651-3675. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6432