

TRANSFORMACIÓN DIGITAL, LIDERAZGO ADAPTATIVO Y SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL:

*Nuevos desafíos de la Administración en Economías
Competitivas*

CYNTHIA SHAKIRA ENRÍQUEZ FIERRO

Información de la obra

Publicación digital

Primera edición – Septiembre del 2026

ISBN: 978-9907-9600-3-7

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22928843>

Materia: 658.42 - Alta gerencia

Colección: Marketing y Comunicación

No. pág.: 129

Cita sugerida: Enríquez, C. (2026). Transformación digital, liderazgo adaptativo y sostenibilidad organizacional: Nuevos desafíos de la administración en economías competitivas. *ARTI EDITORIAL*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22928843>

Equipo editorial

Mgtr. Roberto Romero Chévez
Director General

Mgtr. Víctor Sancán Chávez
Editor en Jefe

Téc. Winston Morán Párraga
Edición y Maquetación

Información Editorial

Arti Editorial

www.artieditorial.org

e-mail: info@artieditorial.org

Guayaquil – Ecuador

Se prohíbe la reproducción, distribución o comunicación pública, total o parcial, de la presente obra sin autorización expresa, salvo reproducción literal con el debido reconocimiento de los derechos intelectuales de los autores y de la editorial.

Esta obra está bajo una licencia internacional. Creative Commons Atribución-No Comercial Sin Derivadas 4.0.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	iii
PRÓLOGO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. Transformación digital y estrategia en economías competitivas	6
1.1. Configuración estratégica de la transformación digital..	7
1.1.1. Digitalización y transformación de la organización.	7
1.1.2. Modelos de negocio y ecosistemas de valor	9
1.1.3. Capacidades dinámicas y renovación estratégica...	11
1.1.4. Madurez digital y diseño de procesos.....	13
1.1.5. Competencia y asimetrías en el entorno latinoamericano	15
1.2. Marketing y comunicación en la estrategia digital.....	17
1.2.1. Orientación a los públicos y propuesta de valor.....	17
1.2.2. Posicionamiento y coherencia de marca	19
1.2.3. Arquitectura de canales y experiencia omnicanal ..	21
1.2.4. Gobierno de datos y responsabilidad digital.....	22
1.2.5. Diagnóstico integrado y hoja de ruta inicial.....	24
CAPÍTULO II. Marketing digital y comunicación para construir relaciones de valor	28
2.1. Inteligencia comercial centrada en los públicos.....	29
2.1.1. Comportamiento y recorrido del cliente	29
2.1.2. Investigación de mercados y escucha digital	31

2.1.3. Segmentación y gestión de relaciones con clientes.	33
2.1.4. Diseño de experiencia y calidad del servicio.....	35
2.1.5. Medición comercial y evaluación causal.....	37
2.2. Estrategias de comunicación y construcción de marca.	39
2.2.1. Contenidos y narrativa institucional	39
2.2.2. Redes sociales y comunidades de participación	41
2.2.3. Creadores digitales y posicionamientos públicos...	43
2.2.4. Comunicación entre organizaciones y marca empleadora.....	44
2.2.5. Reputación y comunicación de crisis.....	46

CAPÍTULO III. Liderazgo adaptativo y aprendizaje organizacional 50

3.1. Conducción del cambio y cultura organizacional	51
3.1.1. Desafíos técnicos y desafíos adaptativos.....	51
3.1.2. Decisiones bajo incertidumbre y liderazgo distribuido	53
3.1.3. Seguridad psicológica y responsabilidad por el desempeño.....	55
3.1.4. Comunicación interna y construcción de sentido...	57
3.1.5. Resistencia y negociación de cambios	58
3.2. Equipos y aprendizaje para sostener la transformación	61
3.2.1. Coordinación transversal y experimentación.....	61
3.2.2. Competencias y formación aplicada.....	63
3.2.3. Trabajo híbrido y colaboración a distancia	65

3.2.4. Colaboración entre personas e inteligencia artificial	66
3.2.5. Evaluación del liderazgo y aprendizaje colectivo...	68
CAPÍTULO IV. Sostenibilidad organizacional y comunicación responsable.....	72
4.1. Creación de valor sostenible y modelos de negocio.....	73
4.1.1. Grupos de interés y materialidad.....	74
4.1.2. Circularidad y diseño de la oferta.....	75
4.1.3. Transformación digital y desempeño ambiental	77
4.1.4. Gobernanza y relaciones con proveedores	79
4.1.5. Inclusión y contribución territorial	81
4.2. Marketing sostenible y comunicación de resultados	83
4.2.1. Consumo responsable y cambio de comportamiento	83
4.2.2. Propósito de marca y atributos sostenibles	85
4.2.3. Greenwashing y verificación de afirmaciones	86
4.2.4. Indicadores e informes de sostenibilidad	89
4.2.5. Diálogo y rendición de cuentas	90
CAPÍTULO V. Implementación y evaluación de una transformación integrada.....	93
5.1. Inteligencia artificial y gestión responsable de la información	94
5.1.1. Selección de casos de uso y contribución estratégica	95

5.1.2. Producción de contenidos y productividad verificable	96
5.1.3. Personalización y experiencia de las personas	98
5.1.4. Supervisión y controles de calidad	100
5.1.5. Proveedores y sostenibilidad de la infraestructura	102
5.2. Dirección de proyectos y mejora continua.....	104
5.2.1. Portafolio de iniciativas y hoja de ruta	104
5.2.2. Sistema de indicadores y lectura de resultados	106
5.2.3. Experimentación y condiciones de ampliación	109
5.2.4. Caso integrador de una editorial académica	110
5.2.5. Escenarios y capacidad de adaptación futura	114
CONCLUSIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Madurez digital y diseño de procesos</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Diagnóstico integrado y hoja de ruta inicial</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3. Medición comercial y evaluación causal</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 4. Reputación y comunicación de crisis</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 5. Resistencia y negociación de cambios</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 6. Evaluación del liderazgo y aprendizaje colectivo</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 7. Inclusión y contribución territorial</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 8. Greenwashing y verificación de afirmaciones</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 9. Supervisión y controles de calidad</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 10. Portafolio de iniciativas y hoja de ruta</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 11. Sistema de indicadores y lectura de resultados</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 12. Caso integrador de una editorial académica</i>	<i>114</i>

PRÓLOGO

La calidad de la administración se reconoce en la relación entre las promesas de una organización y su capacidad para cumplirlas. Una campaña puede despertar interés, pero la confianza depende también de la atención, de la claridad de los acuerdos, del trato a las personas y de la respuesta ante los errores. Cuando estas actividades se desarrollan mediante plataformas digitales, la gestión adquiere nuevas posibilidades y enfrenta decisiones que no pueden delegarse por completo en la tecnología.

Este libro examina esas decisiones desde la articulación de tres campos: transformación digital, liderazgo adaptativo y sostenibilidad organizacional. El marketing y la comunicación constituyen el hilo conductor porque permiten observar cómo una organización interpreta a sus públicos, presenta su propuesta de valor y establece relaciones que se prolongan más allá de una transacción. La innovación adquiere sentido cuando mejora esas relaciones y cuando sus beneficios pueden evaluarse con criterios económicos, sociales y ambientales.

La transformación digital compromete la forma de trabajar. Introducir una plataforma de atención, por ejemplo, modifica responsabilidades, expectativas de respuesta y posibilidades de seguimiento. También puede hacer visibles problemas que antes permanecían dispersos entre oficinas, correos y conversaciones. Resolverlos exige escuchar, coordinar y revisar decisiones. En ese punto aparece el liderazgo adaptativo como una práctica que organiza el aprendizaje y permite discutir aquello que la experiencia previa ya no resuelve satisfactoriamente.

La sostenibilidad amplía las preguntas de la dirección. Interesa conocer cuánto valor produce una iniciativa, pero

también quién participa de ese valor, qué recursos demanda y qué costos traslada a otras personas. Para el marketing, esta perspectiva implica examinar tanto los mensajes como los productos y servicios que se ofrecen. Para la comunicación, exige desarrollar afirmaciones comprobables, reconocer límites y abrir espacios de respuesta. Una marca resulta más defendible cuando sus compromisos corresponden a decisiones observables.

La obra combina aportaciones académicas con instrumentos de análisis y situaciones didácticas. Los casos propuestos permiten discutir decisiones sin atribuir resultados ficticios a organizaciones reales. Las matrices y los criterios de evaluación ofrecen puntos de partida para el trabajo profesional y docente, aunque requieren adaptación al tamaño de la organización, al sector y a las condiciones de su entorno. No se presentan como recetas de éxito ni como instrumentos previamente validados.

El recorrido invita a comprender la competitividad como una capacidad de respuesta que se sostiene en el tiempo. Una organización competitiva necesita aprender de sus públicos, proteger la calidad de sus decisiones y utilizar sus recursos con responsabilidad. La lectura puede comenzar por cualquier capítulo, pero la integración de los cinco permite reconocer que una buena estrategia digital depende de personas capaces de conducirla y de relaciones que merezcan conservarse.

INTRODUCCIÓN

Una organización puede aumentar su presencia digital sin mejorar su capacidad de gestión. Publicar con mayor frecuencia, adquirir programas o automatizar respuestas produce actividad observable, pero no demuestra por sí mismo que las personas comprendan mejor la oferta, reciban un servicio más confiable o mantengan relaciones más satisfactorias con la institución. El problema administrativo consiste en vincular los recursos digitales con resultados pertinentes y en establecer las condiciones humanas y organizacionales que permiten sostenerlos.

La literatura sobre transformación digital sitúa el cambio en un ámbito más amplio que la incorporación de herramientas. Las modificaciones de procesos, estructuras, modelos de negocio y vínculos con otros actores requieren una lectura conjunta. Las revisiones del campo también señalan su diversidad conceptual, por lo que resulta necesario distinguir una mejora operativa localizada de una transformación que afecta la lógica de creación y entrega de valor (Hanelt et al., 2021; Vial, 2019). Este libro adopta esa distinción como punto de partida.

El enfoque de marketing y comunicación permite examinar la transformación desde las relaciones entre organizaciones y públicos. El marketing estudia necesidades, intercambios y propuestas de valor; la comunicación interviene en la producción de significados, en la coordinación de acciones y en la rendición de cuentas. Ambas funciones se encuentran cuando una promesa de marca debe traducirse en una experiencia verificable. Sus decisiones requieren comprender las condiciones de producción y servicio que sostienen cada mensaje.

Los públicos considerados en esta obra incluyen clientes, usuarios, trabajadores, proveedores, aliados, comunidades y otros actores afectados por la actividad organizacional. La palabra público no se utiliza como sinónimo de audiencia publicitaria. Una persona puede no comprar un producto y, sin embargo, tener un interés legítimo en las decisiones de la organización. Esta amplitud resulta especialmente útil para instituciones educativas, empresas de servicios y proyectos culturales cuya contribución no se expresa únicamente mediante ingresos comerciales.

El liderazgo adaptativo se incorpora porque los cambios digitales alteran rutinas, jerarquías y expectativas. Algunas dificultades pueden resolverse con conocimientos existentes; otras requieren revisar prioridades y aprender nuevas formas de colaboración. La conducción de ese proceso demanda espacios para reconocer problemas, discutir pérdidas y poner a prueba alternativas. La dirección conserva responsabilidades, pero no puede sustituir el aprendizaje de las personas que realizan el trabajo y experimentan sus consecuencias.

La sostenibilidad organizacional aporta una perspectiva temporal y distributiva. Evalúa si la actividad puede mantenerse sin deteriorar de manera injustificada las condiciones sociales y ambientales de las que depende. Esta perspectiva incluye la viabilidad económica, aunque no se agota en ella. En el ámbito comercial, implica analizar cómo se diseña la oferta, qué comportamientos promueve y qué información permite a las personas decidir. En el comunicacional, exige coherencia entre evidencia, alcance de las afirmaciones y compromisos anunciados.

La inteligencia artificial ocupa un lugar relevante dentro del análisis por su intervención en la investigación de mercados, la producción de contenidos, la atención y el apoyo a decisiones.

La evidencia reciente muestra oportunidades de productividad en tareas y contextos determinados, junto con diferencias entre trabajadores y problemas relacionados con la calidad de los resultados (Brynjolfsson et al., 2025; Noy y Zhang, 2023). Estas contribuciones justifican evaluar aplicaciones concretas, sin suponer que sus efectos se trasladan automáticamente a cualquier organización o profesión.

El primer capítulo desarrolla los fundamentos estratégicos de la transformación digital y su relación con la competitividad. Examina modelos de negocio, capacidades, madurez y condiciones del entorno. Luego articula marketing y comunicación con el posicionamiento, la experiencia y el gobierno de la información. Su propósito es que las decisiones tecnológicas puedan evaluarse a partir de un problema organizacional identificable.

El segundo capítulo estudia el conocimiento de los públicos y la construcción de relaciones. Integra investigación, segmentación, experiencia del cliente y evaluación de resultados. Asimismo, aborda contenidos, comunidades, creadores digitales, comunicación entre organizaciones y gestión de crisis. A lo largo del capítulo se distingue la visibilidad de una marca de la calidad de las relaciones que logra establecer y conservar.

El tercer capítulo se concentra en liderazgo, cultura y aprendizaje. Presenta criterios para reconocer desafíos adaptativos, conducir conversaciones difíciles y organizar equipos con seguridad psicológica. También considera competencias, trabajo híbrido y colaboración con sistemas de inteligencia artificial. El énfasis recae en las condiciones de trabajo que permiten aprender sin perder responsabilidad por la calidad del servicio.

El cuarto capítulo analiza sostenibilidad, modelos de negocio y comunicación responsable. Vincula las necesidades de los grupos de interés con decisiones sobre circularidad, proveedores, inclusión y uso de recursos. En su segunda parte estudia el consumo responsable, las afirmaciones ambientales, la prevención del greenwashing y la comunicación de resultados. La sostenibilidad se trata como un asunto de gestión que debe proporcionar contenido comprobable al discurso institucional.

El quinto capítulo integra los campos anteriores mediante una propuesta de implementación. Examina usos de IA, selección de proveedores, controles, indicadores y experimentación. Un caso editorial hipotético reúne los principales criterios en una situación cercana a organizaciones de servicios académicos y culturales. El cierre plantea escenarios de adaptación y criterios para revisar el rumbo cuando cambian las condiciones del mercado o las capacidades disponibles.

La obra se construye como una síntesis narrativa y aplicada de literatura académica, con prioridad para artículos recientes y con aportaciones anteriores que siguen siendo pertinentes para los conceptos fundamentales. La comprobación bibliográfica se apoyó en registros DOI y fuentes editoriales. Cuando el texto completo no estuvo disponible, las afirmaciones sobre un estudio se limitaron a la información accesible en su resumen o registro editorial. Por ello, el libro no se presenta como una revisión sistemática exhaustiva ni como una investigación empírica original.

Los ejemplos, matrices, secuencias de implementación y ejercicios constituyen propuestas didácticas elaboradas para esta obra. Los datos numéricos incluidos en casos hipotéticos sirven para mostrar procedimientos de análisis y no

representan resultados de empresas reales. Las recomendaciones deben contrastarse con recursos, necesidades y condiciones locales. Esta separación permite que la evidencia publicada oriente la reflexión sin confundirla con las decisiones prácticas que el libro propone desarrollar.

La conclusión que articula el recorrido es que la transformación digital necesita una dirección capaz de integrar valor para los públicos, aprendizaje organizacional y responsabilidad por las consecuencias. Una herramienta puede facilitar esa integración, pero su resultado depende de cómo se definen los problemas, se distribuyen las decisiones y se comprueba el cumplimiento de las promesas. El desafío de la administración contemporánea consiste en sostener esa coherencia mientras cambian las formas de competir y comunicarse.



CAPÍTULO I

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ESTRATEGIA EN ECONOMÍAS
COMPETITIVAS

La transformación digital exige decidir qué debe cambiar en la organización y por qué ese cambio resulta valioso para sus públicos. El punto de partida no es un catálogo de aplicaciones, sino una dificultad concreta: información que no circula, servicios que se interrumpen, relaciones que se deterioran o necesidades que la oferta existente ya no atiende. El diagnóstico debe mostrar cómo se produce el problema y qué decisiones contribuyen a mantenerlo.

Este capítulo relaciona la transformación con la estrategia competitiva. Primero examina conceptos, modelos de negocio y capacidades. Después analiza cómo marketing y comunicación intervienen en la creación de valor, en el posicionamiento y en la coordinación de la experiencia. La idea central es que una inversión digital requiere una explicación de su utilidad, una organización capaz de aprovecharla y criterios para comprobar sus consecuencias.

1.1. Configuración estratégica de la transformación digital

La estrategia digital comprende decisiones sobre públicos, oferta, recursos y relaciones. Sus componentes deben examinarse conjuntamente, porque una solución conveniente para una actividad puede trasladar dificultades a otra. La administración necesita reconocer esas interdependencias y establecer prioridades compatibles con su capacidad de ejecución. Los cinco apartados siguientes proporcionan criterios para realizar esa lectura.

1.1.1. Digitalización y transformación de la organización

Convertir documentos físicos en archivos digitales modifica el soporte de la información. Integrar esos archivos en un flujo

de atención puede modificar un proceso. Cuando el uso de información y tecnología cambia la propuesta de valor, las responsabilidades o la forma de relacionarse con el mercado, el alcance es más profundo. La distinción entre digitalización de información, digitalización de procesos y transformación digital ayuda a evaluar la magnitud real de una iniciativa (Verhoef et al., 2021).

Los tres niveles pueden coexistir. Una institución educativa puede conservar inscripciones presenciales, disponer de formularios electrónicos y desarrollar servicios de formación completamente digitales. Describirla como transformada en su totalidad ocultaría diferencias entre áreas. Un análisis más útil identifica qué actividades cambiaron, quiénes utilizan los nuevos procedimientos y qué partes del servicio siguen dependiendo de operaciones manuales. La unidad de análisis debe quedar definida antes de emitir un juicio sobre el avance.

La transformación también modifica reglas implícitas. Si un formulario permite conocer la fecha de cada solicitud, se vuelve posible discutir la distribución del trabajo y los tiempos de respuesta. Esa visibilidad puede generar aprendizaje, pero también tensiones entre equipos que antes utilizaban criterios distintos. Por ello, la implantación técnica necesita acuerdos sobre interpretación de datos, resolución de excepciones y responsabilidad por las demoras. De otro modo, el sistema registra el problema sin corregirlo.

Desde el marketing, el cambio debe vincularse con una necesidad relevante. Reducir pasos en una compra puede ser valioso para personas con poco tiempo; ofrecer asistencia humana puede resultar decisivo para quienes no comprenden las condiciones del servicio. La misma automatización puede beneficiar a un segmento y perjudicar a otro. La comunicación debe explicar cómo funciona la alternativa, qué requisitos tiene

y cómo obtener ayuda, evitando presentar una mejora parcial como si fuera universal.

Un criterio práctico consiste en describir el estado previo, el cambio propuesto y el resultado esperado en términos observables. Por ejemplo, sustituir solicitudes dispersas por un registro compartido debería permitir conocer responsables y avances. El indicador pertinente podría ser la proporción de solicitudes con seguimiento completo. La cantidad de licencias adquiridas informa sobre recursos, pero no demuestra que el seguimiento funcione. Separar insumos y resultados evita confundir implementación con aprovechamiento.

La evaluación inicial debe incluir a quienes realizan el trabajo y a quienes reciben el servicio. Sus perspectivas permiten descubrir tareas invisibles, excepciones frecuentes y obstáculos de acceso. La dirección puede empezar con un proceso delimitado, documentar aprendizajes y revisar su alcance antes de extenderlo. Esta secuencia no obliga a avanzar lentamente; procura que la velocidad corresponda a una comprensión suficiente del problema y de las condiciones necesarias para resolverlo.

1.1.2. Modelos de negocio y ecosistemas de valor

Un modelo de negocio explica cómo una organización crea, entrega y obtiene valor. La tecnología puede intervenir en cualquiera de esas dimensiones: facilitar una oferta personalizada, ampliar canales de distribución o modificar la forma de pago. Sin embargo, incorporar una herramienta no responde automáticamente a preguntas sobre quién necesita la oferta, por qué la elegiría y qué estructura de costos permite mantenerla. Estas decisiones pertenecen al diseño del negocio (Teece, 2018).

En una empresa de servicios, la digitalización puede hacer viable un acompañamiento continuo donde antes existían intervenciones aisladas. Esa posibilidad requiere definir qué incluye el servicio, qué conocimiento debe mantenerse actualizado y cuánto trabajo genera cada cliente. Una suscripción, por ejemplo, no se sostiene solamente porque exista una plataforma de cobro. Necesita una contribución recurrente que las personas reconozcan y una operación capaz de cumplirla sin acumular obligaciones que no pueda atender.

El valor también depende de otros actores. Proveedores de pago, distribuidores, desarrolladores, asociaciones profesionales y comunidades de usuarios influyen en la experiencia final. La revisión de Hanelt et al. describe la transformación como un proceso conectado con ecosistemas digitales y con formas organizativas capaces de adaptarse (Hanelt et al., 2021). Para la gestión, esa perspectiva invita a identificar dependencias y acuerdos que se encuentran fuera del organigrama, pero que condicionan el servicio ofrecido.

La dependencia puede proporcionar acceso y, al mismo tiempo, reducir autonomía. Una plataforma facilita llegar a compradores, aunque controla parte de la información y de las condiciones de visibilidad. La dirección debe distinguir los vínculos que puede administrar directamente de aquellos mediados por terceros. Disponer de canales propios, datos pertinentes y mecanismos de continuidad constituye una decisión estratégica cuando el servicio no puede quedar enteramente sujeto a reglas externas.

La comunicación de valor debe reflejar esa estructura. Si una organización promete entrega inmediata, necesita conocer la capacidad de sus aliados y las excepciones previsibles. Si ofrece acompañamiento especializado, debe explicar qué parte realiza su equipo y qué parte depende de terceros. La transparencia no

exige exhibir todos los detalles operativos; requiere que las condiciones relevantes para decidir sean comprensibles y que la promesa no exceda las capacidades efectivamente disponibles.

Para analizar una alternativa de negocio conviene elaborar una secuencia de preguntas. ¿Qué problema resuelve? ¿Quién obtiene el beneficio? ¿Qué recursos y aliados hacen posible la entrega? ¿Cómo se sostienen los costos? ¿Qué consecuencias recaen sobre otros actores? Las respuestas permiten comparar modelos por su coherencia. Una opción aparentemente atractiva puede descartarse si necesita información inaccesible, incentiva prácticas contrarias a la marca o traslada costos excesivos a trabajadores y usuarios.

1.1.3. Capacidades dinámicas y renovación estratégica

Una capacidad organizacional es una forma relativamente estable de realizar actividades mediante conocimientos, recursos y coordinación. Las capacidades dinámicas se relacionan con la identificación de cambios y la renovación de esa base de recursos. En el ámbito digital, interesa comprender cómo la organización percibe oportunidades, moviliza respuestas y transforma prácticas existentes. El estudio de Warner y Wäger vincula esas capacidades con un proceso continuo de renovación estratégica (Warner y Wäger, 2019).

La primera dificultad suele ser interpretar las señales. Una caída de consultas puede relacionarse con cambios de demanda, con dificultades de acceso o con una pérdida de visibilidad. Cada explicación conduce a una intervención distinta. La dirección necesita reunir información comercial, operativa y comunicacional antes de atribuir el problema a una sola causa. La escucha de públicos y la revisión de datos deben

funcionar como actividades regulares, no únicamente como respuesta a una crisis.

La segunda dificultad consiste en convertir la interpretación en decisiones. Reconocer que un público necesita respuestas más claras no mejora la oferta si nadie dispone de tiempo o autoridad para cambiarla. La capacidad de movilización requiere responsables, recursos y una delimitación del problema. También necesita criterios para abandonar alternativas poco prometedoras. Mantener una iniciativa por el esfuerzo ya invertido puede impedir que la organización utilice ese aprendizaje en una opción mejor fundamentada.

La renovación exige modificar rutinas que habían resultado útiles. Una empresa acostumbrada a controlar la calidad al final del proceso puede necesitar revisiones parciales para atender servicios digitales más frecuentes. Ese cambio afecta calendarios, competencias e incentivos. La resistencia no siempre expresa desinterés: puede revelar incertidumbre sobre quién asume el riesgo de un error. El liderazgo debe hacer explícitas esas consecuencias y negociar condiciones que permitan ensayar nuevas formas de trabajo.

En marketing y comunicación, una capacidad dinámica puede observarse cuando el equipo transforma una señal de los públicos en una mejora comprobable. La secuencia incluye detectar preguntas reiteradas, revisar la causa, modificar información o servicio y evaluar si la dificultad disminuye. La mera acumulación de reportes no constituye aprendizaje organizacional. La evidencia de la capacidad se encuentra en la calidad de las decisiones y en la posibilidad de repetir el proceso con otros problemas.

Como propuesta de aplicación, cada iniciativa puede registrar tres aspectos: señal que la origina, decisión que introduce y aprendizaje que deja. Ese registro permite

diferenciar proyectos que producen conocimiento de actividades que solamente consumen recursos. La dirección puede revisar periódicamente si sus equipos detectan cambios relevantes, responden a tiempo y actualizan prácticas. El análisis no busca premiar novedades constantes, sino conservar lo que funciona y renovar aquello que pierde utilidad.

1.1.4. Madurez digital y diseño de procesos

La madurez digital expresa el grado en que una organización puede utilizar recursos digitales de manera consistente con sus propósitos. No debe reducirse a una clasificación decorativa de niveles ni a una comparación de herramientas. Una empresa pequeña con datos confiables y responsabilidades claras puede estar mejor preparada para resolver un problema concreto que otra con sistemas sofisticados y procesos fragmentados. La evaluación necesita atender capacidades y condiciones de uso.

La literatura sobre capacidades de marketing digital identifica diferencias entre lo que las organizaciones consideran necesario y aquello que efectivamente pueden desarrollar. El análisis de estas brechas orienta decisiones de formación, coordinación y asignación de recursos (Herhausen et al., 2020). Para una evaluación interna, conviene separar disponibilidad tecnológica, calidad de datos, competencias, integración de procesos y capacidad de evaluación. Agruparlas en un único promedio puede ocultar una debilidad que impide avanzar.

El diseño de procesos comienza con una representación del trabajo real. Debe incluir quién recibe una solicitud, qué información necesita, cómo se transfiere y qué excepciones

aparecen. Los procedimientos formales no siempre recogen actividades que las personas realizan para resolver fallos del sistema. Entrevistar al equipo y observar algunos recorridos completos permite identificar duplicaciones, esperas y decisiones que dependen de una sola persona. La automatización requiere conocer esas condiciones antes de codificarlas.

Una mejora útil elimina trabajo innecesario antes de digitalizarlo. Pedir la misma información en varios formularios aumenta el riesgo de inconsistencias. Mantener aprobaciones sin un propósito identificable prolonga tiempos y dificulta atribuir responsabilidades. La dirección debe conservar controles que protejan calidad y derechos, pero revisar aquellos que sobreviven por costumbre. El objetivo consiste en simplificar el proceso sin perder la capacidad de atender situaciones que no encajan en el recorrido habitual.

La madurez debe evaluarse por actividad. El equipo comercial puede registrar oportunidades con precisión mientras la atención posterior utiliza correos sin seguimiento. En ese caso, una campaña exitosa podría aumentar una carga operativa que el servicio no puede absorber. La lectura conjunta de captación y cumplimiento permite localizar el verdadero límite. La coordinación entre marketing y operaciones resulta necesaria para que la demanda promovida corresponda a una capacidad de respuesta disponible.

La siguiente matriz ofrece un diagnóstico didáctico. Su propósito es organizar evidencia y decisiones; no constituye una escala validada. Cada organización debe definir sus propios criterios y documentar por qué ubica una actividad en determinada condición. Cuando una dimensión impide alcanzar el resultado esperado, debe tratarse como una

restricción prioritaria, aunque otras dimensiones presenten avances visibles.

Tabla 1.
Madurez digital y diseño de procesos

Dimensión	Evidencia que conviene revisar	Decisión posible
Procesos	Recorridos y excepciones documentados	Eliminar duplicaciones
Datos	Registros completos y consistentes	Corregir fuentes críticas
Personas	Tareas realizadas con autonomía	Formar y acompañar
Integración	Transferencias entre áreas	Acordar responsables
Evaluación	Resultados comparables en el tiempo	Revisar o ampliar el cambio

Fuente: Elaboración propia.

1.1.5. Competencia y asimetrías en el entorno latinoamericano

La competencia digital combina oportunidades de acceso con diferencias de recursos. Una organización puede alcanzar públicos fuera de su territorio, pero necesita comprender condiciones de pago, atención, idioma y distribución. La ampliación de visibilidad no elimina restricciones operativas ni diferencias de confianza. En este libro, el contexto latinoamericano se aborda como un conjunto de situaciones heterogéneas que requieren diagnóstico local, evitando atribuir a toda la región una misma trayectoria de transformación.

Las asimetrías pueden aparecer entre empresas, sectores y públicos de una misma ciudad. Algunas personas disponen de conectividad estable y medios de pago diversos; otras

necesitan procedimientos de baja demanda tecnológica o acompañamiento. Una estrategia que excluye esas diferencias puede mejorar indicadores de quienes completan el proceso y, a la vez, ocultar a quienes abandonan antes de registrarse. La investigación debe examinar tanto usuarios actuales como personas que encuentran barreras de acceso.

En organizaciones pequeñas, los costos relevantes incluyen tiempo de aprendizaje, mantenimiento y dependencia de proveedores. Una solución económica al inicio puede resultar exigente si necesita configuraciones permanentes o si no permite recuperar información. El análisis de competitividad debe considerar el costo total de sostener el servicio. Las capacidades para digitalizar modelos de negocio también necesitan examinarse dentro de relaciones comerciales y procesos existentes, especialmente en intercambios entre empresas (Ritter y Pedersen, 2020).

La proximidad puede constituir una fuente de diferenciación. Conocer problemas de un territorio, atender en horarios adecuados o explicar condiciones con claridad puede aportar valor que una plataforma de alcance general no ofrece del mismo modo. Esa ventaja necesita traducirse en una experiencia consistente. La comunicación no debe convertir la identidad local en una afirmación vacía; debe mostrar cómo ese conocimiento modifica la oferta, la atención o la colaboración con otros actores.

La estrategia también puede apoyarse en alianzas. Una asociación empresarial puede compartir formación; una institución educativa puede contribuir con investigación; un proveedor puede facilitar integración técnica. El acuerdo debe precisar responsabilidades y distribución de beneficios. La cooperación pierde sostenibilidad cuando un participante asume trabajo permanente sin recursos o reconocimiento.

Antes de anunciar una alianza, resulta necesario comprobar qué actividades puede realizar y cómo se resolverán desacuerdos sobre alcance y calidad.

Un ejercicio útil consiste en comparar tres escenarios de expansión: mejorar el servicio local, atender un territorio cercano y distribuir una oferta digital más amplia. Para cada escenario deben estimarse necesidades de información, costos de atención y barreras de acceso. La opción estratégica surge de esa comparación y no del supuesto de que crecer geográficamente siempre representa progreso. En algunos casos, fortalecer relaciones existentes puede producir una base más sólida para una expansión posterior.

1.2. Marketing y comunicación en la estrategia digital

Marketing y comunicación conectan el conocimiento del entorno con la definición de la oferta y la coordinación de sus promesas. Su contribución requiere participar en decisiones de gestión y mantener relaciones de trabajo con operaciones, tecnología y dirección. Los apartados siguientes examinan cómo orientar esa participación hacia resultados que los públicos puedan reconocer y valorar.

1.2.1. Orientación a los públicos y propuesta de valor

Una propuesta de valor describe el beneficio que una organización puede aportar a un público determinado y las razones por las que su oferta resulta pertinente. Su formulación debe partir de una necesidad comprobable, no de una lista de atributos internos. La disponibilidad de una plataforma, por ejemplo, solo representa valor cuando facilita una tarea

importante para quienes la utilizan. La investigación debe explicar cuál es esa tarea y bajo qué condiciones se realiza.

El marco de marketing digital desarrollado por Kannan y Li conecta tecnologías, puntos de contacto y decisiones de marketing, y permite examinar cómo los cambios digitales afectan la creación de valor (Kannan y Li, 2017). Su utilidad para la administración radica en evitar una lectura aislada de cada canal. Una interacción adquiere sentido dentro de un proceso de elección, uso y relación en el que participan recursos de la organización y del propio público.

La orientación a los públicos exige diferenciar necesidades de preferencias expresadas. Una persona puede solicitar más mensajes porque no encuentra información oportuna; otra puede pedir menos mensajes por recibir contenidos irrelevantes. Atender ambas solicitudes requiere comprender sus causas. La solución puede consistir en mejorar la disponibilidad de información y permitir preferencias de contacto. La dirección debe investigar el problema que subyace a la petición antes de convertirla en una especificación del servicio.

Una propuesta de valor también incluye renunciaciones. No todas las necesidades pueden atenderse con los mismos recursos ni todos los públicos deben recibir una oferta idéntica. Delimitar el alcance permite proteger calidad y evitar expectativas que luego resulten imposibles de cumplir. La comunicación debe hacer comprensibles esas condiciones desde el inicio. Expresar con precisión qué incluye un servicio suele ser más útil que acumular adjetivos sobre su carácter integral, innovador o personalizado.

En un ejemplo hipotético, una empresa que capacita a pequeños comercios identifica que sus clientes abandonan cursos extensos por falta de tiempo. Una respuesta posible

combina sesiones breves, aplicación sobre problemas reales y consultas posteriores. El valor no reside en que el curso sea digital, sino en su compatibilidad con el trabajo cotidiano. Antes de ampliar la oferta, conviene comprobar participación, aprendizaje aplicado y carga de atención que genera cada modalidad.

La propuesta puede evaluarse mediante una ficha que registre público, necesidad, beneficio, evidencia disponible y condiciones de entrega. Esa ficha debe revisarse cuando cambian los públicos o la capacidad operativa. Si un beneficio no cuenta con evidencia suficiente, corresponde formularlo como una expectativa que se pondrá a prueba. El marketing aporta así una hipótesis de valor que la organización debe convertir en una experiencia verificable y sostenible.

1.2.2. Posicionamiento y coherencia de marca

El posicionamiento expresa el lugar que una oferta busca ocupar en la consideración de un público frente a alternativas relevantes. Su claridad depende de seleccionar una diferencia que importe, pueda sostenerse y resulte comprensible. En entornos digitales, donde los mensajes se comparan rápidamente, la coherencia entre información y experiencia adquiere especial relevancia. Una promesa de cercanía pierde credibilidad cuando todos los canales dificultan encontrar a una persona responsable.

La marca reúne señales visuales, verbales y conductuales. Los elementos gráficos facilitan reconocimiento, pero la confianza también se forma mediante entregas, respuestas y decisiones ante situaciones difíciles. La perspectiva de experiencia del cliente recuerda que las interacciones se distribuyen entre distintos momentos y actores (Lemon y

Verhoef, 2016). Por ello, el posicionamiento debe examinarse en el recorrido completo y no solamente en anuncios o piezas institucionales.

La consistencia no exige que todos los mensajes sean idénticos. Una explicación técnica para un comprador institucional necesita más detalle que una publicación de presentación. Lo que debe mantenerse es el sentido de la promesa y el criterio que la respalda. Una guía de comunicación útil establece qué atributos se sostienen con evidencia, qué tono corresponde a cada situación y cómo se explican límites. También identifica afirmaciones que requieren revisión antes de publicarse.

El posicionamiento debe relacionarse con capacidades operativas. Si una empresa desea ser reconocida por rapidez, debe conocer tiempos habituales, excepciones y condiciones de demanda. Si busca diferenciarse por rigor, necesita mecanismos de revisión que puedan describirse. La dirección puede utilizar una matriz de promesas y evidencias para detectar distancias entre discurso y servicio. Cuando la evidencia es insuficiente, corresponde mejorar la operación o ajustar la promesa.

La fragmentación de canales introduce un problema adicional. Distintas áreas pueden producir mensajes compatibles en apariencia, pero contradictorios en fechas, condiciones o beneficios. La solución no consiste en centralizar cada palabra. Conviene establecer una fuente común para información crítica, responsabilidades de actualización y reglas para excepciones. Así, cada equipo mantiene autonomía de expresión dentro de acuerdos que protegen la integridad de la oferta.

Una revisión de marca puede comenzar con una muestra de interacciones recientes. Deben compararse lo prometido, lo

comprendido por el público y lo efectivamente recibido. Las discrepancias permiten identificar prioridades de mejora. Esta evaluación es más productiva cuando combina registros y testimonios, porque la organización puede cumplir una condición formal sin haberla comunicado de manera comprensible. La coherencia se verifica en la relación entre intención, interpretación y experiencia.

1.2.3. Arquitectura de canales y experiencia omnicanal

Una arquitectura de canales define qué función cumple cada medio de interacción y cómo se conectan sus recorridos. Un sitio puede explicar la oferta, un canal de mensajería resolver dudas y una plataforma permitir el seguimiento del servicio. La coordinación es necesaria para que la persona no tenga que reconstruir su situación en cada contacto. La omnicanalidad debe evaluarse como continuidad de experiencia y no como cantidad de canales disponibles.

Las nuevas tecnologías pueden modificar las etapas previas, durante y posteriores a una transacción. El análisis de Hoyer et al. organiza esas posibilidades alrededor del recorrido del cliente y del valor de la experiencia (Hoyer et al., 2020). Para la práctica administrativa, la pregunta es qué tecnología mejora una necesidad concreta en cada etapa. La adopción de una novedad carece de justificación si añade esfuerzo o confusión sin aportar un beneficio relevante.

El diseño debe precisar transiciones. Cuando una consulta pasa de un asistente automatizado a un equipo humano, es necesario saber qué información se conserva, quién recibe el caso y qué plazo se comunica. Cuando una persona inicia una solicitud en línea y la completa de forma presencial, conviene evitar que deba entregar nuevamente todos sus datos. Estas

decisiones afectan la percepción de competencia y consideración de la organización.

La integración necesita criterios de identidad proporcionados. Reconocer a una persona entre canales puede facilitar continuidad, pero no justifica recolectar información excesiva. En ciertos servicios basta con un código de caso y una verificación adecuada. La arquitectura debe definir qué datos necesita cada equipo y durante cuánto tiempo. Además, debe permitir alternativas cuando una persona no puede utilizar el canal preferido por la organización.

El número de canales debe corresponder a recursos de atención. Abrir un nuevo medio genera expectativas sobre disponibilidad y respuesta. Si no existe capacidad para mantenerlo, puede fragmentar el trabajo y deteriorar la experiencia. Antes de incorporar un canal conviene identificar qué público lo necesita, qué función cumplirá y qué procedimiento permitirá sostenerlo. La comunicación debe informar horarios, alcance y opciones de seguimiento con suficiente claridad.

Como ejercicio de diseño, puede seleccionarse una solicitud frecuente y representarla desde la primera pregunta hasta su resolución. En cada transición se registra información transferida, responsable, plazo y alternativa ante un fallo. El análisis permite identificar puntos donde el público realiza trabajo que debería resolver la organización. Mejorar esas transiciones suele aportar más valor que añadir una interfaz atractiva sobre un proceso todavía desconectado.

1.2.4. Gobierno de datos y responsabilidad digital

El gobierno de datos establece decisiones y responsabilidades sobre la información utilizada por la

organización. Incluye definiciones, calidad, acceso, conservación y uso. En marketing, estas decisiones influyen en segmentación, medición y personalización. En comunicación, condicionan la precisión de los mensajes y la protección de quienes participan en las relaciones institucionales. Su ausencia puede producir campañas aparentemente eficientes basadas en registros inconsistentes o usos que los públicos no comprenden.

La responsabilidad digital corporativa amplía la atención hacia valores y normas que orientan el uso de tecnologías y datos. El marco propuesto por Lobschat et al. considera estas responsabilidades en relación con actividades y actores de la organización (Lobschat et al., 2021). Esta perspectiva resulta útil para reconocer que la calidad de una decisión digital no depende únicamente de su funcionamiento técnico, sino también del criterio con que se utiliza y supervisa.

Un gobierno proporcionado puede comenzar con pocas preguntas. ¿De dónde procede el dato? ¿Para qué se necesita? ¿Quién puede modificarlo? ¿Qué significa exactamente? ¿Cuándo deja de ser útil? Las respuestas evitan que distintas áreas calculen el mismo indicador de maneras incompatibles. También ayudan a reconocer información que se conserva por costumbre y que aumenta exposición sin contribuir a una finalidad concreta.

La calidad requiere atender errores de origen y de interpretación. Un registro vacío puede significar que una persona no respondió, que la pregunta no aplicaba o que el sistema falló. Si esas situaciones se agrupan como una sola categoría, el análisis puede conducir a decisiones equivocadas. El equipo debe documentar definiciones y tratar explícitamente los datos faltantes. La automatización amplifica

tanto las ventajas de información consistente como las consecuencias de sus defectos.

La confianza también depende de que las personas comprendan prácticas relevantes. Las decisiones de privacidad afectan la innovación y el marketing basado en datos, por lo que no conviene abordarlas como una restricción ajena al diseño del negocio (Bleier et al., 2020). Una explicación comprensible del uso de información puede acompañarse de opciones reales de contacto y gestión de preferencias. La transparencia pierde utilidad cuando se limita a textos extensos que no permiten decidir.

Para una organización pequeña, un responsable por conjunto de datos y un registro de usos pueden representar un avance significativo. Los accesos deben corresponder a tareas, y las excepciones deben quedar justificadas. Cuando una nueva campaña requiere información distinta, procede revisar su necesidad y sus implicaciones antes de incorporarla. El gobierno de datos se fortalece cuando forma parte del trabajo habitual y puede comprenderse sin depender exclusivamente de especialistas.

1.2.5. Diagnóstico integrado y hoja de ruta inicial

Un diagnóstico integrado relaciona problema, públicos, procesos, capacidades y resultados. Su función es explicar por qué una iniciativa merece atención y qué condiciones necesita. Una lista de debilidades generales resulta insuficiente si no muestra cómo afectan la experiencia o la viabilidad del servicio. La dirección debe seleccionar problemas con un alcance manejable y con información suficiente para distinguir causas probables de impresiones iniciales.

La revisión de Plekhanov et al. organiza un campo extenso de investigación sobre transformación digital y plantea una agenda que ayuda a reconocer su diversidad (Plekhanov et al., 2023). Para este libro, esa amplitud respalda la necesidad de un diagnóstico que incluya varios niveles de la organización. La propuesta siguiente es una herramienta didáctica de integración; no reproduce un instrumento de medición validado ni pretende abarcar todas las situaciones posibles.

El primer paso consiste en describir una situación verificable. En un caso hipotético de servicios profesionales, los clientes preguntan repetidamente por el estado de sus solicitudes. Antes de adquirir un sistema, conviene revisar si existen responsables definidos, etapas comprensibles y registros actualizados. La causa puede ser una falta de seguimiento, pero también una promesa inicial imprecisa. La intervención adecuada depende de esa distinción y puede combinar cambios de proceso y comunicación.

El segundo paso compara alternativas. Una opción puede consistir en un registro compartido con avisos manuales; otra, en una plataforma integrada. La comparación debe incluir costo, aprendizaje, continuidad y posibilidad de corregir errores. La alternativa más compleja no es necesariamente la más apropiada. Importa que resuelva el problema con un nivel de esfuerzo que la organización pueda mantener y que permita evolucionar cuando cambien las necesidades.

El tercer paso define una prueba delimitada. Debe señalar qué grupo o proceso participará, durante cuánto tiempo se observará y qué criterios permitirán continuar, ajustar o detener la iniciativa. El equipo necesita conocer qué decisiones conserva y cómo comunicar incidentes. También debe estimarse el trabajo de revisión que añade la prueba. Un piloto

no puede evaluarse correctamente si sus costos se ocultan dentro de horas adicionales no registradas.

El cuarto paso vincula aprendizaje y decisión. La evaluación debe comparar el resultado esperado con evidencia de uso, calidad y carga operativa. Si mejoran los tiempos, pero aumentan los errores, corresponde examinar la causa antes de ampliar. Si la iniciativa no produce el efecto esperado, el registro debe conservar lo aprendido. La competitividad se fortalece cuando una organización puede revisar sus hipótesis sin convertir cada ajuste en una disputa por defender decisiones anteriores.

Tabla 2.
Diagnóstico integrado y hoja de ruta inicial

Etapa	Pregunta de gestión	Producto de trabajo
Diagnóstico	¿Qué problema afecta a qué público?	Descripción con evidencia
Diseño	¿Qué cambio puede resolverlo?	Alternativas y condiciones
Prueba	¿Cómo se observará su utilidad?	Piloto con responsables
Evaluación	¿Qué mejoró y qué costo produjo?	Comparación y aprendizajes
Decisión	¿Se amplía, ajusta o detiene?	Acuerdo documentado

Fuente: Elaboración propia.

La transformación digital adquiere coherencia cuando sus decisiones parten de necesidades concretas y se articulan con capacidades de ejecución. El marketing identifica problemas de valor y relación; la comunicación hace comprensibles las promesas y permite examinar su cumplimiento. La tecnología

aporta posibilidades, mientras el diseño de procesos, el gobierno de datos y la evaluación determinan cómo se aprovechan. El siguiente capítulo profundiza en el conocimiento de los públicos y en la construcción de relaciones que permiten orientar ese trabajo.



CAPÍTULO II

MARKETING DIGITAL Y COMUNICACIÓN PARA CONSTRUIR
RELACIONES DE VALOR

Conocer a los públicos requiere comprender sus decisiones, sus condiciones de participación y la experiencia que construyen alrededor de una oferta. Los registros digitales ofrecen información abundante, pero necesitan preguntas bien formuladas y criterios de interpretación. Una visita no explica por qué una persona se interesó; una compra no revela por sí sola satisfacción; un comentario favorable no representa necesariamente al conjunto de usuarios.

Este capítulo desarrolla una aproximación que combina investigación, experiencia y evaluación. La primera parte aborda el conocimiento comercial y el diseño de relaciones; la segunda examina estrategias de comunicación, comunidades y reputación. El argumento es que el marketing produce mejores decisiones cuando integra evidencia diversa y cuando la comunicación permite comprender, participar y resolver dificultades a lo largo del vínculo con la organización.

2.1. Inteligencia comercial centrada en los públicos

La inteligencia comercial transforma información en comprensión útil para decidir. Su valor depende de la pertinencia de las preguntas, de la calidad de los datos y de la relación con el trabajo cotidiano. La organización necesita distinguir qué sabe, qué supone y qué debe investigar. Esta disciplina evita que los tableros sustituyan el contacto con las personas o que las anécdotas se conviertan en conclusiones generales.

2.1.1. Comportamiento y recorrido del cliente

El recorrido del cliente representa las actividades e interacciones asociadas a una necesidad, desde su reconocimiento hasta el uso y la evaluación de una oferta. No

siempre sigue una secuencia lineal. Las personas pueden comparar, consultar a terceros, abandonar y regresar. La perspectiva de experiencia desarrollada por Becker y Jaakkola ayuda a reconocer que las respuestas del cliente se forman en un contexto más amplio que los estímulos controlados por la empresa (Becker y Jaakkola, 2020).

Un mapa útil comienza con una situación concreta. Comprar un servicio de capacitación para uso personal difiere de contratarlo para una institución. En el segundo caso pueden intervenir usuarios, responsables presupuestarios y personas que verifican condiciones. Agruparlos en una sola figura de cliente oculta necesidades de información diferentes. La investigación debe identificar quién inicia la búsqueda, quién influye, quién decide y quién experimenta los resultados del servicio.

Cada etapa permite formular preguntas específicas. Antes de elegir interesa conocer criterios de comparación y fuentes de confianza. Durante la contratación importan claridad, esfuerzo y seguridad. En el uso se observan dificultades, acompañamiento y cumplimiento. Después aparecen valoración, continuidad y recomendación. El mapa adquiere utilidad cuando relaciona estas preguntas con evidencia y responsables, evitando convertirse en un esquema visual separado de las decisiones de gestión.

Las emociones pueden orientar la investigación, pero requieren interpretación cuidadosa. Una queja intensa puede reflejar una pérdida importante para la persona, aunque el incidente parezca pequeño para la organización. Del mismo modo, una respuesta breve no permite inferir automáticamente indiferencia. La dirección debe combinar lo que las personas expresan con las condiciones del proceso. Las etiquetas

emocionales obtenidas mediante sistemas automáticos no sustituyen esa comprensión contextual.

En un caso hipotético de formación continua, una persona solicita información, recibe condiciones extensas y luego deja de responder. La ausencia de compra puede deberse a precio, falta de tiempo o dificultad para comprender los requisitos. Una entrevista breve o una pregunta de seguimiento voluntaria permite distinguir esas explicaciones. El objetivo no es presionar para cerrar la venta, sino comprender dónde la oferta pierde pertinencia o se vuelve difícil de evaluar.

La revisión del recorrido debe incluir a quienes no completan el proceso. Si solo se entrevista a clientes satisfechos, la organización aprende poco sobre barreras de acceso. También conviene examinar momentos posteriores a la entrega, donde surgen problemas de uso y expectativas incumplidas. Un recorrido bien estudiado permite distribuir mejoras entre información, producto y atención, de modo que la responsabilidad no recaiga únicamente en el equipo encargado de comunicar.

2.1.2. Investigación de mercados y escucha digital

La investigación de mercados necesita vincular una pregunta con un diseño apropiado. Una encuesta permite describir respuestas de una población cuando su selección y aplicación lo justifican. Una entrevista ayuda a comprender experiencias y significados. Los registros de uso muestran conductas dentro de un sistema, mientras la observación permite reconocer dificultades que las personas no siempre verbalizan. La elección debe responder al problema, no a la facilidad de obtener un tipo de dato.

La escucha digital amplía las fuentes disponibles, aunque introduce sesgos de participación. Quienes comentan públicamente no representan necesariamente a quienes utilizan un servicio. Las conversaciones pueden estar influidas por normas de la plataforma, campañas o situaciones extraordinarias. La literatura sobre estrategias de redes distingue actividades de contenido, seguimiento e integración con relaciones comerciales, lo que permite ubicar la escucha dentro de un proceso más amplio (Li et al., 2021).

Para investigar una dificultad de servicio conviene combinar fuentes. Los registros pueden mostrar dónde se interrumpe un formulario; las entrevistas, por qué se interrumpe; la revisión operativa, qué condiciones originan el problema. La triangulación no significa que todas las fuentes deban coincidir. Sus diferencias pueden revelar que un grupo experimenta obstáculos específicos o que una métrica registra solo una parte del recorrido. La interpretación debe conservar esas discrepancias hasta comprenderlas.

La calidad de una encuesta depende de preguntas comprensibles, opciones pertinentes y una población definida. Preguntar simultáneamente por rapidez y amabilidad impide saber qué dimensión explica una respuesta. Asimismo, una muestra obtenida entre seguidores activos no autoriza conclusiones sobre todos los clientes. El informe debe describir quién respondió, cómo fue contactado y qué limitaciones tiene la interpretación. Estas condiciones permiten utilizar los resultados sin atribuirles una representatividad inexistente.

En la escucha de redes, la unidad de análisis debe quedar explícita. Contar publicaciones, personas o temas produce resultados distintos. Una misma persona puede escribir varias veces y amplificar un asunto. El equipo necesita reglas para identificar duplicaciones, distinguir preguntas de

reclamaciones y revisar contenidos ambiguos. La automatización puede ayudar a ordenar materiales, pero conviene mantener revisión humana de categorías y de casos que afectan decisiones importantes.

La investigación debe terminar en una devolución útil. Si se solicita opinión a una comunidad, es razonable explicar qué se aprendió y qué cambios son posibles. Cuando una demanda no puede atenderse, conviene reconocerla y justificar la decisión. Esta práctica convierte la escucha en una relación y evita tratar a las personas únicamente como fuentes de datos. El valor de investigar se observa cuando la comprensión obtenida modifica una decisión o delimita mejor una incertidumbre.

2.1.3. Segmentación y gestión de relaciones con clientes

La segmentación organiza públicos que comparten necesidades o condiciones relevantes para una decisión. Su utilidad depende de que las diferencias identificadas permitan ofrecer una respuesta pertinente. Clasificar por edad o ubicación puede ser insuficiente si las necesidades dependen de experiencia, recursos o momento de uso. El criterio de segmentación debe relacionarse con una acción que la organización pueda realizar y evaluar, evitando multiplicar categorías sin consecuencias prácticas.

La gestión de relaciones con clientes, habitualmente denominada CRM, comprende procesos y criterios para mantener información y coordinar interacciones. Un programa facilita ese trabajo, pero no define por sí solo la estrategia. La revisión de Ledro et al. ofrece un marco para integrar IA en CRM y destaca la necesidad de pensar la incorporación dentro de una estructura de gestión (Ledro et al., 2025). La tecnología

debe responder a una finalidad relacional claramente establecida.

Un segmento puede definirse por necesidades de acompañamiento. En servicios profesionales, algunas personas requieren orientación inicial y otras llegan con especificaciones completas. Diferenciar estas situaciones permite adaptar información y tiempos de atención sin convertir la clasificación en una jerarquía de dignidad. Los segmentos deben revisarse porque las personas cambian de necesidad. Una etiqueta útil para una campaña no debería convertirse en una descripción permanente del individuo.

La automatización permite asignar prioridades, pero puede reproducir decisiones históricas que no conviene conservar. Si una organización atendió menos a ciertos grupos, los datos pueden registrar menor conversión y sugerir que no merecen inversión. Esa conclusión confunde el comportamiento del público con el trato recibido. Antes de utilizar una clasificación predictiva, el equipo debe examinar cómo se generó la información y qué opciones de corrección existen.

La relación debe medirse más allá de la venta inmediata. Interesa conocer continuidad, resolución de dificultades, uso efectivo y calidad del contacto. Sin embargo, aumentar comunicaciones no garantiza una relación más sólida. Una persona puede valorar recibir menos mensajes y encontrar información cuando la necesita. Las preferencias de contacto y la pertinencia del contenido deberían orientar la frecuencia, especialmente cuando existen públicos con vínculos diferentes con la organización.

Como propuesta práctica, cada segmento puede documentarse mediante necesidad principal, evidencia, oferta pertinente y límites de uso de información. También conviene registrar cuándo debe revisarse. Si la organización no puede

explicar por qué una categoría produce un trato distinto, corresponde reconsiderarla. El CRM adquiere sentido cuando ayuda a recordar compromisos, evitar repeticiones y responder con continuidad, conservando la capacidad de reconocer circunstancias que una clasificación general no recoge.

2.1.4. Diseño de experiencia y calidad del servicio

La experiencia del cliente se construye mediante percepciones y respuestas vinculadas al servicio y a su contexto. La organización puede diseñar condiciones que la favorezcan, pero no controlar completamente cómo será vivida. Esa distinción permite asumir responsabilidades sin prometer resultados emocionales universales. El diseño debe atender claridad, esfuerzo, accesibilidad y resolución, además de elementos estéticos que facilitan reconocimiento y uso.

El marco de Holmlund et al. relaciona gestión de experiencia con análisis de datos y decisiones estratégicas (Holmlund et al., 2020). Su aportación permite considerar que la información debe utilizarse para comprender y mejorar la experiencia, no solamente para describirla. Una medición pierde valor cuando produce reportes frecuentes sin identificar qué actividad necesita cambiar, quién puede modificarla y cómo se comprobará que la intervención aportó un beneficio.

La calidad del servicio depende de expectativas y de cumplimiento. Algunas expectativas se originan en mensajes de la organización; otras provienen de experiencias anteriores o de alternativas del mercado. Por eso, el diseño debe revisar tanto la prestación como la información inicial. Una promesa ambigua puede producir insatisfacción aun cuando el equipo realice correctamente el trabajo previsto. La claridad

contractual y comunicacional forma parte de la experiencia desde el primer contacto.

La accesibilidad debe abordarse como una condición del recorrido. Formularios extensos, instrucciones confusas o contenidos que solo pueden comprenderse mediante un formato pueden impedir participación. El diagnóstico necesita observar dificultades reales y ofrecer alternativas razonables. En un servicio digital, una ruta de asistencia humana puede ser decisiva para resolver situaciones que el diseño general no anticipa. Su función y disponibilidad deben ser comprensibles antes de que aparezca el problema.

La recuperación del servicio merece un proceso propio. Cuando ocurre un error, la persona necesita saber qué pasó, qué respuesta recibirá y en qué plazo. El equipo debe contar con autoridad proporcionada para resolver casos habituales, y con una vía de escalamiento para excepciones. Una disculpa puede ser apropiada, pero no reemplaza una acción correctiva. Registrar incidentes permite detectar causas repetidas y reducir la necesidad de compensar fallos que podían prevenirse.

Una evaluación equilibrada puede combinar tiempo de resolución, repetición de contactos, comprensión de condiciones y valoración del trato. Ninguna medida basta por sí sola. Reducir duración de atención puede empeorar la solución; elevar satisfacción puede ocultar costos operativos insostenibles. La dirección debe observar conjuntamente resultados para el público y condiciones de trabajo. Esta lectura permite mejorar la experiencia sin desplazar de manera invisible el esfuerzo hacia usuarios o trabajadores.

2.1.5. Medición comercial y evaluación causal

Medir una acción comercial exige definir qué resultado interesa y qué comparación permite interpretarlo. El aumento de visitas después de una campaña describe una coincidencia temporal, pero puede responder también a estacionalidad, noticias o cambios de oferta. La evaluación causal busca estimar qué habría ocurrido sin la intervención. Esa pregunta requiere diseños y supuestos que deben hacerse explícitos, especialmente cuando los resultados orientan inversiones importantes.

Gordon et al. compararon métodos observacionales con experimentos publicitarios y mostraron dificultades para recuperar efectos causales mediante información observacional (Gordon et al., 2019). El hallazgo no invalida todo análisis de registros, pero advierte sobre conclusiones que confunden selección y efecto. Las personas que ven una publicidad o reciben una recomendación pueden diferir de quienes no la reciben antes de que comience la acción evaluada.

En una prueba aleatorizada, la asignación a condiciones permite construir grupos comparables en expectativa. La organización necesita definir una medida principal, un período de observación y reglas previas de análisis. También debe considerar si participantes de distintos grupos pueden influirse entre sí. Cambiar repetidamente la definición de éxito después de observar resultados dificulta interpretar la prueba y aumenta la probabilidad de seleccionar diferencias debidas al azar.

Cuando no es posible experimentar, pueden utilizarse comparaciones temporales o entre grupos, pero con prudencia. Debe explicarse qué supuestos permiten atribuir diferencias a la intervención y qué factores alternativos se examinaron. Una serie histórica corta o una comparación entre públicos muy

distintos ofrece evidencia limitada. En esos casos, puede ser más útil presentar un resultado descriptivo y proponer una prueba posterior que sostener una certeza que los datos no permiten.

Tabla 3.
Medición comercial y evaluación causal

Nivel	Ejemplo de indicador	Pregunta que permite abordar
Exposición	Alcance observado	¿Quién pudo ver el mensaje?
Comprensión	Respuestas a una pregunta de claridad	¿Se entendió la oferta?
Acción	Solicitudes por visita elegible	¿Se inició un contacto pertinente?
Resultado	Servicios utilizados y resueltos	¿Se entregó el beneficio?
Eficiencia	Costo por resultado incremental	¿Qué valor añadió la intervención?

Fuente: Elaboración propia.

En un ejemplo hipotético, dos versiones de una página reciben mil visitas elegibles cada una. Una obtiene cincuenta solicitudes y la otra sesenta. La diferencia observada es de un punto porcentual en la tasa de solicitud, no de diez puntos. Además, el resultado necesita una evaluación de incertidumbre y de calidad de las solicitudes. Esta ilustración muestra que incluso una comparación sencilla requiere denominadores claros y una interpretación que no confunda conteos, tasas y relevancia práctica.

La tabla 3 distingue niveles de medición. Su uso ayuda a evitar que indicadores fáciles de obtener sustituyan aquello que realmente importa. Una campaña puede alcanzar a

muchas personas y no facilitar comprensión; puede generar consultas y atraer solicitudes que la organización no puede atender. La decisión debe considerar el recorrido completo y los costos adicionales que produce la actividad comercial.

2.2. Estrategias de comunicación y construcción de marca

La comunicación estratégica organiza mensajes, relaciones y decisiones de respuesta de acuerdo con propósitos definidos. Requiere conocer a los públicos, pero también comprender qué puede prometer la organización y qué evidencias respaldan su posición. Su evaluación debe considerar claridad, participación y confianza, además de exposición. Los siguientes apartados desarrollan esa perspectiva en distintos espacios de relación digital.

2.2.1. Contenidos y narrativa institucional

Una estrategia de contenidos define qué información necesita cada público y cómo se ofrecerá de manera comprensible y oportuna. Su punto de partida debe ser una pregunta o una decisión del destinatario. Una institución puede publicar mucho y seguir sin explicar sus requisitos de acceso. La planificación necesita priorizar utilidad, actualización y coherencia, antes de aumentar el volumen de piezas producidas.

La investigación sobre marketing digital y redes plantea un campo amplio de oportunidades y desafíos, entre ellos la integración de canales, las relaciones con consumidores y las implicaciones de nuevas tecnologías (Dwivedi et al., 2021). Para organizar contenidos, esa amplitud invita a relacionar

cada pieza con un propósito dentro del recorrido del público. El contenido de presentación, el de orientación y el de acompañamiento cumplen funciones distintas y requieren evaluaciones también diferentes.

La narrativa institucional aporta continuidad entre esas piezas. No significa convertir toda comunicación en una historia emotiva. Consiste en explicar qué problema atiende la organización, cómo trabaja y qué compromisos orientan sus decisiones. Los relatos de experiencia pueden resultar útiles cuando cuentan con autorización y conservan el contexto. Presentar un caso excepcional como si fuera un resultado habitual crea expectativas que la operación puede no sostener.

La producción debe contemplar un ciclo de vida. Antes de publicar se comprueban información, fuentes, alcance y responsables. Durante su circulación se observan preguntas y posibles interpretaciones erróneas. Después se decide cuándo actualizar, archivar o retirar. Una página antigua puede seguir siendo encontrada, aunque ya no aparezca en las campañas vigentes. Por ello, los contenidos que incluyen condiciones, fechas o procedimientos necesitan responsables y revisiones explícitas.

La IA generativa facilita borradores y variantes, pero introduce decisiones sobre originalidad, exactitud y supervisión. Grewal et al. proponen analizar la selección de herramientas según las características de los insumos y la intervención humana requerida en los resultados (Grewal et al., 2025). En una estrategia de contenidos, esa distinción permite reservar mayor revisión para piezas que interpretan evidencia, comprometen condiciones del servicio o representan la posición institucional sobre asuntos sensibles.

Como propuesta de trabajo, un calendario editorial puede incluir público, pregunta que resuelve, fuente, responsable y

fecha de revisión. Esta estructura favorece la utilidad y reduce publicaciones por inercia. La evaluación debe observar si disminuyen dudas repetidas, mejora la comprensión o aumenta el uso pertinente del servicio. El número de publicaciones permite conocer actividad, pero no explica si la comunicación ayudó a las personas a tomar una decisión informada.

2.2.2. Redes sociales y comunidades de participación

Las redes sociales permiten intercambios que superan la distribución de mensajes institucionales. Las personas conversan entre sí, reinterpretan contenidos y producen información que puede influir en otros públicos. Appel et al. describen este entorno como un espacio de interacción con implicaciones para consumidores, organizaciones y políticas públicas (Appel et al., 2020). Una estrategia necesita comprender esas relaciones y evitar tratar cada conversación como una oportunidad inmediata de venta.

Una comunidad se organiza alrededor de intereses y prácticas compartidas. Su valor puede expresarse en ayuda entre participantes, intercambio de conocimientos y reconocimiento de experiencias. La organización puede facilitar esas condiciones, aunque no debería apropiarse de todas las contribuciones como si fueran activos promocionales disponibles sin restricciones. Las reglas de participación deben explicar propósitos, moderación y usos posibles de los contenidos compartidos.

La moderación requiere criterios que protejan el diálogo y permitan discrepancias. Las preguntas difíciles no deben confundirse con ataques, y las críticas pertinentes pueden contribuir a mejorar el servicio. A la vez, es razonable

intervenir ante hostigamiento, exposición de datos o contenidos que impidan participar a otras personas. Las reglas deben aplicarse de forma consistente y contar con mecanismos de revisión cuando una decisión de moderación resulte discutible.

La ética de redes sociales incluye privacidad, relaciones publicitarias, desinformación y efectos de las condiciones de plataforma. La revisión de Granstedt organiza estas preocupaciones y muestra la necesidad de incorporarlas a las decisiones de marketing (Granstedt, 2024). Para la administración, esto implica evaluar cómo se incentiva la participación y qué conductas se premian. Una dinámica que obtiene interacción mediante humillación o confusión puede deteriorar el vínculo que pretende fortalecer.

Los indicadores deben corresponder al propósito comunitario. Si se busca aprendizaje, interesa observar preguntas resueltas y aportaciones útiles. Si el objetivo es apoyo entre usuarios, conviene evaluar reciprocidad y continuidad. El crecimiento de miembros puede ser secundario si disminuye la calidad de la conversación. También debe examinarse la concentración de participación, porque una comunidad aparentemente activa puede depender de pocas personas y dejar fuera otras experiencias relevantes.

Un diseño inicial puede delimitar tema, públicos, reglas y capacidad de atención. Después conviene realizar actividades pequeñas y observar qué intercambios resultan útiles. La organización debe evitar prometer disponibilidad permanente si no cuenta con recursos para sostenerla. Una comunidad se fortalece cuando sus participantes conocen qué pueden esperar, encuentran un trato consistente y reconocen que sus contribuciones tienen un lugar más allá de la agenda comercial de quien la facilita.

2.2.3. Creadores digitales y posicionamientos públicos

La colaboración con creadores digitales se apoya en relaciones de atención y credibilidad que no pertenecen enteramente a la marca. Su selección requiere examinar afinidad temática, calidad de interacción y pertinencia para el público. El tamaño de la audiencia ofrece información parcial. Una comunidad pequeña con intereses definidos puede resultar más adecuada para una oferta especializada que una audiencia amplia cuya relación con el tema es débil.

El metaanálisis de Pan et al. estudia factores asociados con la eficacia del marketing de influencers y distingue resultados como actitudes, intención de compra y comportamiento comercial (Pan et al., 2025). Su amplitud permite reconocer que no existe un único atributo que determine todos los efectos. La organización debe definir qué busca con una colaboración y examinar si las características del creador, del contenido y del público corresponden a ese propósito.

La relación comercial debe ser comprensible para quienes reciben el mensaje. El acuerdo entre organización y creador necesita precisar alcance, evidencias, revisión y uso posterior de las piezas. La autonomía expresiva puede aportar credibilidad, pero no justifica afirmaciones que la oferta no pueda sostener. Antes de publicar, conviene verificar condiciones concretas del servicio y evitar que una experiencia individual se presente como una garantía general.

Los posicionamientos sobre asuntos sociales exigen una evaluación diferente de la promoción habitual. La investigación de Vredenburg et al. analiza la relación entre mensajes activistas, propósito, valores y prácticas corporativas, y diferencia compromisos coherentes de formas de apropiación

comunicacional de causas (Vredenburg et al., 2020). La dirección debe examinar su capacidad para sostener una posición en decisiones internas, especialmente cuando el compromiso implica costos o conflictos que una campaña por sí sola no resuelve.

Una organización puede decidir participar en una causa vinculada con su actividad, pero necesita escuchar a personas afectadas y reconocer sus propias limitaciones. La visibilidad de la marca no debe desplazar el problema social que afirma atender. Es preferible describir una contribución concreta y verificable que adjudicarse un liderazgo general sin evidencia. Además, la coherencia requiere revisar políticas de contratación, acceso y trato relacionadas con el asunto que se comunica.

Como ejercicio de decisión, puede evaluarse una propuesta de colaboración mediante cinco preguntas: pertinencia, evidencia, transparencia, condiciones de producción y posibles efectos sobre los públicos. Si la organización no puede responder con claridad, debe reformular el acuerdo antes de ejecutarlo. La evaluación posterior debe considerar calidad de comprensión y reputación, además de alcance. Una colaboración efectiva es aquella cuyos resultados pueden defenderse sin ocultar cómo se produjo el mensaje.

2.2.4. Comunicación entre organizaciones y marca empleadora

La comunicación entre organizaciones, o B2B, se desarrolla en procesos de decisión donde intervienen funciones y responsabilidades distintas. Quien utilizará un servicio puede no ser quien autoriza la contratación. Por ello, la información debe ayudar a evaluar utilidad, condiciones, integración y

continuidad. Una pieza atractiva puede iniciar el interés, pero la decisión suele requerir evidencia que permita anticipar cómo funcionará la relación en el trabajo cotidiano.

El análisis de Ritter y Pedersen sobre digitalización de modelos de negocio en empresas B2B permite situar la tecnología dentro de capacidades y relaciones comerciales existentes (Ritter y Pedersen, 2020). Esta perspectiva invita a considerar que la transformación también depende de la disposición de clientes y proveedores. Un servicio digital puede ser técnicamente viable y, sin embargo, encontrar dificultades si sus interlocutores mantienen procedimientos de aprobación o intercambio de información incompatibles.

La comunicación debe organizar documentación por necesidad. Un responsable técnico requiere especificaciones y condiciones de integración; un usuario necesita comprender tareas y apoyo; una dirección evalúa costos y contribución. Repetir el mismo material para todos puede dejar preguntas importantes sin respuesta. Conviene establecer una base común de información y producir versiones que conserven consistencia en compromisos, fechas y alcances.

La marca empleadora se relaciona con la experiencia ofrecida a quienes trabajan o desean trabajar en la organización. Sus mensajes deben corresponder a prácticas de selección, incorporación, desarrollo y evaluación. Prometer autonomía resulta poco creíble cuando todas las decisiones requieren autorizaciones innecesarias. La comunicación de empleo necesita coordinarse con responsables de personas y con equipos que puedan describir condiciones reales del trabajo, incluyendo exigencias y posibilidades de aprendizaje.

El contenido generado por trabajadores puede aportar conocimiento, pero la participación debe ser voluntaria y compatible con sus responsabilidades. No todas las personas

desean representar públicamente a la empresa. Tampoco conviene trasladar al perfil personal la obligación de resolver problemas institucionales. La organización debe aclarar qué información puede compartirse, qué apoyo ofrece y cómo se gestionan desacuerdos, sin convertir la participación en una medida informal de compromiso laboral.

Un instrumento didáctico de coherencia compara promesa externa, práctica interna y evidencia. Si se comunica aprendizaje continuo, deben existir oportunidades y tiempo para aprender. Si se ofrece atención especializada, deben definirse competencias y respaldo técnico. La comparación ayuda a identificar mejoras operativas y a ajustar mensajes. En relaciones B2B y laborales, la confianza aumenta cuando las partes pueden anticipar cómo se cumplirán los compromisos y cómo se resolverán las dificultades.

2.2.5. Reputación y comunicación de crisis

La reputación se forma a partir de evaluaciones acumuladas sobre la organización y puede variar entre públicos. Una empresa puede ser reconocida por calidad técnica y recibir críticas por atención o trato laboral. La dirección necesita comprender esa diversidad, porque una medida agregada puede ocultar problemas importantes. La comunicación contribuye a explicar decisiones, pero no sustituye las acciones que originan esas evaluaciones.

La revisión de Bundy et al. integra perspectivas sobre crisis y gestión organizacional, y muestra la necesidad de considerar procesos internos y relaciones externas (Bundy et al., 2017). Una crisis no se reduce al momento de alta exposición pública. Incluye condiciones previas, respuestas y aprendizaje posterior. La preparación debe relacionar información, responsabilidades y capacidad de actuar, de manera que la

comunicación pueda acompañar decisiones reales y verificables.

El primer paso ante un incidente es distinguir hechos comprobados, información pendiente e interpretaciones. La presión por responder rápidamente puede favorecer afirmaciones prematuras. La organización necesita un proceso para verificar datos sin dejar a los afectados sin orientación. Puede comunicar lo que conoce, qué está investigando y cuándo ofrecerá una actualización. Esa estructura permite reconocer incertidumbre con precisión y evita llenar vacíos con explicaciones que después deban corregirse.

La respuesta debe atender primero a quienes experimentan consecuencias. Un mensaje público puede ser necesario, aunque no reemplaza contacto, reparación o instrucciones específicas. La dirección debe definir quién puede autorizar medidas y cómo se coordinan equipos operativos, comunicacionales y especializados. Si cada área responde con información diferente, aumenta la confusión. Una fuente común de hechos y un registro de decisiones facilitan consistencia durante la evolución del incidente.

Tabla 4.
Reputación y comunicación de crisis

Momento	Necesidad principal	Contenido de la comunicación
Detección	Reconocer el alcance inicial	Hechos confirmados y canal de contacto
Respuesta	Orientar a las personas afectadas	Acciones, responsables y plazos
Seguimiento	Mantener continuidad	Avances, cambios y dificultades
Cierre	Comprobar la solución	Resultados y asuntos pendientes
Aprendizaje	Prevenir repetición	Mejoras implementadas y verificables

Fuente: Elaboración propia.

En un caso hipotético, una plataforma de formación envía certificados con datos incorrectos. La respuesta requiere detener nuevos envíos, identificar alcance, informar a los afectados y establecer un procedimiento de corrección. Un comunicado que enfatice prestigio sin resolver el error puede agravar la percepción de desatención. La comunicación útil explica qué documentos deben reemplazarse, cómo se verificará la corrección y qué plazo puede sostener la organización.

Después de la respuesta, conviene revisar causas y decisiones. El aprendizaje debe identificar qué controles fallaron, qué información llegó tarde y qué responsabilidades resultaron ambiguas. La evaluación no debe limitarse a contar menciones negativas. Interesa conocer si los afectados recibieron solución y si disminuyó la probabilidad de repetición. La reputación puede recuperarse cuando la

organización ofrece evidencia de corrección y mantiene un comportamiento consistente una vez terminada la exposición pública.

El conocimiento de los públicos exige combinar métodos y reconocer límites de la información disponible. La comunicación estratégica transforma esa comprensión en contenidos, relaciones y respuestas que puedan sostenerse. La medición debe distinguir actividad, comprensión y resultados; la reputación debe apoyarse en prácticas verificables. Estas tareas requieren equipos capaces de coordinarse y aprender, asunto que se desarrolla en el siguiente capítulo mediante el enfoque de liderazgo adaptativo.



CAPÍTULO III

LIDERAZGO ADAPTATIVO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Los cambios digitales afectan a personas que interpretan su trabajo desde experiencias, responsabilidades y expectativas previas. Una nueva herramienta puede facilitar tareas, pero también modificar autonomía, reconocimiento y distribución de riesgos. La dirección necesita comprender esas consecuencias para conducir el cambio. La disponibilidad de una solución técnica no garantiza que exista un acuerdo sobre el problema que debe resolver o sobre la forma de utilizarla.

El liderazgo adaptativo permite examinar situaciones donde las respuestas conocidas resultan insuficientes. Este capítulo aborda la conducción del cambio, la seguridad psicológica y la comunicación interna. Después analiza equipos, competencias, trabajo híbrido y colaboración con IA. La propuesta consiste en organizar el aprendizaje sin perder exigencia por la calidad, de modo que las personas puedan revisar prácticas y asumir responsabilidades en condiciones comprensibles.

3.1. Conducción del cambio y cultura organizacional

La cultura organizacional se expresa en decisiones y comportamientos que las personas consideran posibles, valiosos o riesgosos. Puede reconocerse en cómo se responde a un error, quién participa en una discusión y qué conducta recibe reconocimiento. El liderazgo interviene en esas condiciones cotidianas. Para conducir una transformación debe atender la relación entre discurso institucional, incentivos y formas reales de trabajo.

3.1.1. Desafíos técnicos y desafíos adaptativos

Un desafío técnico puede abordarse principalmente mediante conocimientos y procedimientos disponibles. Un

desafío adaptativo requiere que las personas revisen interpretaciones, prioridades o prácticas. La distinción desarrollada por Heifetz et al. permite comprender por qué algunas dificultades persisten después de incorporar recursos especializados (Heifetz et al., 2009). Muchos problemas combinan ambas dimensiones: necesitan una solución técnica y, simultáneamente, un aprendizaje que cambia la forma de trabajar.

Una plataforma de gestión comercial puede configurarse correctamente y seguir sin utilizarse. El componente técnico incluye permisos, formularios e integración. El componente adaptativo puede relacionarse con la costumbre de conservar información individualmente o con el temor a que la visibilidad se utilice de manera punitiva. Capacitar sobre botones no resuelve por sí solo esas inquietudes. La dirección debe discutir qué información se comparte, para qué se utiliza y cómo se reconocerá el trabajo.

El diagnóstico necesita escuchar varias interpretaciones. Para un equipo, el problema puede ser falta de tiempo; para otro, ausencia de claridad; para la dirección, incumplimiento. La conversación debe examinar evidencia de las tareas y de sus condiciones. Si la carga creció sin ajuste de recursos, atribuir el resultado a resistencia personal impide comprender la situación. El liderazgo adaptativo requiere mantener abierta la indagación antes de fijar una explicación.

La autoridad conserva un papel importante. Puede establecer límites, priorizar recursos y proteger condiciones de experimentación. Sin embargo, no puede aprender en lugar de las personas que deben modificar su práctica. Un cambio de atención necesita que el equipo desarrolle criterio para resolver situaciones nuevas. Ese aprendizaje se facilita mediante casos, acompañamiento y revisión de decisiones, no solamente

mediante instrucciones generales sobre compromiso con la innovación.

La dimensión adaptativa incluye pérdidas. Una nueva forma de coordinación puede reducir la exclusividad de un conocimiento o cambiar lo que se considera desempeño valioso. Reconocer esas consecuencias permite tratarlas con mayor justicia. La organización puede ofrecer formación, redefinir funciones o establecer transiciones razonables. Negar que existen pérdidas no elimina la resistencia; suele volver más difícil discutirla de manera explícita y orientada a soluciones.

Como ejercicio, puede describirse un problema en dos columnas: aquello que se resuelve con conocimiento existente y aquello que requiere modificar acuerdos o hábitos. Después se identifica quién debe participar en cada parte. Esta separación evita delegar todo el cambio en tecnología o recursos humanos. También permite reconocer cuándo una discusión aparentemente técnica contiene desacuerdos sobre prioridades que deben ser abordados por la dirección.

3.1.2. Decisiones bajo incertidumbre y liderazgo distribuido

La incertidumbre aparece cuando la organización no conoce suficientemente las condiciones o consecuencias de una decisión. No toda incertidumbre puede eliminarse mediante más información. En ocasiones es necesario actuar de forma limitada para aprender. El liderazgo debe distinguir decisiones reversibles de compromisos difíciles de modificar, y ajustar la exigencia de evidencia a su alcance. Esta distinción permite mantener iniciativa sin tratar todas las decisiones como apuestas equivalentes.

Uhl-Bien y Arena proponen un marco de liderazgo para la adaptabilidad organizacional que relaciona espacios de innovación con sistemas operativos (Uhl-Bien y Arena, 2018). Su perspectiva ayuda a comprender que las ideas necesitan oportunidades para circular y condiciones para incorporarse al trabajo. La adaptación se dificulta cuando la innovación permanece separada de quienes deben sostener el servicio o cuando la operación impide cualquier revisión de sus prácticas.

Distribuir liderazgo no significa eliminar responsabilidades. Un equipo puede decidir sobre contenidos habituales dentro de criterios compartidos, mientras una dirección conserva decisiones sobre compromisos institucionales. La autonomía necesita límites, información y mecanismos de consulta. Cuando esos elementos faltan, las personas pueden recibir responsabilidad sin recursos suficientes o pueden evitar decisiones por temor a consecuencias imprevisibles. Una distribución clara reduce ambas dificultades.

Las decisiones deben vincularse con el conocimiento más pertinente. El personal de atención puede reconocer problemas de comprensión que no aparecen en reuniones directivas. El equipo técnico puede anticipar límites de integración. La comunicación puede advertir interpretaciones públicas de una promesa. Integrar estas perspectivas no exige consenso en todo, pero sí un procedimiento para que la decisión considere información que de otro modo quedaría excluida.

Una práctica útil consiste en registrar el motivo de decisiones importantes. El registro puede incluir problema, alternativas, supuestos y fecha de revisión. Su función es facilitar aprendizaje cuando las condiciones cambian. Si una iniciativa no funciona, permite distinguir entre una hipótesis razonable que no se confirmó y una decisión tomada sin información disponible. Esa diferencia es importante para

evaluar el trabajo con justicia y conservar disposición a experimentar.

La dirección puede establecer reuniones de revisión centradas en decisiones pendientes, con información breve y preguntas definidas. Cada encuentro debería concluir con responsables y condiciones de seguimiento. Acumular reuniones sin decisiones puede generar una apariencia de participación mientras aumenta la carga. El liderazgo distribuido funciona cuando las personas conocen qué pueden resolver, dónde necesitan coordinación y cómo recibirán apoyo frente a circunstancias que exceden su ámbito.

3.1.3. Seguridad psicológica y responsabilidad por el desempeño

La seguridad psicológica se relaciona con la posibilidad de asumir riesgos interpersonales, como preguntar, reconocer un error o presentar una discrepancia, sin anticipar humillación o represalias. No equivale a ausencia de exigencia ni a comodidad permanente. La revisión de Edmondson y Bransby vincula este campo con aprendizaje, realización del trabajo y liderazgo en entornos interdependientes (Edmondson y Bransby, 2023). Su relevancia aumenta cuando los equipos enfrentan tareas nuevas o información incompleta.

La responsabilidad por el desempeño requiere criterios claros sobre calidad y conducta. Una persona puede reconocer que cometió un error y, al mismo tiempo, participar en su corrección. El equipo necesita distinguir fallos asociados a experimentación razonable de incumplimientos deliberados o prácticas negligentes. Esa distinción debe apoyarse en condiciones conocidas antes del incidente, no en la posición jerárquica de quien lo protagoniza.

El metaanálisis de Frazier et al. sintetiza relaciones entre seguridad psicológica, antecedentes y resultados en diferentes niveles de análisis (Frazier et al., 2017). La evidencia permite considerar su importancia organizacional, aunque no autoriza prometer que una actividad aislada mejorará automáticamente el desempeño. Las prácticas deben sostenerse en el tiempo y examinarse dentro del contexto de trabajo. Una declaración sobre apertura pierde valor si las preguntas reciben respuestas despectivas.

El comportamiento de la dirección tiene efectos cotidianos. Reconocer una incertidumbre, agradecer una advertencia y explicar una decisión contribuye a hacer posible la participación. También importa cómo se distribuye la palabra y cómo se responde a quienes tienen menos autoridad. Pedir ideas después de haber cerrado todas las opciones puede producir una experiencia de participación aparente. La invitación debe aclarar qué aspectos están abiertos y cuáles responden a límites ya definidos.

En equipos de marketing, la seguridad psicológica resulta relevante cuando alguien detecta una afirmación dudosa o un riesgo de interpretación. Si señalar el problema se considera una molestia, la presión por publicar puede prevalecer sobre la revisión. El proceso debe ofrecer una vía para detener y aclarar asuntos concretos. La exigencia de calidad se fortalece cuando las personas pueden comunicar errores antes de que alcancen a los públicos.

Una evaluación práctica puede observar si se plantean dudas, cómo se corrigen errores y si los problemas llegan a tiempo. Las encuestas pueden complementar esa información, pero necesitan confidencialidad y una interpretación proporcionada. Si la organización pregunta y no actúa, puede deteriorar la confianza. El seguimiento debe comunicar

cambios específicos y reconocer aquello que todavía no puede resolverse, de modo que la participación tenga consecuencias visibles.

3.1.4. Comunicación interna y construcción de sentido

La comunicación interna ayuda a que las personas comprendan qué cambia, por qué cambia y cómo afecta su trabajo. Su función incluye circulación de información y construcción de acuerdos. Un anuncio puede explicar una decisión, pero no garantiza que los equipos sepan aplicarla. La dirección necesita considerar las preguntas que surgen en distintos puestos y ofrecer oportunidades de aclaración, especialmente cuando las instrucciones generales dejan situaciones relevantes sin resolver.

La escucha organizacional, desarrollada por Macnamara, plantea que recibir mensajes requiere estructuras y prácticas capaces de procesarlos y responder (Macnamara, 2016). En comunicación interna, esto implica definir cómo llegan las inquietudes, quién las analiza y qué devolución reciben. Abrir un buzón o un formulario no constituye por sí solo un sistema de escucha. La organización debe poder mostrar qué decisiones cambian a partir de la información recibida.

La explicación del cambio debe relacionarse con problemas reconocibles. Afirmar que una herramienta permite modernizar la institución puede resultar demasiado abstracto. Explicar que ayudará a evitar solicitudes perdidas o a conocer responsabilidades facilita evaluar su utilidad. También conviene distinguir beneficios esperados de resultados ya observados. La comunicación pierde credibilidad cuando presenta una promesa como un hecho antes de que la experiencia permita comprobarla.

Las personas con responsabilidades de coordinación necesitan información y tiempo para conversar. Si reciben el anuncio al mismo tiempo que sus equipos, pueden carecer de respuestas para preguntas previsibles. La preparación debe incluir alcance, decisiones abiertas y rutas de consulta. Esto no exige ocultar información al resto de la organización; procura que quienes acompañan el cambio dispongan de elementos suficientes para evitar interpretaciones contradictorias.

La comunicación debe atender el ritmo de trabajo. Una actualización extensa puede no ser apropiada para todos los puestos. Es posible combinar una explicación común con guías breves, demostraciones y espacios de preguntas. Los contenidos deben mantenerse actualizados en una fuente identificable. Cuando circulan versiones distintas de un procedimiento, la organización obliga a cada persona a decidir cuál es correcta y aumenta el riesgo de errores evitables.

Una práctica didáctica consiste en registrar las preguntas más frecuentes durante una transición y clasificarlas según información, competencia o desacuerdo. Las primeras necesitan claridad; las segundas, formación; las terceras, conversación y decisión. Responder todas con más mensajes puede aumentar saturación sin resolver el problema. Esta distinción permite que la comunicación interna contribuya al aprendizaje y no se limite a repetir instrucciones que los equipos ya conocen.

3.1.5. Resistencia y negociación de cambios

La resistencia al cambio reúne comportamientos y preocupaciones con causas diferentes. Puede expresar desacuerdo razonado, falta de recursos, experiencias previas negativas o defensa de intereses. La dirección necesita

comprender esas causas antes de responder. Etiquetar a una persona como resistente simplifica el problema y puede excluir información relevante sobre consecuencias que el diseño inicial no consideró.

La perspectiva adaptativa reconoce que cambiar puede implicar revisar lealtades, hábitos y formas de reconocimiento (Heifetz et al., 2009). En una transformación digital, el equipo puede temer que se devalúe su experiencia o que se utilicen métricas sin contexto. Estas preocupaciones merecen una respuesta concreta. La organización debe explicar cómo evaluará el trabajo, qué competencias conservarán valor y qué apoyo ofrecerá para desarrollar nuevas responsabilidades.

La negociación necesita identificar aspectos discutibles y límites. Puede negociarse el calendario de transición, el acompañamiento o la distribución de tareas. Otras condiciones, como la calidad mínima del servicio o la protección de información, pueden requerir cumplimiento consistente. Presentar todos los aspectos como abiertos genera expectativas irreales; cerrar toda conversación impide aprovechar conocimiento del equipo. La dirección debe delimitar ambas situaciones con claridad.

La carga de trabajo suele ser un asunto central. Aprender un nuevo sistema mientras se mantienen procedimientos anteriores puede duplicar tareas. Si la organización no reconoce ese esfuerzo, puede interpretar el retraso como falta de compromiso. El plan debe prever tiempo de aprendizaje, reducción temporal de exigencias cuando corresponda y eliminación efectiva de actividades sustituidas. La transición necesita una fecha y condiciones para dejar de operar de manera duplicada.

Tabla 5.
Resistencia y negociación de cambios

Situación observada	Interpretación que debe comprobarse	Respuesta de gestión
Poco uso de una herramienta	Falta de tiempo o utilidad	Revisar tareas y propósito
Errores repetidos	Formación o diseño insuficiente	Acompañar y corregir el proceso
Objeciones a indicadores	Riesgo de evaluación sin contexto	Acordar criterios y límites
Duplicación de registros	Transición incompleta	Definir sustitución y cierre
Silencio en reuniones	Participación percibida como riesgosa	Revisar prácticas de conducción

Fuente: Elaboración propia.

En un caso hipotético, un equipo comercial rechaza un registro compartido porque considera que lo aleja de la atención. La revisión muestra que el formulario solicita información que no utiliza ninguna decisión. Simplificarlo y explicar el propósito de los datos puede resolver parte del conflicto. Si persisten desacuerdos sobre visibilidad y evaluación, estos deben tratarse separadamente. Una mejora de interfaz no reemplaza la negociación de criterios de control.

El seguimiento debe reconocer avances y dificultades sin convertir la adopción en una competencia de obediencia. Conviene observar calidad de uso, problemas recurrentes y propuestas de mejora. Cuando una objeción permite corregir el diseño, debe hacerse visible su contribución. Esa práctica muestra que participar puede mejorar el cambio y reduce la

distancia entre quienes planifican y quienes sostienen el trabajo cotidiano.

3.2. Equipos y aprendizaje para sostener la transformación

La transformación necesita equipos que puedan coordinar actividades, desarrollar competencias y revisar resultados. Estas capacidades requieren condiciones de trabajo, no solamente disposición individual. La segunda parte del capítulo examina cómo combinar continuidad operativa y exploración, organizar formación, diseñar colaboración a distancia y evaluar la incorporación de IA sin perder conocimiento humano ni responsabilidad por las decisiones.

3.2.1. Coordinación transversal y experimentación

La coordinación transversal permite resolver problemas que atraviesan funciones. Una mejora de atención puede necesitar cambios en contenidos, datos y operaciones. Si cada área evalúa únicamente sus propios indicadores, puede optimizar una parte y deteriorar el conjunto. El equipo debe contar con un propósito compartido y con información suficiente para comprender interdependencias, especialmente cuando la iniciativa afecta compromisos asumidos frente a los públicos.

La organización necesita atender el servicio actual y explorar alternativas. La perspectiva de adaptabilidad de Uhl-Bien y Arena ayuda a examinar la relación entre espacios de innovación y sistemas operativos (Uhl-Bien y Arena, 2018). Una propuesta nueva debe encontrar posibilidades de prueba, pero también considerar condiciones de mantenimiento. La

experimentación pierde utilidad si produce soluciones que nadie puede sostener una vez terminado el proyecto inicial.

Un equipo transversal requiere roles definidos. Conviene identificar quién comprende la necesidad del público, quién puede modificar procesos, quién administra información y quién evalúa resultados. Las personas pueden asumir más de una función en organizaciones pequeñas, siempre que exista claridad sobre responsabilidades. La participación simbólica de un área no garantiza coordinación si su representante carece de información o autoridad para comprometer cambios.

El trabajo puede organizarse en ciclos breves con entregables observables. Un ciclo puede producir una versión revisada de un formulario, una prueba de comprensión o un procedimiento de respuesta. La revisión debe examinar qué se aprendió y qué obstáculo apareció. La duración debe corresponder al problema: algunas mejoras se observan rápidamente, mientras otras requieren períodos mayores. Adoptar un calendario fijo sin atender esa diferencia puede llevar a decisiones prematuras.

La continuidad depende de documentar lo necesario. Un registro breve de decisiones, definiciones y procedimientos evita que el conocimiento quede concentrado en quienes participaron del piloto. La documentación debe ser utilizable por otras personas y actualizarse cuando cambia el proceso. Acumular archivos extensos sin una estructura clara no garantiza memoria organizacional. Importa que el equipo pueda encontrar la información pertinente cuando necesita actuar.

Un criterio de cierre consiste en comprobar que la solución tiene responsable, instrucciones, recursos y una forma de evaluación. Si alguno falta, el proyecto puede haber producido una demostración sin haber creado una capacidad. La

dirección debe reconocer esa diferencia al valorar resultados. Un equipo aprende a innovar cuando puede entregar mejoras que funcionan en condiciones habituales y cuando conserva mecanismos para revisar aquello que deja de resultar adecuado.

3.2.2. Competencias y formación aplicada

Las competencias digitales combinan conocimientos, habilidades y criterios de actuación. Saber operar un sistema no equivale a interpretar correctamente sus resultados. En marketing, el equipo necesita formular preguntas, revisar datos y comprender públicos; en comunicación, verificar información y adaptar mensajes; en dirección, evaluar costos y responsabilidades. La formación debe relacionarse con tareas concretas y con decisiones que las personas realmente necesitan asumir.

Mikalef y Gupta estudian la capacidad de IA como una combinación organizacional de recursos y la relacionan con creatividad y desempeño (Mikalef y Gupta, 2021). La aportación permite evitar una lectura centrada únicamente en herramientas o especialistas. Para la práctica, desarrollar capacidad implica también coordinación, información y aprendizaje. La presencia de personal técnicamente competente no compensa por sí sola objetivos imprecisos o procesos que no permiten utilizar su conocimiento.

Un diagnóstico de formación puede comenzar con incidentes y tareas. Si se observan errores de segmentación, interesa determinar si provienen de definiciones, calidad de datos o interpretación. Cada causa requiere una respuesta distinta. Ofrecer un curso general puede mejorar familiaridad sin resolver la dificultad principal. La dirección debe vincular

necesidades de aprendizaje con evidencias de desempeño y con condiciones materiales para aplicar lo aprendido.

La formación aplicada puede utilizar casos del trabajo, datos preparados para evitar exposición innecesaria y ejercicios de revisión. Una persona aprende a evaluar un texto generado por IA cuando identifica errores, explica correcciones y compara alternativas. Memorizar instrucciones de uso ofrece una base limitada si el sistema cambia o si aparecen situaciones nuevas. Conviene desarrollar criterios transferibles sobre fuentes, calidad, límites y responsabilidad.

El acompañamiento posterior resulta importante. Después de una capacitación, pueden surgir dudas al enfrentar casos reales. La organización necesita tiempo de práctica, referentes accesibles y espacios para compartir dificultades. También debe revisar si los procedimientos permiten utilizar la nueva competencia. Formar para una actividad que luego no se autoriza o no cuenta con recursos puede generar frustración y desaprovechar el esfuerzo realizado.

La evaluación de formación debería distinguir asistencia, aprendizaje y aplicación. Un cuestionario puede mostrar comprensión inicial; una tarea observada permite examinar ejecución; el seguimiento en el trabajo ayuda a reconocer transferencia. Ninguna de estas medidas debe utilizarse sin contexto. El propósito es identificar apoyos y comprobar mejoras, no producir una clasificación rígida de personas. La formación aporta valor cuando aumenta autonomía responsable y reduce dependencia de soluciones improvisadas.

3.2.3. Trabajo híbrido y colaboración a distancia

El trabajo híbrido combina actividades presenciales y remotas según un diseño organizacional. Su evaluación debe atender tipo de tarea, interdependencia y condiciones de las personas. La ubicación no explica por sí sola la calidad de la colaboración. Un equipo puede compartir oficina y mantener información fragmentada, o trabajar a distancia con acuerdos claros. La dirección debe estudiar qué actividades necesitan proximidad, concentración o coordinación simultánea.

Un ensayo aleatorizado de seis meses con 1.612 trabajadores de una empresa tecnológica china encontró mejoras en satisfacción y reducción de salidas bajo un esquema híbrido, sin deterioro del desempeño según las medidas analizadas (Bloom et al., 2024). El contexto y la modalidad concreta importan: el resultado no demuestra que cualquier forma de trabajo remoto produzca los mismos efectos. Su utilidad consiste en aportar evidencia para diseñar y evaluar alternativas específicas.

Otra investigación sobre trabajadores de información examinó cambios en las redes de colaboración durante el trabajo remoto y encontró estructuras más aisladas entre grupos (Yang et al., 2022). Ambos estudios abordan condiciones diferentes, por lo que no deben leerse como resultados incompatibles. En conjunto, permiten formular una pregunta de gestión: cómo conservar ventajas de flexibilidad mientras se crean oportunidades de intercambio entre personas que no colaboran de manera habitual.

La coordinación a distancia necesita acuerdos sobre disponibilidad, canales y documentación. Un mensaje urgente debe distinguirse de una actualización que puede revisarse después. Las reuniones deben tener una finalidad que justifique sincronizar horarios. Asimismo, las decisiones

relevantes deben quedar accesibles para quienes no participaron. La ausencia de estos acuerdos puede trasladar a cada persona la obligación de vigilar continuamente todos los canales.

La revisión de Wang et al. aborda el trabajo remoto desde el diseño del trabajo y permite considerar dificultades y recursos que condicionan su efectividad (Wang et al., 2021). En la práctica, conviene examinar autonomía, apoyo, carga e interrupciones. La supervisión basada en presencia digital o respuesta inmediata puede incentivar actividad visible sin mejorar resultados. Los criterios de evaluación deben corresponder a entregables y calidad, manteniendo espacios para comprender obstáculos.

Una propuesta de diseño consiste en clasificar actividades según concentración, coordinación y aprendizaje compartido. Esa clasificación orienta acuerdos, pero debe revisarse con experiencia. Los encuentros presenciales pueden reservarse para tareas donde aporten valor; el trabajo asincrónico requiere información y plazos claros. La organización debe evaluar equidad de participación para evitar que quienes trabajan con mayor presencia física reciban ventajas informales de información o reconocimiento.

3.2.4. Colaboración entre personas e inteligencia artificial

La colaboración con IA requiere definir qué tareas realiza el sistema, qué decisiones conserva la persona y cómo se revisan los resultados. La división no debe basarse únicamente en velocidad. Importan posibilidad de verificar, consecuencias de un error y conocimiento necesario para interpretar la situación. Una actividad aparentemente rutinaria puede contener

excepciones que exigen juicio, especialmente cuando afecta compromisos con clientes o información institucional.

Raisch y Krakowski analizan la tensión entre automatización y ampliación de capacidades humanas en la gestión (Raisch y Krakowski, 2021). Su propuesta permite reconocer que sustituir tareas y apoyar decisiones no son procesos completamente independientes. Automatizar puede modificar el aprendizaje y las responsabilidades de quienes permanecen en el proceso. Por ello, la dirección necesita examinar efectos sobre el sistema de trabajo y no solamente sobre una tarea aislada.

En el estudio de Brynjolfsson et al., la asistencia generativa mejoró la productividad media de agentes de atención, con diferencias importantes según experiencia y habilidad (Brynjolfsson et al., 2025). Esta heterogeneidad sugiere que el diseño de apoyo debe considerar necesidades de cada función y nivel de experiencia. La organización no debería asumir que un mismo uso beneficia de igual manera a todas las personas ni evaluar adopción únicamente por frecuencia de utilización.

La supervisión humana necesita ser efectiva. Asignar a una persona la responsabilidad de revisar miles de resultados sin tiempo suficiente crea una apariencia de control. Deben definirse criterios, capacidad de revisión y rutas de escalamiento. También es necesario conservar competencias para detectar fallos. Si la automatización elimina toda práctica de una tarea crítica, el equipo puede perder la habilidad que necesita cuando el sistema entrega una respuesta incorrecta.

En producción comunicacional, la IA puede proponer variantes y resumir materiales, mientras el equipo conserva revisión de fuentes, sentido y adecuación institucional. La colaboración debe registrar qué partes requieren comprobación y quién autoriza publicación. El contenido

fluido no constituye evidencia de exactitud. Una respuesta que parece convincente puede contener condiciones inexistentes o referencias no verificadas, por lo que la revisión debe centrarse en afirmaciones y compromisos concretos.

Como ejercicio, una organización puede dividir una actividad en preparación, ejecución y revisión, y asignar funciones a personas y sistemas. Después debe comprobar si la distribución reduce trabajo sin deteriorar calidad o aprendizaje. La evaluación incluye tiempo de corrección y coordinación. Una colaboración bien diseñada permite aprovechar apoyo automatizado mientras mantiene comprensión suficiente para intervenir cuando cambian las condiciones o aparece una situación no prevista.

3.2.5. Evaluación del liderazgo y aprendizaje colectivo

La evaluación del liderazgo debe atender comportamientos y condiciones que influyen en el trabajo. Medir solamente satisfacción con la dirección puede dejar fuera claridad de decisiones, distribución de recursos y respuesta a problemas. También resulta insuficiente atribuir todos los resultados al estilo de una persona. La organización necesita considerar interdependencias, restricciones y cambios de contexto al interpretar el desempeño de equipos y responsables.

La literatura sobre liderazgo en entornos de teletrabajo subraya la necesidad de ajustar prácticas de coordinación y construir relaciones de confianza (Contreras et al., 2020). Para evaluar esas prácticas, conviene observar si los equipos conocen prioridades, reciben apoyo y pueden resolver situaciones dentro de su ámbito. La adaptación se reconoce en decisiones y aprendizaje, no únicamente en declaraciones sobre apertura al cambio o innovación.

Un sistema de evaluación puede combinar resultados de servicio, calidad de coordinación y desarrollo de capacidades. Los primeros muestran qué se entregó; la segunda, cómo se relacionaron las funciones; las terceras, qué quedó disponible para el futuro. Si un equipo logra una meta mediante sobrecarga permanente, el resultado requiere una lectura crítica. La sostenibilidad del desempeño implica examinar condiciones que permitan repetirlo sin deteriorar a las personas.

La revisión de incidentes constituye una oportunidad de aprendizaje. Debe reconstruir qué información estaba disponible, qué decisiones se tomaron y qué condiciones influyeron. Juzgar únicamente desde el resultado final puede ocultar incertidumbres del momento. El propósito es mejorar el sistema y establecer responsabilidades con precisión. Cuando la revisión se utiliza para buscar culpables de forma automática, las personas pueden ocultar señales que permitirían prevenir problemas posteriores.

En un caso didáctico, un equipo de comunicación publica una condición de servicio desactualizada. La investigación interna muestra que existían dos documentos vigentes en apariencia y ningún responsable de retirar versiones anteriores. Corregir solo a quien publicó no resuelve el problema. El aprendizaje exige establecer una fuente común, definir actualizaciones y comprobar que las personas pueden encontrarla. La responsabilidad individual se interpreta dentro de esas condiciones de trabajo.

Tabla 6.
Evaluación del liderazgo y aprendizaje colectivo

Dimensión	Pregunta de revisión	Evidencia sugerida
Claridad	¿Se conocen prioridades y límites?	Decisiones y tareas recientes
Participación	¿Las advertencias llegan a tiempo?	Incidentes y conversaciones
Apoyo	¿Existen recursos para aprender?	Práctica y acompañamiento
Coordinación	¿Las áreas comparten información útil?	Transferencias y demoras
Sostenibilidad	¿El desempeño depende de sobrecarga?	Distribución real del trabajo
Aprendizaje	¿Los errores cambian procedimientos?	Acciones correctivas verificadas

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 propone preguntas para una revisión trimestral o adaptada al ritmo de cada organización. No representa una escala psicométrica. Puede utilizarse en talleres y reuniones para identificar acuerdos de mejora. Su valor depende de que las respuestas se apoyen en ejemplos, incluyan distintas perspectivas y concluyan con acciones que puedan revisarse posteriormente.

El liderazgo adaptativo organiza conversaciones, decisiones y oportunidades de aprendizaje cuando las respuestas habituales resultan insuficientes. La transformación necesita autonomía con límites, seguridad psicológica con responsabilidad y formación vinculada al trabajo. Los equipos pueden aprovechar modalidades híbridas e IA si evalúan sus condiciones concretas. Sostener estas prácticas requiere ampliar la evaluación hacia el uso de recursos y las

consecuencias sociales, asuntos que articulan el siguiente capítulo.



CAPÍTULO IV

SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La sostenibilidad exige evaluar cómo una organización obtiene resultados y qué condiciones necesita conservar para seguir aportando valor. Incluye recursos naturales, relaciones sociales y viabilidad económica. El marketing participa en esta evaluación porque influye en la oferta y en las formas de consumo; la comunicación interviene porque las personas necesitan información para comprender compromisos, contrastar resultados y exigir respuestas cuando existen discrepancias.

Este capítulo relaciona modelos de negocio, grupos de interés y uso de recursos con prácticas de comunicación. Su primera parte examina decisiones sustantivas de sostenibilidad. La segunda aborda consumo, propósito de marca, afirmaciones ambientales e información de desempeño. El criterio central es que los mensajes deben corresponder a prácticas y evidencias cuya calidad pueda examinarse, incluyendo límites y efectos que resultan menos favorables para la organización.

4.1. Creación de valor sostenible y modelos de negocio

La creación de valor sostenible requiere considerar quién recibe beneficios, quién asume costos y durante cuánto tiempo pueden mantenerse las condiciones de operación. Esta perspectiva no elimina las necesidades comerciales, pero amplía su evaluación. Una iniciativa rentable puede depender de recursos o relaciones que deteriora. Reconocer esa dependencia permite revisar el diseño antes de que sus consecuencias comprometan continuidad y confianza.

4.1.1. Grupos de interés y materialidad

Los grupos de interés incluyen actores que afectan o reciben efectos de las decisiones organizacionales. Sus preocupaciones pueden ser distintas y entrar en tensión. Clientes pueden priorizar precio; trabajadores, condiciones; comunidades, impactos territoriales. La dirección necesita identificar esas perspectivas sin suponer que todas tienen igual acceso a los espacios de decisión. La participación debe examinar también a quienes soportan consecuencias y cuentan con menos capacidad para hacerlas visibles.

La legitimidad se relaciona con evaluaciones sociales sobre la pertinencia de las acciones de una organización. El trabajo de Suchman ofrece una base conceptual para comprenderla como una relación con sistemas de normas, valores y creencias (Suchman, 1995). Para la gestión, esta perspectiva ayuda a explicar por qué la aceptación no se obtiene únicamente mediante eficiencia económica. Las prácticas deben poder justificarse frente a públicos que utilizan criterios diferentes.

La materialidad permite priorizar asuntos relevantes para una evaluación o informe. Es necesario precisar relevante para quién y con qué propósito. Los efectos sobre personas y ambiente no coinciden necesariamente con los asuntos que alteran resultados económicos de la organización en el corto plazo. Confundir esas perspectivas puede excluir daños importantes porque todavía no producen un costo financiero visible. La dirección debe explicar qué enfoque utiliza y qué información incorpora.

Un proceso de identificación puede combinar revisión de actividades, entrevistas y análisis de incidentes. Conviene observar dónde se utilizan recursos, qué relaciones generan dependencia y qué reclamaciones se repiten. La participación no debe reducirse a una encuesta donde cada tema recibe una

puntuación. Algunas consecuencias requieren atención por su gravedad, aunque afecten a pocas personas o aunque quienes las experimentan no participen en los mecanismos habituales de consulta.

La priorización necesita decisiones documentadas. Si se seleccionan tres asuntos para iniciar un programa, debe explicarse por qué merecen atención, qué evidencia existe y qué temas siguen pendientes. Un promedio de opiniones no sustituye el juicio responsable sobre severidad y alcance. Asimismo, la organización debe evitar que los temas más fáciles de comunicar desplacen aquellos que requieren cambios operativos más exigentes.

En una empresa editorial hipotética, los asuntos relevantes podrían incluir accesibilidad de publicaciones, condiciones de trabajo, uso de materiales y transparencia de servicios. Su importancia debe comprobarse según la actividad concreta. La matriz resultante puede orientar inversiones y mensajes, pero necesita revisión cuando cambian productos, públicos o proveedores. La sostenibilidad comienza con esa comprensión de relaciones y consecuencias, antes de seleccionar símbolos o etiquetas para presentarse públicamente.

4.1.2. Circularidad y diseño de la oferta

La circularidad busca reducir pérdida de valor y uso innecesario de recursos mediante estrategias que prolongan utilidad y mejoran circulación de materiales. Puede incluir durabilidad, reparación, reutilización y recuperación, según el producto y el contexto. Su evaluación requiere observar el sistema completo. Una alternativa que mejora una etapa puede aumentar impactos en otra, por ejemplo, mediante transporte

adicional o procesos de recuperación que demandan recursos significativos.

Geissdoerfer et al. examinan la relación entre economía circular y sostenibilidad, mostrando la necesidad de distinguir sus alcances (Geissdoerfer et al., 2017). La circularidad no garantiza por sí sola que todos los efectos sociales y ambientales sean favorables. Para la dirección, esta distinción evita utilizar un atributo circular como una prueba completa de sostenibilidad. Conviene identificar qué recurso se conserva, qué proceso cambia y qué consecuencias adicionales aparecen.

Los modelos de negocio pueden contribuir a reducir consumo de materiales o a prolongar la vida útil de una oferta. Bocken et al. desarrollan arquetipos de modelos de negocio sostenibles que ayudan a organizar distintas formas de creación de valor (Bocken et al., 2014). Su utilidad es conceptual: ofrecen alternativas para pensar el diseño, pero la conveniencia de cada una necesita evaluarse con datos y condiciones de operación concretas.

El marketing debe participar en ese diseño. Promover reemplazo frecuente puede entrar en tensión con una oferta presentada como durable. Del mismo modo, ofrecer reparación sin facilitar información, repuestos o atención limita su utilidad. La propuesta de valor debe considerar uso y mantenimiento, no solamente adquisición. La comunicación puede ayudar a que las personas conozcan cómo conservar un producto y qué opciones existen cuando deja de funcionar adecuadamente.

En servicios digitales, la circularidad necesita una interpretación cuidadosa. El acceso a contenidos puede reducir ciertas impresiones, aunque depende de dispositivos, infraestructura y patrones de uso. No conviene describirlo

como una actividad sin materiales. Una organización puede revisar formatos, duplicaciones y vida útil de equipos, y comparar opciones según la función que cumplen. La decisión debe basarse en una unidad de servicio definida, no en la oposición simplificada entre físico y digital.

Un análisis didáctico puede seguir el recorrido de una oferta desde recursos iniciales hasta fin de uso. En cada etapa se identifican pérdidas evitables, posibilidades de mantenimiento y actores necesarios. Después se selecciona una mejora con alcance verificable. La comunicación debe describir esa mejora específica, por ejemplo, reducción de impresiones innecesarias o ampliación del tiempo de uso, sin extenderla a una declaración global que la evidencia disponible no permite sostener.

4.1.3. Transformación digital y desempeño ambiental

La transformación digital puede mejorar seguimiento de recursos, coordinación y mantenimiento, pero también demanda energía, equipos e infraestructura. Evaluar su contribución ambiental requiere comparar beneficios y costos dentro de un alcance definido. No basta con observar que una actividad deja de utilizar papel o reduce un desplazamiento. Es necesario examinar qué actividades aparecen en su lugar y cómo cambian los volúmenes de uso.

Ghobakhloo analiza oportunidades de sostenibilidad asociadas con digitalización e industria 4.0 (Ghobakhloo, 2020). Kristoffersen et al. proponen un marco que relaciona tecnologías digitales y estrategias circulares en manufactura (Kristoffersen et al., 2020). Estas contribuciones muestran posibilidades de conexión entre información y uso de recursos. Su traslado a otros sectores requiere adaptación, porque una

mejora en un proceso industrial no puede asumirse como un efecto equivalente en cualquier servicio digital.

El seguimiento puede facilitar decisiones más precisas. Conocer demanda real permite ajustar producción; identificar fallos recurrentes puede apoyar mantenimiento; compartir información puede evitar duplicaciones. Sin embargo, registrar datos tiene valor cuando alguien puede utilizarlos para intervenir. Un tablero ambiental sin responsables de decisión produce visibilidad, pero no necesariamente reducción de impactos. El diseño debe relacionar cada medición con una acción posible y con un criterio de evaluación.

La eficiencia debe distinguirse del resultado absoluto. Si disminuyen recursos por unidad, pero el volumen de actividad aumenta de manera suficiente, el consumo total puede crecer. Esta posibilidad exige medir ambos niveles. Una campaña que incentiva uso innecesario puede contrarrestar mejoras técnicas. El marketing debe participar en la discusión sobre demanda y no limitar su responsabilidad a comunicar avances de eficiencia que otros equipos producen.

La relación entre IA y sostenibilidad también requiere una lectura no determinista. Vinuesa et al. utilizaron una evaluación de expertos para identificar posibles contribuciones y obstáculos respecto de metas de desarrollo sostenible (Vinuesa et al., 2020). Se trata de una evaluación de potenciales, no de una medición que demuestre resultados universales. La organización debe comprobar los efectos de sus aplicaciones concretas y considerar riesgos de exclusión, opacidad y uso de recursos.

Como propuesta de evaluación, una iniciativa digital puede registrar función, alternativa previa, recursos requeridos y cambios de volumen. Si no dispone de datos suficientes para cuantificar impactos, debe reconocer esa limitación. Puede

comenzar con información de consumo y uso, mejorar su calidad y evitar mensajes ambientales absolutos. La transparencia sobre lo que se conoce permite construir un proceso de mejora más defendible que una afirmación de sostenibilidad basada únicamente en la presencia de tecnología.

4.1.4. Gobernanza y relaciones con proveedores

La gobernanza define cómo se toman decisiones, se supervisan responsabilidades y se resuelven conflictos. En sostenibilidad, necesita conectar compromisos públicos con recursos y seguimiento. Un programa puede anunciar metas razonables y carecer de autoridad para modificar compras o procesos. La dirección debe identificar qué funciones pueden actuar y cómo se coordinarán cuando una mejora requiere decisiones que atraviesan varias áreas.

Eccles et al. comparan organizaciones con distintas orientaciones hacia sostenibilidad y examinan diferencias en procesos y desempeño (Eccles et al., 2014). La interpretación debe considerar el carácter observacional de ese análisis y evitar convertir asociaciones en garantías causales. Su aporte invita a estudiar cómo las prácticas de sostenibilidad se integran en la organización, en lugar de tratarlas únicamente como una actividad comunicacional separada de la gestión.

Las relaciones con proveedores constituyen un ámbito clave. Precio y plazo son importantes, pero también continuidad, trazabilidad y condiciones de producción. Una exigencia ambiental puede resultar inviable si se imponen plazos o pagos que impiden cumplirla. La organización necesita revisar coherencia entre criterios de selección y

prácticas de contratación. La sostenibilidad de la cadena depende también del comportamiento del comprador.

La verificación debe ser proporcionada al riesgo y a la capacidad del proveedor. Pedir documentos extensos a una pequeña organización puede generar carga sin aportar información útil. Conviene identificar evidencias pertinentes, explicar expectativas y establecer oportunidades de mejora cuando sean viables. Las declaraciones generales deben contrastarse con prácticas observables. Si se utiliza una certificación, corresponde comprobar qué actividad cubre y qué aspectos quedan fuera de su alcance.

La gobernanza también requiere tratar conflictos. Un proveedor puede ofrecer una alternativa más económica que contradice un compromiso institucional. La decisión debe examinar costos, evidencia y opciones, y dejar constancia del criterio utilizado. Si la organización decide modificar una meta, debe explicar razones y efectos relevantes. Mantener el discurso mientras cambia silenciosamente la práctica deteriora la capacidad de rendir cuentas y dificulta aprender de las restricciones reales.

Un registro de decisiones puede incluir responsable, compromiso relacionado, evidencia revisada y fecha de seguimiento. Su función es facilitar continuidad, especialmente cuando cambian personas o contratos. La comunicación recibe así información verificable sobre acciones y límites. La gobernanza aporta credibilidad cuando puede mostrar cómo un compromiso influyó en una decisión concreta y qué mecanismos permiten corregir desviaciones.

4.1.5. Inclusión y contribución territorial

La sostenibilidad social requiere examinar acceso, trato y distribución de oportunidades. En servicios digitales, las barreras pueden relacionarse con conectividad, habilidades, idioma, discapacidad o condiciones económicas. La organización necesita estudiar cómo esas diferencias afectan participación y resultados. Una oferta disponible en línea no es necesariamente accesible para todos los públicos a quienes declara dirigirse.

La perspectiva ética de Hermann sobre IA en marketing considera varios grupos de interés y tensiones entre principios (Hermann, 2022). Esta aproximación permite reconocer que una decisión eficiente para la organización puede producir consecuencias distintas para clientes, trabajadores o comunidades. La inclusión requiere examinar esas diferencias y buscar alternativas, en lugar de asumir que el beneficio promedio representa adecuadamente la experiencia de todas las personas.

El diagnóstico debe observar el recorrido completo. Una persona puede acceder a una página y no comprender requisitos; puede completar un registro y no disponer de apoyo para utilizar el servicio. Medir únicamente ingresos al sistema deja estas dificultades fuera del análisis. Conviene investigar abandono, solicitudes de ayuda y diferencias de uso, con precaución para no convertir la identificación de barreras en una recolección excesiva de información personal.

La contribución territorial puede expresarse mediante alianzas, desarrollo de capacidades y circulación de conocimientos. Una empresa puede colaborar con instituciones educativas o proveedores locales cuando esa relación aporta valor y cuenta con condiciones claras. La proximidad no demuestra por sí sola un efecto positivo. Es necesario conocer

calidad del vínculo, distribución de trabajo y resultados para las partes, evitando presentar cualquier contratación local como una contribución social suficiente.

Tabla 7.
Inclusión y contribución territorial

Condición	Barrera posible	Decisión de diseño
Conectividad	Contenidos de descarga pesada	Ofrecer formatos ligeros
Tiempo disponible	Participación en horario único	Incorporar alternativas
Comprensión	Requisitos ambiguos	Probar claridad de instrucciones
Necesidad de apoyo	Ausencia de asistencia	Definir una ruta de orientación
Condición económica	Costos poco visibles	Explicar costo total y opciones

Fuente: Elaboración propia.

En un caso hipotético, una organización ofrece formación digital a pequeños emprendimientos. Detecta que algunos participantes no completan actividades por horarios incompatibles y por instrucciones extensas. La respuesta puede incluir alternativas asincrónicas, materiales más claros y acompañamiento. La evaluación debe observar uso y aprendizaje, no solamente número de inscritos. Si la organización modifica barreras concretas, puede comunicar esa mejora con mayor precisión que una declaración general sobre inclusión.

La tabla 7 ayuda a revisar una oferta desde distintas condiciones de participación. Su aplicación necesita conversación con los públicos afectados. No reemplaza

evaluaciones especializadas cuando sean necesarias. El propósito es que la inclusión se traduzca en decisiones de diseño y seguimiento, y que sus resultados puedan revisarse de manera continua.

4.2. Marketing sostenible y comunicación de resultados

La sostenibilidad modifica las decisiones de oferta, precio, distribución y comunicación. No puede reducirse a un atributo promocional que se añade después de diseñar el negocio. Su desarrollo requiere comprender comportamientos, revisar incentivos y construir evidencia. Esta sección examina cómo el marketing puede contribuir a prácticas de consumo responsables y cómo la organización puede comunicar avances sin exceder el alcance de sus resultados.

4.2.1. Consumo responsable y cambio de comportamiento

El consumo responsable depende de información, recursos y condiciones de elección. Una persona puede expresar preocupación ambiental y no encontrar alternativas accesibles o compatibles con su vida cotidiana. Interpretar esa distancia como falta de compromiso simplifica el problema. El marketing necesita estudiar barreras y diseñar opciones que faciliten comportamientos viables, considerando costo, disponibilidad, esfuerzo y utilidad de la oferta.

White et al. proponen el marco SHIFT, que organiza aportaciones sobre influencia social, hábitos, identidad individual, emociones y cognición, y tangibilidad (White et al., 2019). Su utilidad consiste en ofrecer mecanismos para analizar comportamientos, no en garantizar que un mensaje producirá

un cambio. La intervención debe seleccionar una conducta concreta y comprobar qué barrera limita su adopción en el contexto observado.

La formación de hábitos requiere condiciones estables. Pedir a las personas que reutilicen un recipiente puede tener poco efecto si no existe una forma práctica de devolverlo o limpiarlo. La información debe acompañar una infraestructura y un procedimiento comprensibles. Una campaña puede llamar la atención sobre el problema, mientras el diseño del servicio reduce el esfuerzo necesario para actuar de acuerdo con esa información.

La influencia social debe utilizarse con cuidado. Comunicar una norma puede orientar conductas, pero presentar información falsa sobre lo que hace la mayoría constituye una práctica engañosa. También conviene evitar mensajes que humillen a quienes enfrentan restricciones. La organización puede mostrar opciones y beneficios verificables sin convertir decisiones de consumo en juicios simplificados sobre el valor moral de las personas.

Sheth y Parvatiyar plantean que el marketing sostenible necesita contribuir a orientar mercados hacia prácticas compatibles con sostenibilidad, además de responder a preferencias existentes (Sheth y Parvatiyar, 2021). Esa perspectiva amplía la responsabilidad de la oferta. Una empresa puede promover mantenimiento, reparación o uso eficiente, aunque esas prácticas requieran revisar incentivos comerciales. La dirección debe analizar cómo sostener económicamente esa contribución y evitar que permanezca como una recomendación aislada.

Un ejercicio de diseño puede seleccionar una conducta, describir su contexto y proponer una intervención pequeña. Por ejemplo, facilitar la elección de materiales de consulta

digitales cuando cumplen la misma función puede reducir impresiones innecesarias. La evaluación debe observar uso real y posibles efectos no previstos. Si las personas imprimen después por dificultades de lectura, conviene revisar el formato antes de atribuir el resultado a falta de interés en la sostenibilidad.

4.2.2. Propósito de marca y atributos sostenibles

El propósito de marca expresa una orientación que debería influir en decisiones relevantes. Su valor depende de la relación con la actividad y con prácticas que pueden sostenerse. Una declaración sobre contribuir a la sociedad necesita traducirse en oferta, trato, inversión o participación. Si no modifica ninguna decisión, puede funcionar como un mensaje general sin capacidad para orientar la organización.

La revisión de White et al. sobre la trayectoria del marketing de sostenibilidad examina el desarrollo del campo y sus posibilidades futuras (White et al., 2025). Esta mirada permite situar el propósito dentro de cambios más amplios en producción y consumo. Para la administración, resulta útil distinguir una mejora específica de producto de una transformación en la lógica comercial, porque ambas requieren evidencias y compromisos de alcance diferente.

Los atributos sostenibles deben describirse con precisión. Una afirmación sobre contenido reciclado necesita indicar a qué componente se refiere; una mejora energética requiere una comparación pertinente; una condición social debe explicar su alcance. Utilizar una cualidad parcial para presentar toda la organización como sostenible puede producir una inferencia que la evidencia no respalda. El equipo de comunicación debe

revisar tanto el significado literal como la interpretación probable del mensaje.

El propósito también se pone a prueba en decisiones difíciles. Si una organización afirma priorizar acceso, debe examinar cómo informa costos y cómo atiende barreras. Si comunica respeto por el conocimiento, debe revisar atribución y calidad editorial. La coherencia puede incluir reconocer tensiones que todavía no se han resuelto. Un compromiso resulta más creíble cuando se conocen sus límites y las acciones previstas para avanzar.

En la planificación comercial, conviene identificar qué atributos valoran distintos públicos y qué sacrificios están dispuestos o pueden asumir. No todas las personas pueden pagar más o dedicar tiempo adicional a una alternativa. El diseño debe buscar opciones que amplíen acceso y evitar que la sostenibilidad se convierta únicamente en una diferenciación para segmentos con mayores recursos. La investigación puede ayudar a reconocer dónde la oferta necesita cambios de costo, conveniencia o información.

Una ficha de atributo puede contener afirmación, objeto, evidencia, período y responsable de revisión. Si cualquiera de esos elementos resulta impreciso, conviene reformular el mensaje. La ficha facilita consistencia entre campañas y reduce dependencia de interpretaciones individuales. También permite actualizar contenidos cuando cambia un proveedor o proceso, de modo que una afirmación anteriormente correcta no permanezca en circulación después de perder fundamento.

4.2.3. Greenwashing y verificación de afirmaciones

El greenwashing se relaciona con mensajes o presentaciones que inducen una percepción ambiental más favorable que la

respaldada por las prácticas o evidencias disponibles. Puede aparecer en afirmaciones específicas, omisiones y recursos visuales. Delmas y Burbano analizan factores externos, organizacionales e individuales que contribuyen al fenómeno (Delmas y Burbano, 2011). Esta perspectiva permite reconocer que prevenirlo requiere revisar incentivos y procesos, además de corregir palabras.

La revisión de de Freitas Netto et al. distingue formas de greenwashing relacionadas con productos, organizaciones, afirmaciones y elementos de ejecución comunicacional (de Freitas Netto et al., 2020). Por ello, la revisión debe considerar imágenes, colores y contexto, no solamente frases. Una pieza puede evitar una afirmación explícita y, aun así, sugerir certificaciones o beneficios que no existen. El sentido se construye mediante la combinación de sus elementos.

Nyilasy et al. examinaron experimentalmente la interacción entre publicidad verde y desempeño ambiental percibido, y encontraron que la publicidad podía intensificar reacciones negativas cuando el desempeño era bajo (Nyilasy et al., 2014). El resultado se refiere al diseño y contexto estudiados, pero aporta una advertencia pertinente: aumentar mensajes ambientales no compensa una práctica deficiente. La dirección debe atender primero la distancia entre desempeño y comunicación.

La verificación puede comenzar con la delimitación de la afirmación. Debe conocerse producto o actividad, período, unidad de comparación y evidencia. Expresiones absolutas como impacto nulo o completamente sostenible requieren un alcance extraordinariamente amplio y suelen exceder la información de una campaña. Una formulación específica permite que el público comprenda qué mejoró y qué aspectos

no están cubiertos, sin convertir un avance parcial en una propiedad universal.

Tabla 8.
Greenwashing y verificación de afirmaciones

Afirmación problemática	Información que falta	Criterio de reformulación
Producto ecológico	Atributo y alcance	Nombrar la mejora específica
Cero impacto	Límite y medición completa	Evitar el absoluto sin evidencia
Más sostenible	Base de comparación	Identificar alternativa y período
Certificado verde	Entidad y objeto certificado	Precisar certificación vigente
Digital y limpio	Recursos e infraestructura	Describir efectos comprobados

Fuente: Elaboración propia.

La revisión necesita independencia suficiente para plantear objeciones. Si quien debe verificar recibe incentivos únicamente por publicar a tiempo, puede resultar difícil detener una pieza problemática. Conviene definir una vía de consulta y un responsable de resolver dudas. Cuando la evidencia no está disponible, la opción adecuada puede ser reformular o posponer la afirmación. La ausencia de pruebas no debe rellenarse con lenguaje ambiguo que conserve la misma insinuación.

En la tabla 8 se presenta ejemplos didácticos de revisión. Las reformulaciones requieren datos reales antes de utilizarse. Su función es mostrar cómo pasar de una impresión general a una afirmación delimitada. La organización debe conservar la

evidencia que permite sostener cada mensaje y establecer cuándo necesita ser actualizada.

4.2.4. Indicadores e informes de sostenibilidad

Un informe de sostenibilidad debe permitir comprender actividades, efectos, decisiones y resultados. Su utilidad depende de información relevante, definiciones consistentes y un alcance explícito. Una colección de acciones favorables ofrece una visión incompleta si omite dificultades importantes. La organización necesita explicar cómo seleccionó asuntos, qué datos utiliza y qué limitaciones afectan su interpretación.

Christensen et al. analizan consecuencias económicas y desafíos de la información sobre responsabilidad social y sostenibilidad, incluyendo diferencias de objetivos y enfoques de materialidad (Christensen et al., 2021). Esta revisión permite reconocer que divulgar información es una actividad con condiciones de calidad, implementación y uso. Publicar un informe no demuestra por sí solo una mejora del desempeño; es necesario examinar qué revela y cómo se relaciona con decisiones organizacionales.

Los marcos de información responden a propósitos específicos. IFRS S1 se orienta a información sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad útil para usuarios de informes financieros de propósito general, considerando efectos sobre las perspectivas de la entidad (IFRS Foundation, 2023). Esa orientación no debe confundirse con una evaluación exhaustiva de todos los impactos sobre personas y ambiente. El libro presenta esta distinción conceptual sin atribuir obligaciones de adopción a organizaciones o jurisdicciones concretas.

Los indicadores deben incluir unidad, período, fuente y método. Una reducción porcentual necesita una base comparable; una cifra acumulada no debe presentarse como resultado anual. También debe distinguirse información medida de estimaciones. Si cambia una definición, corresponde explicar el efecto sobre comparaciones anteriores. La comunicación debe facilitar estas aclaraciones, porque una cifra visualmente clara puede resultar engañosa cuando su denominador o alcance permanecen ocultos.

Las calificaciones ESG tampoco son equivalentes entre sí. Berg et al. documentan divergencias asociadas con alcance, medición y ponderación entre agencias (Berg et al., 2022). La dirección debe comprender qué evalúa un indicador antes de utilizarlo como una síntesis de desempeño. Una puntuación favorable puede coexistir con problemas en dimensiones que el instrumento pondera menos. La lectura responsable requiere examinar componentes y no solamente la posición agregada.

Un informe proporcionado puede comenzar con pocos asuntos relevantes y datos confiables. Debe presentar avances, incumplimientos y próximos pasos con responsables. La brevedad no impide rigor si el alcance es claro y existe evidencia de respaldo. La organización puede mejorar gradualmente la cobertura sin ocultar limitaciones. El objetivo es que distintos públicos comprendan qué se hizo, qué cambió y qué decisiones siguen pendientes.

4.2.5. Diálogo y rendición de cuentas

La rendición de cuentas implica ofrecer información y responder por decisiones y consecuencias. Requiere más que disponibilidad de un documento. Los públicos necesitan posibilidades de plantear preguntas, señalar errores y conocer

qué respuesta produce su participación. La organización debe definir canales, responsables y condiciones de seguimiento que permitan tratar esas intervenciones de manera consistente.

La perspectiva de escucha organizacional permite examinar la capacidad para recibir, interpretar y responder a voces externas (Macnamara, 2016). En sostenibilidad, esa capacidad resulta especialmente relevante cuando los afectados no coinciden con clientes o inversores. Un sistema de consulta puede excluir experiencias si se limita a públicos cercanos a la dirección. Conviene revisar quién participa, quién queda fuera y qué barreras dificultan la expresión de preocupaciones.

El diálogo necesita información comprensible. Un informe técnico puede ser necesario, pero algunas personas requieren explicaciones sobre consecuencias concretas. La comunicación puede ofrecer materiales adaptados sin eliminar matices importantes. Si existen incertidumbres, deben explicarse con relación a decisiones. Decir que se está evaluando un asunto resulta más útil cuando se conoce qué se revisa, quién participa y cuándo se ofrecerá una actualización.

La rendición de cuentas también exige reconocer resultados desfavorables. Una meta no alcanzada puede tener causas razonables, pero debe describirse qué ocurrió y qué decisión sigue. Cambiar silenciosamente el período o la definición de un indicador impide comparar. La organización puede revisar sus objetivos cuando las condiciones lo justifican, siempre que conserve trazabilidad suficiente para que los públicos comprendan la modificación.

Edmans cuestiona tratar ESG como una categoría separada del análisis de factores que generan valor a largo plazo (Edmans, 2023). Esta reflexión invita a integrar la sostenibilidad en decisiones habituales y a evitar que el informe se convierta en una actividad aislada. En el enfoque

del libro, la rendición de cuentas debe relacionarse con compras, trabajo, productos y atención, mostrando cómo los compromisos influyen en la administración cotidiana.

Un ciclo de diálogo puede comenzar con una explicación de resultados, continuar con recepción de observaciones y concluir con respuestas y cambios. No todas las solicitudes podrán aceptarse, pero las decisiones deben justificarse. La organización debe distinguir desacuerdo de falta de respuesta. La confianza puede sostenerse incluso cuando existen diferencias, siempre que las partes encuentren información honesta, procedimientos comprensibles y posibilidades reales de seguimiento.

La sostenibilidad requiere revisar modelos de negocio, recursos y relaciones, y traducir compromisos en decisiones observables. El marketing puede facilitar comportamientos responsables cuando comprende barreras y modifica la oferta. La comunicación debe delimitar afirmaciones, mostrar evidencia y abrir posibilidades de respuesta. Integrar estas tareas con liderazgo y tecnología exige una arquitectura de implementación y evaluación, desarrollada en el capítulo final.



CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA TRANSFORMACIÓN INTEGRADA

La implementación convierte orientaciones estratégicas en decisiones sobre trabajo, recursos y seguimiento. Una organización puede compartir principios de innovación, liderazgo y sostenibilidad sin haber definido cómo actuar cuando aparecen tensiones entre ellos. El capítulo final propone criterios para integrar esos campos en iniciativas concretas. La finalidad es que la dirección pueda justificar qué cambia, comprobar resultados y revisar el rumbo con información suficiente.

La primera parte se concentra en IA y gobierno de su uso, por su creciente presencia en marketing y comunicación. La segunda desarrolla una secuencia de planificación, medición y experimentación, y presenta un caso editorial hipotético. Los instrumentos son propuestas de aplicación elaboradas para el libro. Deben ajustarse a cada organización y no sustituyen evaluaciones especializadas cuando la naturaleza de una decisión las requiere.

5.1. Inteligencia artificial y gestión responsable de la información

La IA puede apoyar actividades diferentes, desde clasificación de consultas hasta producción de borradores. Cada uso tiene necesidades de datos, capacidades y supervisión distintas. La dirección debe evitar una adopción indiferenciada y definir con precisión la tarea que se pretende mejorar. La evaluación requiere considerar calidad, consecuencias, costos y efectos sobre el conocimiento de las personas que realizan el trabajo.

5.1.1. Selección de casos de uso y contribución estratégica

Un caso de uso describe una tarea, sus participantes, los recursos necesarios y el resultado que se espera mejorar. Su claridad permite comparar alternativas, incluida la posibilidad de resolver el problema mediante cambios de proceso. La organización debe comenzar por una necesidad verificable. Si la dificultad es información desactualizada, incorporar un sistema de generación de respuestas puede amplificarla en lugar de corregirla.

Huang y Rust distinguen funciones de IA asociadas con automatización, análisis y comprensión de interacciones dentro de la planificación de marketing (Huang y Rust, 2021). Davenport et al. examinan cómo la IA puede modificar distintas actividades del campo (Davenport et al., 2020). Estos marcos orientan la identificación de posibilidades, pero no reemplazan una evaluación local. La misma tecnología puede producir resultados diferentes según datos, diseño de tareas y capacidad de revisión.

La selección debe atender valor y verificabilidad. Clasificar documentos con categorías definidas puede ser más sencillo de revisar que interpretar una reclamación compleja. Generar una primera versión de un texto interno puede tener consecuencias distintas de publicar automáticamente una afirmación institucional. Conviene iniciar con actividades donde el beneficio sea relevante y donde los errores puedan detectarse antes de afectar de manera importante a los públicos.

La disponibilidad de información constituye otro criterio. Un sistema necesita insumos pertinentes, actualizados y utilizables para la finalidad propuesta. No debe asumirse que todos los documentos de la organización están disponibles para cualquier aplicación. La dirección necesita conocer condiciones de acceso y calidad. Si la tarea requiere

información que no existe o que no puede utilizarse de forma adecuada, la iniciativa debe reformularse.

La contribución estratégica debe expresarse en resultados. Ahorrar tiempo en borradores puede permitir mejorar revisión o atender más consultas, pero esa relación necesita comprobarse. El tiempo liberado puede ser absorbido por correcciones, coordinación o nuevas exigencias. La evaluación debe incluir todo el proceso. De Bruyn et al. advierten sobre problemas de objetivos, entornos de aprendizaje y transferencia de conocimiento en aplicaciones de IA para marketing (De Bruyn et al., 2020).

Una ficha de selección puede registrar tarea, problema, beneficio esperado, datos, revisión y criterio de detención. También debe identificar una alternativa sin IA. La comparación ayuda a evitar decisiones basadas en novedad. Si un procedimiento más simple resuelve el problema con menor dependencia, puede ser la opción adecuada. La estrategia digital se fortalece cuando la organización elige recursos por su contribución y conserva la capacidad de explicar esa elección.

5.1.2. Producción de contenidos y productividad verificable

La IA generativa produce textos, imágenes y otros contenidos a partir de patrones aprendidos y de instrucciones e insumos disponibles. Su utilidad en comunicación depende de la tarea y de la revisión posterior. Puede apoyar exploración de variantes, síntesis y adaptación, aunque sus resultados necesitan comprobarse cuando contienen hechos, referencias o compromisos. La fluidez de una pieza no demuestra que sea exacta o apropiada para una institución.

Noy y Zhang realizaron un experimento con 453 profesionales en tareas de escritura y observaron una reducción media del tiempo del 40 % y una mejora de calidad del 18 % según la evaluación utilizada (Noy y Zhang, 2023). Estos resultados corresponden a las tareas y condiciones estudiadas. No justifican aplicar esos porcentajes como una proyección automática del ahorro de una organización, especialmente cuando el trabajo incluye investigación, revisión especializada y coordinación.

La creatividad también presenta tensiones. Doshi y Hauser encontraron que ideas generadas por IA podían mejorar la evaluación de relatos individuales, mientras los contenidos resultaban más similares entre sí (Doshi y Hauser, 2024). Para una marca, esa combinación plantea un problema relevante: producir piezas aceptables con rapidez puede reducir diferenciación si todas parten de recursos y patrones semejantes. La dirección debe conservar investigación propia, criterio editorial y diversidad de perspectivas.

El proceso de producción puede dividirse en encargo, borrador, verificación y aprobación. El encargo define público, propósito, fuentes y límites. La verificación comprueba afirmaciones y condiciones; la aprobación confirma adecuación institucional. Estas funciones pueden distribuirse de manera proporcionada, pero deben ser identificables. Un sistema que genera contenido no asume responsabilidad por las consecuencias de publicarlo ni conoce necesariamente cambios recientes de la organización.

La productividad debe calcularse sobre el trabajo completo. Es necesario considerar preparación, generación, revisión, corrección y mantenimiento. Si una pieza requiere pocas instrucciones y muchas correcciones, la aparente rapidez inicial puede no traducirse en ahorro. También importa la calidad

obtenida: claridad, exactitud, pertinencia y originalidad. Una evaluación puede comparar muestras de trabajo con y sin apoyo, utilizando criterios definidos antes de revisar los resultados.

Como aplicación didáctica, un equipo puede seleccionar un tipo de contenido de alcance limitado y comparar dos procedimientos durante un período acordado. Debe registrar tiempos por etapa y errores relevantes. Los evaluadores pueden revisar las piezas sin conocer el procedimiento utilizado, cuando sea viable. La decisión de ampliar el uso debería basarse en el balance de calidad y esfuerzo, evitando convertir la frecuencia de uso de la herramienta en un objetivo por sí mismo.

5.1.3. Personalización y experiencia de las personas

La personalización adapta información u ofertas a características o comportamientos de un público. Puede facilitar relevancia, pero también producir incomodidad o restringir opciones. La organización necesita definir qué beneficio aporta y qué información utiliza. Un mensaje puede resultar técnicamente preciso y ser percibido como invasivo si revela inferencias que la persona no esperaba o si aparece en un contexto inapropiado.

Puntoni et al. analizan experiencias de consumidores con IA vinculadas a captura de datos, clasificación, delegación e interacción social (Puntoni et al., 2021). Su perspectiva recuerda que la evaluación debe incluir cómo las personas experimentan el sistema. La utilidad funcional no elimina preocupaciones sobre autonomía, trato o comprensión. Por ello, la personalización necesita opciones de revisión y una

comunicación que permita entender aspectos relevantes del proceso.

El análisis de publicidad basada en comportamiento de Boerman et al. organiza conocimiento sobre prácticas y respuestas relacionadas con este tipo de publicidad (Boerman et al., 2017). Para la dirección, la pregunta no es solamente si un mensaje obtiene más respuestas. También interesa conocer qué datos lo hicieron posible, qué expectativas tenían los destinatarios y qué efectos produce sobre confianza. Una mejora de conversión puede coexistir con una relación menos sostenible.

La personalización debe evitar inferencias innecesarias sobre características sensibles. En muchos servicios, las preferencias expresadas por la persona ofrecen información suficiente. La organización puede permitir seleccionar temas, frecuencia y formatos sin construir perfiles extensos. Si utiliza predicciones, necesita revisar errores y consecuencias de clasificación. Una categoría debe poder corregirse cuando no corresponde a la situación actual o cuando impide recibir una atención adecuada.

La atención automatizada requiere reconocer límites relacionales. Huang y Rust desarrollan una propuesta conceptual sobre IA para cuidado del cliente y describen desafíos para interpretar y responder a interacciones emocionales (Huang y Rust, 2024). El término utilizado en ese marco no implica que un sistema experimente sentimientos. En la práctica, la organización debe evitar que una respuesta aparentemente empática oculte incapacidad para resolver el problema y ofrecer acceso a personas cuando la situación lo exige.

Un criterio de evaluación combina pertinencia, comprensión y control. La persona debería poder reconocer

por qué recibe información, modificar preferencias y solicitar una alternativa. La organización debe observar quejas y errores, además de indicadores comerciales. Si una personalización aumenta respuestas, pero dificulta confianza, corresponde revisar su diseño. El objetivo relacional consiste en aportar utilidad sin reducir a la persona a una predicción que el sistema trata como una verdad permanente.

5.1.4. Supervisión y controles de calidad

La supervisión de IA debe corresponder al alcance de sus decisiones y a las consecuencias de sus errores. Un control genérico resulta insuficiente cuando las aplicaciones realizan tareas distintas. La organización necesita identificar qué puede salir mal, cómo se detectará y quién puede intervenir. La revisión debe funcionar durante el uso, porque los insumos, las condiciones y los sistemas pueden cambiar después de una evaluación inicial.

Kshetri et al. examinan aplicaciones, oportunidades y desafíos de IA generativa en marketing (Kshetri et al., 2024). Su análisis ayuda a situar la adopción dentro de problemas de implementación y responsabilidad. El diseño de controles debe acompañar el caso de uso. Un procedimiento adecuado para crear borradores no necesariamente sirve para clasificar clientes o responder reclamaciones, donde los errores pueden tener efectos diferentes.

La calidad necesita criterios observables. En un texto, pueden revisarse exactitud, fuentes, condiciones y tono. En una clasificación, interesa conocer errores por categoría y grupos afectados. En atención, se evalúan resolución, continuidad y posibilidades de escalamiento. La organización debe construir ejemplos de resultados aceptables y problemáticos para que la

revisión no dependa exclusivamente de intuiciones individuales o de la apariencia convincente de una respuesta.

Los modelos de lenguaje también plantean problemas relacionados con datos de entrenamiento, sesgos y costos sociales y ambientales. Bender et al. desarrollan una discusión crítica sobre estos riesgos y sobre la relación entre producción lingüística y significado (Bender et al., 2021). Para la práctica comunicacional, esta aportación respalda la necesidad de no tratar un texto generado como una fuente independiente de conocimiento. Las afirmaciones deben vincularse con evidencias verificables.

El control debe incluir mecanismos de interrupción y recuperación. Si aparecen errores sistemáticos, alguien necesita autoridad para suspender el uso y aplicar un procedimiento alternativo. El equipo debe saber cómo registrar incidentes y qué información conservar. Las revisiones de proveedor o de configuración pueden modificar comportamiento, por lo que conviene comprobar nuevamente tareas críticas. Un control realizado una vez no garantiza calidad indefinida.

La tabla 9 propone una organización básica de controles. Su finalidad es didáctica y requiere adaptación. Los responsables deben contar con tiempo y competencias para ejecutar las revisiones; asignarles formalmente una función sin esas condiciones no constituye supervisión efectiva.

Tabla 9.
Supervisión y controles de calidad

Actividad	Control principal	Evidencia de funcionamiento
Borradores	Verificar afirmaciones y fuentes	Revisión documentada
Clasificación	Examinar errores por categoría	Muestras y correcciones
Atención	Escalar casos fuera de alcance	Casos resueltos por personas
Publicación	Aprobar compromisos institucionales	Responsable identificable
Cambios del sistema	Repetir pruebas pertinentes	Registro de versión y resultados

Fuente: Elaboración propia.

5.1.5. Proveedores y sostenibilidad de la infraestructura

La selección de proveedores digitales afecta continuidad, costos y capacidad de decisión. La organización debe evaluar qué información puede recuperar, cómo funcionará una transición y qué apoyo recibirá ante incidentes. Una demostración atractiva ofrece información parcial. El análisis necesita considerar uso habitual, mantenimiento y condiciones de salida, porque la dependencia se vuelve visible cuando cambian necesidades o términos del servicio.

Malthouse y Copulsky analizan ecosistemas de IA para comunicación de marketing (Malthouse y Copulsky, 2023). Su perspectiva permite reconocer que una aplicación suele depender de varios componentes y actores. La dirección necesita comprender esas relaciones en el grado necesario para

administrar riesgos y responsabilidades. No requiere dominar todos los detalles técnicos, pero sí conocer qué parte del servicio depende de terceros y cómo se atenderán fallos que atraviesen esas dependencias.

El costo total incluye licencias, integración, formación, revisión y soporte. También puede incluir tiempo necesario para exportar datos o reconstruir procesos cuando se cambia de proveedor. Las comparaciones deben utilizar un volumen de trabajo definido y considerar escenarios de crecimiento. Una solución económica para un uso pequeño puede producir costos distintos cuando aumentan consultas, almacenamiento o necesidades de supervisión. Las estimaciones deben revisarse con datos de uso real.

La infraestructura digital tiene una dimensión material. El informe Energy and AI de la Agencia Internacional de la Energía analiza necesidades eléctricas, suministro y otras relaciones entre energía e IA (International Energy Agency, 2025). La organización usuaria puede no disponer de mediciones detalladas por tarea, pero debe evitar presentar la computación como un recurso sin impacto. La evaluación puede comenzar con información del proveedor y con decisiones de uso proporcionadas a la función requerida.

La sostenibilidad también implica evitar complejidad innecesaria. Utilizar un sistema más exigente para una tarea sencilla puede aumentar costos sin mejorar resultados relevantes. La organización puede comparar alternativas según calidad, tiempo y recursos, y limitar generación o almacenamiento redundante. Estas decisiones deben basarse en evidencia disponible. Si no puede cuantificar un beneficio ambiental, corresponde comunicar la medida adoptada sin convertirla en una reducción de impacto no demostrada.

Un proceso de compra puede incorporar una prueba de recuperación de información, revisión de soporte y un escenario de interrupción. Debe quedar claro quién realiza la evaluación y qué condiciones son indispensables. La decisión final necesita explicar por qué la solución es adecuada para el problema. Una infraestructura sostenible para la organización es aquella que puede mantener, comprender y modificar sin comprometer de forma desproporcionada su capacidad de atender a los públicos.

5.2. Dirección de proyectos y mejora continua

La integración de transformación digital, liderazgo y sostenibilidad requiere una secuencia de decisiones. Esta sección propone una hoja de ruta, criterios de medición y condiciones para ampliar iniciativas. El caso editorial permite aplicar el conjunto a una organización de servicios. El cierre introduce escenarios como una herramienta de preparación, sin convertirlos en predicciones sobre un futuro que permanece abierto.

5.2.1. Portafolio de iniciativas y hoja de ruta

Un portafolio reúne iniciativas que compiten por recursos y que pueden depender unas de otras. La dirección necesita priorizar según contribución, esfuerzo y condiciones de ejecución. Una campaña de captación puede requerir primero mejorar atención; una aplicación de IA puede necesitar datos organizados; una promesa de sostenibilidad puede depender de acuerdos con proveedores. La secuencia debe reconocer esas relaciones antes de asignar fechas y metas.

La priorización puede comenzar con una descripción breve de cada problema. Después se examinan públicos afectados, evidencia, capacidad requerida y consecuencias previsibles. Conviene distinguir beneficios directos de condiciones habilitantes. Mejorar la calidad de información puede no generar una venta inmediata, pero resultar indispensable para otras decisiones. El portafolio debe evitar que todas las iniciativas compitan únicamente por un retorno comercial cercano que no recoge su función estratégica.

La dirección también necesita limitar trabajo simultáneo. Abrir demasiados proyectos puede fragmentar atención y aumentar tiempos de coordinación. Cada iniciativa debe contar con responsable y disponibilidad real del equipo. La asignación formal de personas no demuestra que tengan capacidad para realizar tareas adicionales. Es necesario revisar qué actividades se reducen, se sustituyen o se aplazan para que el cambio pueda ejecutarse de manera sostenible.

La colaboración entre personas e IA requiere integrar las funciones de ambos dentro de una estrategia, como plantean Huang y Rust en su marco de IA colaborativa (Huang y Rust, 2022). Para el portafolio, esta perspectiva permite tratar formación, diseño de trabajo y tecnología como componentes relacionados. Una compra sin acompañamiento puede dejar capacidad sin utilizar; una formación sin oportunidad de aplicación puede no producir cambios en la práctica.

La hoja de ruta debe incluir criterios de avance. Terminar una configuración no es suficiente para pasar a una expansión si el equipo todavía no puede utilizarla con calidad. Las etapas pueden definirse por resultados de aprendizaje y preparación. La dirección debe conservar la posibilidad de ajustar plazos cuando aparece información relevante, explicando consecuencias y decisiones. La flexibilidad resulta útil cuando

se apoya en evidencia y no en cambios de prioridad sin fundamento.

La siguiente secuencia es ilustrativa. Los tiempos deben adaptarse a complejidad y recursos, y no representan un calendario universal de transformación. Su propósito es mostrar que la preparación de datos, la formación y la evaluación forman parte del proyecto. Cada etapa produce información para decidir la siguiente.

Tabla 10.
Portafolio de iniciativas y hoja de ruta

Etapas propuestas	Trabajo principal	Condición para avanzar
Diagnóstico	Comprender problema y públicos	Evidencia y alcance acordados
Preparación	Ordenar datos y responsabilidades	Recursos y proceso disponibles
Piloto	Probar en un ámbito limitado	Uso observable y revisión activa
Evaluación	Comparar calidad, esfuerzo y efectos	Balance documentado
Ampliación	Incorporar nuevas unidades	Capacidad de sostener el servicio

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Sistema de indicadores y lectura de resultados

Un sistema de indicadores debe representar los propósitos de la organización y permitir decisiones. Puede integrar valor para públicos, desempeño económico, capacidad de trabajo y efectos sociales y ambientales. La selección debe ser limitada y comprensible. Un tablero extenso puede dispersar atención y

ocultar la relación entre medidas. Conviene identificar qué decisión puede cambiar a partir de cada indicador y quién tiene responsabilidad sobre esa decisión.

Las definiciones necesitan precisión. Una tasa de conversión puede calcularse dividiendo clientes que contratan entre solicitudes elegibles durante un período, pero el resultado cambia si se incluyen contactos duplicados o consultas fuera de alcance. La organización debe definir elegibilidad y unidad de observación. Asimismo, debe evitar comparar períodos donde cambian criterios o donde el tiempo disponible para completar una contratación es diferente.

Los indicadores comerciales requieren contexto económico. Un aumento de ventas puede acompañarse de costos mayores de atención o de descuentos que reducen margen. El costo de adquisición debe incluir los recursos que la organización decidió considerar y relacionarse con clientes efectivamente adquiridos. Si se pretende estimar el efecto incremental de una campaña, se necesita un diseño que permita distinguirlo de adquisiciones que habrían ocurrido sin esa acción.

Las predicciones y las explicaciones causales cumplen funciones distintas. Ma y Sun discuten la relación entre aprendizaje automático y comprensión humana en marketing (Ma y Sun, 2020). Una predicción útil puede identificar dónde es probable un resultado, pero no demostrar qué intervención lo modificará. La dirección debe conservar esa diferencia al decidir. Un modelo que predice abandono no prueba que enviar más mensajes reduzca el abandono.

Los indicadores de personas y sostenibilidad deben mantener su significado propio. La carga de trabajo no se resume adecuadamente mediante producción por hora si se ignoran exigencias de revisión. El consumo total de energía no puede sustituirse por eficiencia por unidad. La calidad del trato

no equivale a velocidad de respuesta. Una lectura integrada permite detectar tensiones y discutir las, en lugar de presentar todos los resultados como si avanzaran siempre en la misma dirección.

Un tablero puede combinar medidas de resultado y de preparación. Las primeras muestran cambios obtenidos; las segundas, condiciones necesarias para sostenerlos. Por ejemplo, la resolución de solicitudes es un resultado, mientras la proporción de casos con información completa describe una condición del proceso. La relación entre ambas debe investigarse y no asumirse. Un indicador anticipado solo merece ese nombre cuando existe una razón fundada para esperar que informe sobre resultados posteriores.

Tabla 11.
Sistema de indicadores y lectura de resultados

Propósito	Medida posible	Precaución de interpretación
Valor para el público	Casos resueltos de forma satisfactoria	Definir resolución y cobertura
Desempeño comercial	Contrataciones por solicitud elegible	Revisar selección y período
Calidad comunicacional	Comprensión de condiciones	No confundir con exposición
Trabajo sostenible	Carga y tiempo de revisión	Incluir tareas menos visibles
Uso de recursos	Consumo total y por unidad	Observar cambios de volumen
Aprendizaje	Mejoras aplicadas y verificadas	Evitar contar ideas sin ejecución

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Experimentación y condiciones de ampliación

La experimentación permite reducir incertidumbre mediante pruebas diseñadas para responder preguntas. Una prueba útil necesita una hipótesis, una intervención y criterios de observación. Debe ser suficientemente delimitada para interpretar resultados y suficientemente representativa del trabajo para producir aprendizaje relevante. Un piloto realizado con apoyo extraordinario puede mostrar que algo es posible, pero no demostrar que la organización pueda sostenerlo en condiciones habituales.

La hipótesis debe vincular cambio y resultado. Por ejemplo, una explicación más clara de requisitos podría reducir consultas repetidas sin disminuir solicitudes pertinentes. La evaluación necesita observar ambos efectos. Si solo cuenta menos preguntas, puede considerar exitosa una página que dificulta el contacto. Definir posibles consecuencias desfavorables ayuda a evitar interpretaciones que seleccionan únicamente resultados convenientes.

La preparación incluye un punto de comparación y un período adecuado. En ciertos casos puede asignarse aleatoriamente una versión del proceso; en otros, se requiere un diseño observacional con limitaciones explícitas. La revisión de resultados debe considerar incertidumbre y diferencias entre grupos. Un promedio favorable puede ocultar dificultades para personas que necesitan mayor acompañamiento o para tareas menos frecuentes que el piloto no representó suficientemente.

La ampliación necesita comprobar transferencia. Una iniciativa puede funcionar en un equipo experimentado y encontrar problemas en otro con recursos distintos. Conviene

identificar qué condiciones explicaron el resultado: calidad de datos, apoyo, volumen o tipo de público. Al incorporar una nueva unidad, esas condiciones deben verificarse. La réplica no consiste únicamente en instalar el mismo sistema, sino en reproducir o adaptar las capacidades que hicieron posible su funcionamiento.

La decisión de detener una iniciativa debe tratarse como parte de la gestión. Si el beneficio es pequeño, los costos son mayores o aparecen problemas relevantes, el equipo necesita una salida ordenada. Deben conservarse datos necesarios, comunicar cambios y restablecer alternativas de servicio. Mantener una prueba indefinidamente puede consumir recursos sin producir una decisión. El piloto requiere una revisión prevista y responsables de concluirla.

Como ejercicio didáctico, puede elaborarse una ficha con cuatro decisiones posibles: continuar, ajustar, ampliar o detener. Para cada una se definen condiciones observables antes de revisar resultados. La ficha debe incluir quién participa y qué evidencia falta. Este procedimiento reduce la tendencia a reinterpretar cualquier resultado como éxito y ayuda a que el aprendizaje del proyecto permanezca disponible, incluso cuando la alternativa evaluada no se adopta.

5.2.4. Caso integrador de una editorial académica

La editorial recibe consultas por varios canales y registra información en documentos separados. Algunas personas no comprenden qué incluye cada servicio y vuelven a preguntar por requisitos, plazos y responsabilidades. El equipo dedica tiempo a reconstruir conversaciones y a explicar diferencias entre etapas. La dirección considera incorporar un asistente de

IA, pero antes necesita determinar qué parte del problema corresponde a información, proceso y coordinación.

El diagnóstico comienza con una muestra de recorridos completos. Se observa cómo llega una consulta, quién responde, qué datos se solicitan y cómo se realiza el seguimiento. También se entrevista a personas que contrataron y a otras que no continuaron. Esta combinación permite distinguir falta de pertinencia de la oferta y dificultades de comprensión. La hipótesis inicial es que una fuente común de condiciones y un seguimiento claro pueden reducir repeticiones.

La propuesta de valor se formula como acompañamiento editorial con etapas comprensibles y compromisos verificables. El equipo revisa mensajes para diferenciar evaluación, corrección, maquetación y difusión. Cuando un resultado depende de terceros, se explica su condición en lugar de presentarlo como garantizado. La marca se vincula así con claridad y rigor, mientras la operación debe demostrar que puede mantener información consistente y responder a cambios durante el servicio.

El componente adaptativo aparece en la distribución del conocimiento. Algunas personas conservan conversaciones en cuentas individuales y consideran que un registro compartido aumenta control sobre su trabajo. La dirección organiza una conversación sobre finalidad y uso de información. Se acuerda registrar solo datos necesarios, utilizar indicadores con contexto y reservar tiempo para aprender el procedimiento. El cambio exige confianza y criterios de evaluación, además de una solución técnica.

El piloto utiliza primero una base de información revisada y respuestas preparadas por el equipo. Después incorpora IA únicamente para proponer borradores de orientación general.

Una persona verifica que las condiciones correspondan a la oferta vigente y asume la respuesta final. Los casos que requieren interpretación especializada permanecen en una ruta humana. Esta división permite evaluar utilidad sin delegar compromisos editoriales a un sistema que no tiene responsabilidad institucional.

Para ilustrar el análisis de esfuerzo se supone un volumen de cien solicitudes comparables. El procedimiento inicial demanda dos horas de trabajo total por solicitud, de modo que utiliza doscientas horas. Con el nuevo procedimiento, la atención y el registro requieren ciento cuarenta horas y la revisión añade veinte. Además, la preparación inicial consume treinta horas. Durante el primer ciclo, el total es de ciento noventa horas, con una diferencia de diez horas respecto del procedimiento previo.

La reducción inicial equivale al 5 % del tiempo de referencia. Si en ciclos posteriores no se repite la preparación de treinta horas y se mantienen las demás condiciones, el trabajo sería de ciento sesenta horas, una diferencia del 20 %. Esta segunda cifra es una proyección condicional dentro del ejemplo, no un resultado observado. Deben considerarse actualizaciones, variaciones de complejidad y nuevas necesidades de soporte antes de interpretar el ahorro como permanente.

La evaluación de calidad compara errores en condiciones informadas, consultas repetidas y comprensión del alcance del servicio. También observa carga de revisión y percepción del equipo. Si el tiempo disminuye, pero aumentan promesas incorrectas, la dirección debe revisar el procedimiento. El ahorro no compensa automáticamente una pérdida de exactitud que afecte la confianza. La decisión de ampliar requiere un balance explícito entre beneficio y consecuencias.

La sostenibilidad se incorpora en decisiones de acceso, materiales y trabajo. La editorial revisa formatos de consulta, evita duplicaciones de archivos y ofrece información clara sobre alternativas de publicación. No declara que lo digital tenga impacto nulo. También examina si el nuevo proceso reduce sobrecarga o simplemente transfiere tareas al equipo de revisión. La contribución se comunica mediante medidas comprobadas, sin convertir los supuestos del piloto en afirmaciones institucionales.

La dirección puede revisar el caso en tres momentos: preparación, primer ciclo y funcionamiento estabilizado. En cada uno identifica qué información es observada y cuál es estimada. La comunicación a los públicos debe referirse solo a condiciones que ya puede sostener. Si el piloto funciona, la ampliación puede realizarse por tipos de consulta, manteniendo revisión de excepciones y actualización de la base de información.

Tabla 12.
Caso integrador de una editorial académica

Componente del ejemplo	Horas supuestas	Interpretación
Procedimiento previo	200	Referencia para cien solicitudes
Atención y registro nuevos	140	Trabajo directo del nuevo proceso
Revisión adicional	20	Control que debe incluirse
Preparación inicial	30	Esfuerzo del primer ciclo
Total del primer ciclo	190	Diferencia inicial de diez horas
Total posterior condicionado	160	Supone que no se repite la preparación

Fuente: Elaboración propia.

El caso muestra que una transformación integrada comienza por claridad de oferta y coordinación, utiliza tecnología donde aporta utilidad y conserva controles proporcionados. El liderazgo debe atender preocupaciones del equipo; el marketing debe comprender decisiones de los públicos; la comunicación debe respaldar promesas con información vigente. La sostenibilidad exige incluir trabajo y recursos en la evaluación. Ninguno de estos componentes puede sustituirse por el resultado aislado de un indicador.

5.2.5. Escenarios y capacidad de adaptación futura

Los escenarios son descripciones coherentes de condiciones posibles que ayudan a preparar decisiones. No son predicciones ni estimaciones de probabilidad por sí mismos. Su

utilidad consiste en examinar cómo respondería la organización ante cambios relevantes y qué capacidades conviene desarrollar. La dirección debe seleccionar incertidumbres que afecten su estrategia, evitando construir relatos tan generales que cualquier decisión parezca compatible con ellos.

Para una organización de servicios digitales, pueden considerarse dos incertidumbres: evolución de la dependencia de proveedores y disposición de los públicos a utilizar atención automatizada. Su combinación permite explorar situaciones diferentes. Si aumenta dependencia y disminuye aceptación, la organización necesita alternativas y contacto humano. Si existen proveedores sustituibles y buena aceptación, puede ampliar usos manteniendo evaluación. Los escenarios deben conservar relaciones plausibles entre condiciones y decisiones.

La preparación requiere identificar acciones útiles en varios escenarios. Una base de información organizada, capacidad de recuperación de datos y competencias de revisión suelen aportar flexibilidad. Otras acciones pueden depender de condiciones específicas y deben tratarse como opciones. La dirección puede establecer señales que indiquen cuándo reconsiderarlas, como cambios en costos, calidad o quejas. La vigilancia debe orientarse a decisiones y no a recopilar noticias sin propósito.

El aprendizaje estratégico exige revisar supuestos. Una tecnología puede mejorar, un público puede modificar preferencias o una alianza puede dejar de ser viable. La organización necesita distinguir principios que desea conservar de prácticas que pueden cambiar. La claridad de la oferta, el trato y la responsabilidad por errores pueden mantenerse mientras se modifican canales o sistemas. Esa

distinción facilita adaptación sin perder identidad institucional.

La sostenibilidad aporta un horizonte para evaluar escenarios. Una alternativa que incrementa resultados inmediatos puede reducir capacidad futura si deteriora confianza, conocimiento o recursos. La dirección debe considerar reversibilidad y costos de recuperación. También conviene conservar diversidad de perspectivas dentro del equipo, porque la identificación de riesgos y oportunidades depende de experiencias distintas. La uniformidad de respuestas puede facilitar coordinación, pero limitar la detección de cambios relevantes.

Como actividad final, se propone seleccionar una iniciativa y describir dos condiciones que podrían alterar su utilidad. Para cada una se identifican señales, decisiones posibles y capacidades necesarias. Después se acuerda una fecha de revisión. El ejercicio convierte la incertidumbre en un objeto de trabajo y permite mantener una estrategia que aprende. La competitividad duradera depende de esa capacidad para actualizar decisiones conservando coherencia con los públicos y con las consecuencias de la actividad.

La implementación requiere seleccionar problemas, preparar recursos y evaluar resultados. La IA aporta apoyo cuando existen información pertinente y supervisión. El caso editorial muestra cómo coordinar promesas, trabajo y evidencia para decidir si una iniciativa debe ampliarse, ajustarse o detenerse.

CONCLUSIONES

La transformación digital constituye un proceso de decisión y aprendizaje que modifica la forma de crear valor y de relacionarse con los públicos. Su evaluación requiere distinguir cambios de soporte, mejoras de proceso y modificaciones de la lógica organizacional. Esta distinción permite asignar recursos con mayor precisión y evita utilizar la presencia de herramientas como una medida suficiente de avance. La tecnología aporta posibilidades que deben vincularse con problemas y capacidades concretas.

El marketing y la comunicación ocupan una posición central en ese proceso porque conectan necesidades, promesas y experiencias. El conocimiento de los públicos permite formular ofertas pertinentes; la comunicación hace comprensibles sus condiciones y facilita participación. Ambas funciones necesitan trabajar con operaciones y dirección para que el valor anunciado pueda entregarse. La coherencia de marca se verifica en la relación entre información, interpretación y servicio recibido.

La investigación y la medición requieren una lectura crítica de los datos. Los registros digitales muestran actividades dentro de condiciones específicas y no representan automáticamente a todos los públicos. Las decisiones deben distinguir descripción, predicción y causalidad. Asimismo, conviene evaluar resultados a lo largo del recorrido, porque la exposición o la conversión inicial pueden coexistir con dificultades de uso, costos adicionales o deterioro de confianza. Un indicador resulta útil cuando su significado y sus límites son comprensibles.

El liderazgo adaptativo permite abordar cambios que exigen revisar prácticas, prioridades y expectativas. Su función

incluye organizar conversaciones, reconocer pérdidas y distribuir responsabilidades con recursos suficientes. La seguridad psicológica facilita que las personas planteen problemas y aprendan, mientras la claridad de criterios protege la responsabilidad por el desempeño. La adaptación se sostiene mediante condiciones de trabajo que hacen posible experimentar y corregir, no únicamente mediante exhortaciones a innovar.

La sostenibilidad amplía la evaluación hacia el tiempo, los recursos y la distribución de consecuencias. La actividad organizacional depende de relaciones sociales y ambientales que no puede tratar como condiciones externas ilimitadas. El diseño de ofertas, las compras, los incentivos y la gestión del trabajo deben examinarse junto con resultados económicos. La circularidad y la digitalización ofrecen posibilidades, pero sus efectos necesitan comprobarse dentro de un alcance definido.

La comunicación responsable exige afirmaciones delimitadas y evidencias pertinentes. Las mejoras parciales deben presentarse con su objeto, período y condiciones, evitando convertirlas en propiedades generales de una organización. Los informes y las calificaciones pueden aportar información, aunque requieren comprender propósitos, definiciones y métodos. La rendición de cuentas se completa cuando los públicos encuentran posibilidades de preguntar, señalar discrepancias y recibir respuestas sobre decisiones y resultados.

La IA introduce oportunidades de apoyo y nuevas exigencias de supervisión. Su utilidad debe evaluarse por tareas, considerando preparación, revisión y mantenimiento. La organización conserva responsabilidad por lo que publica, clasifica o comunica mediante sistemas automatizados. La colaboración resulta más sólida cuando mantiene

competencias humanas para comprobar resultados e intervenir ante excepciones. Los beneficios observados en investigaciones específicas orientan preguntas de aplicación, sin constituir garantías transferibles a cualquier contexto.

La implementación requiere una secuencia que conecte diagnóstico, preparación, prueba y evaluación. Los instrumentos desarrollados en el libro ofrecen una base para organizar ese trabajo, pero necesitan adaptación y no deben tratarse como escalas validadas. La dirección debe conservar la posibilidad de detener iniciativas que no aportan suficiente valor y de utilizar sus aprendizajes en decisiones posteriores. Esa capacidad de revisión constituye un recurso para competir en condiciones cambiantes.

La contribución del enfoque integrado consiste en reunir cuatro preguntas que suelen tratarse por separado: qué valor necesitan los públicos, qué capacidad tiene la organización para entregarlo, qué consecuencias produce su actividad y qué evidencia permite explicarla. Atenderlas conjuntamente ayuda a construir marcas confiables, equipos capaces de aprender y propuestas de valor sostenibles. La administración contemporánea encuentra en esa coherencia una base para innovar y mantener relaciones que merezcan perdurar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? *En Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610–623). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bleier, A., Goldfarb, A., & Tucker, C. (2020). Consumer privacy and the future of data-based innovation and marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 466–480. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.03.006>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable

- business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boerman, S. C., Kruikemeier, S., & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2017). Online behavioral advertising: A literature review and research agenda. *Journal of Advertising*, 46(3), 363–376. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1339368>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, Artículo 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- De Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y. S., Brock, J. K.-U., & Von Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: Pitfalls and opportunities. *Journal of*

Interactive Marketing, 51(1), 91–105.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. d. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), Artículo 19.
<https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Doshi, A. R., & Hauser, O. P. (2024). Generative AI enhances individual creativity but reduces the collective diversity of novel content. *Science Advances*, 10(28), Artículo eadn5290. <https://doi.org/10.1126/sciadv.adn5290>

Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, Artículo 102168.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial Management*, 52(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established

- literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, Artículo 119869.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
- Gordon, B. R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook. *Marketing Science*, 38(2), 193–225.
<https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1135>
- Granstedt, A. (2024). The past, present, and future of social media marketing ethics. *AMS Review*, 14(3-4), 278–296.
<https://doi.org/10.1007/s13162-024-00294-6>
- Grewal, D., Saturnino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 702–722.
<https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy

- and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hermann, E. (2022). Leveraging artificial intelligence in marketing for social good—an ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 43–61. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2022). A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. *Journal*

- of *Retailing*, 98(2), 209–223.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.03.001>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2024). The caring machine: Feeling AI for customer care. *Journal of Marketing*, 88(5), 1–23.
<https://doi.org/10.1177/00222429231224748>
- IFRS Foundation (2023). *IFRS S1 general requirements for disclosure of sustainability-related financial information*.
<https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
- International Energy Agency (2025). *Energy and AI*.
<https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kristoffersen, E., Blomsma, F., Mikalef, P., & Li, J. (2020). The smart circular economy: A digital-enabled circular strategies framework for manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 120, 241–261.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.044>
- Kshetri, N., Dwivedi, Y. K., Davenport, T. H., & Panteli, N. (2024). Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 75, Artículo 102716.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716>
- Ledro, C., Nosella, A., Vinelli, A., Dalla Pozza, I., & Souverain, T. (2025). Artificial intelligence in customer relationship management: A systematic framework for a successful

- integration. *Journal of Business Research*, 199, Artículo 115531. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115531>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing – connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 481–504. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.005>
- Macnamara, J. (2016). *Organizational listening: The missing essential in public communication*. Peter Lang.
- Malthouse, E., & Copulsky, J. (2023). Artificial intelligence ecosystems for marketing communications. *International Journal of Advertising*, 42(1), 128–140. <https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2122249>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information &*

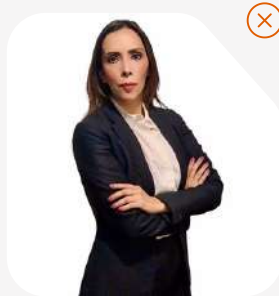
Management, 58(3), Artículo 103434.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>

- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192.
<https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Pan, M., Blut, M., Ghiassaleh, A., & Lee, Z. W. Y. (2025). Influencer marketing effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(1), 52–78. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01052-7>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Puntoni, S., Reczek, R. W., Giesler, M., & Botti, S. (2021). Consumers and artificial intelligence: An experiential perspective. *Journal of Marketing*, 85(1), 131–151.
<https://doi.org/10.1177/0022242920953847>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210.
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial*

- Marketing Management*, 86, 180–190.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150–165.
<https://doi.org/10.1177/0276146720961836>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approachs. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), Artículo 233.
<https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>

- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- White, K., Cakanlar, A., Sethi, S., & Trudel, R. (2025). The past, present, and future of sustainability marketing: How did we get here and where might we go? *Journal of Business Research*, 187, Artículo 115056. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115056>
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

PERFIL PROFESIONAL



Cynthia Shakira Enríquez Fierro
Universidad Internacional del Ecuador UIDE, (Ecuador).
cyenriquezfi@uide.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-5389-9892>

Magíster en Dirección Comunicacional Empresarial Institucional y Mercadológica
graduada de la Universidad de las Américas, (Ecuador). Ingeniera en Mercadotecnia
graduada de la Universidad Internacional del Ecuador, (Ecuador).

La obra aborda los retos de la gestión contemporánea desde el marketing y la comunicación en entornos digitales. La obra vincula la innovación tecnológica con la construcción de marcas, el conocimiento de los públicos y el fortalecimiento de las relaciones entre organizaciones y comunidades. Destaca el liderazgo adaptativo como una capacidad para orientar equipos, integrar estrategias comunicacionales y responder a cambios en los mercados. Asimismo, relaciona la sostenibilidad con una comunicación transparente, prácticas comerciales responsables y propuestas de valor coherentes con las expectativas sociales y ambientales. El libro invita a comprender cómo las herramientas digitales, el análisis de información y la participación de los públicos contribuyen a la competitividad organizacional. Dirigido a estudiantes, docentes y profesionales de administración, marketing y comunicación, propone una mirada integral sobre la transformación de organizaciones que buscan innovar y generar confianza duradera.



ISBN: 978-9907-9600-3-7

