

# El CommTech y las infraestructuras digitales desde la visión de los gestores de tecnologías

**Karen C VALDIVIEZO-ABAD**

Departamento Ciencias de la Comunicación, Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, 110102, Ecuador

**Jenny J YAGUACHE**

Departamento Ciencias de la Comunicación, Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, 110102, Ecuador

**María B ERIQUE**

Departamento Ciencias de la Comunicación, Universidad Técnica Particular de Loja  
Loja, 110102, Ecuador

**RESUMEN:** La digitalización de la comunicación y el marketing a través del uso de tecnología moderna ha permitido a las organizaciones adaptarse de manera activa y flexible a las tendencias tecnológicas emergentes. En este sentido, el CommTech se presenta como una respuesta a esta demanda de cara a mantener una comunicación efectiva con los diversos públicos. Para la presente investigación se entrevistó a 5 gestores de tecnologías con el fin de profundizar sobre las implementaciones tecnológicas que las áreas de comunicación realizan en las organizaciones y detectar debilidades y/o necesidades comunicacionales y tecnológicas. Como resultado se determina que los gestores tecnológicos dan cuenta que, la implementación de tecnologías mejora la comunicación, la eficiencia y la seguridad en las organizaciones. Además, existe una variedad de soluciones y herramientas personalizadas para las marcas y se destaca la importancia de lograr una comunicación permanente entre los departamentos tecnológicos y comunicacionales, reconociendo que ambas áreas deben trabajar juntas para lograr objetivos comunes.

**Palabras Claves:** CommTech, Gestores Tecnológicos, Comunicación, Organizaciones e Infraestructuras Digitales.

## *CommTech and digital infrastructures from the vision of technology managers*

**ABSTRACT:** *The digitalization of communication and marketing through the use of modern technology has enabled organizations to actively and flexibly adapt to emerging technological trends. In this sense, CommTech is presented as a response to this demand in order to maintain effective communication with different audiences. For the present research, 5 technology managers were interviewed in order to deepen on the technological implementations that the communication areas carry out in the organizations and to detect weaknesses and/or communicational and technological needs. As a result, it is determined that technology managers realize that the implementation of technologies improves communication, efficiency and security in organizations. In addition, there is a variety of solutions and customized tools for brands and the importance of achieving a permanent communication between the technological and communication departments is highlighted, recognizing that both areas must work together to achieve common goals.*

**Keywords:** *CommTech, Technology Managers, Communication, Organizations and Digital Infrastructures.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación digital ha transformado la forma de hacer comunicación para las organizaciones. En paralelo, los públicos han encontrado nuevas formas para mantenerse conectados entre sí y con las marcas, promoviendo así una comunicación permanente y en tiempo real.

Esta era digital lleva consigo un proceso de digitalización nunca antes vivido y con altos niveles de crecimiento. Gracias a la digitalización las comunicaciones se han potenciado y han aparecido nuevas formas de comunicación y junto a ello, nuevas plataformas digitales.

En el campo de la comunicación, la digitalización está conectado al CommTech, una terminología que no es nueva, pero que vuelve a aparecer en la mesa de análisis y discusión por parte de académicos y profesionales de la comunicación.

El CommTech es entendido como la terminología que se le designa a la comunicación digital o la digitalización de la comunicación. Actualmente, la era de la comunicación digital crece a pasos incalculables, donde ni el mismo ser humano es capaz de tener el control de lo que sucede, llegando muchas veces a abrumar el trabajo de los comunicadores por la excesiva cantidad de plataformas y recursos digitales que potencialmente están creadas con el fin de apoyar la gestión integral de la comunicación. La digitalización se ha convertido en la pieza angular para la transformación de las áreas de comunicación de las organizaciones y otros campos organizacionales.

CommTech, también, es conocida como la tecnología de comunicaciones y engloba una amplia gama de tecnologías y herramientas que se utilizan para facilitar la comunicación entre los seres humanos, ya sean tecnologías de telecomunicaciones hasta herramientas de colaboración.

El uso de tecnologías digitales en el campo de la comunicación, no solo se da para ejecutar acciones de comunicación, sino también, para administrar las comunicaciones a lo largo de todo el proceso comunicacional que empieza desde monitoreos hasta acciones de evaluación de las acciones de comunicación. Sin embargo, los desafíos a los que se enfrentan las áreas de comunicación y los profesionales siempre sobrepasan límites, ya que la transformación digital afecta profunda y simultáneamente a la tecnología, las tareas, las estructuras y las personas [1]. En este sentido, este estudio busca profundizar sobre el trabajo que los gestores de tecnología realizan de la mano con los gestores de comunicación de las organizaciones ecuatorianas. Considerando que la adaptación de la profesión de la comunicación al CommTech es inmadura en todas las dimensiones [1].

Según un estudio realizado en más de 20 países de Latinoamérica

a gestores de comunicación y agencias de comunicación [2], los mayores desafíos para adoptar CommTech no son problemas tecnológicos o factores humanos, sino que, el obstáculo se encuentra en las barreras estructurales y en las tareas y procesos de comunicación que no están preparados para la digitalización. Guardando incluso una diferencia entre tipos de organizaciones, que podrían ser por su tamaño, inversión económica y otros factores propios de cada organización.

Con la presente investigación se ha entrevistado a los gestores de tecnología donde se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿cómo perciben los gestores de tecnología ecuatorianos la gestión del *CommTech* y las infraestructuras digitales las organizaciones y los equipos de comunicación?

## 2. METODOLOGÍA

Para responder a la pregunta planteada antes descrita, se recurrió a una metodología cualitativa mediante la técnica de la entrevista individual. Se entrevistó a 5 profesionales tecnológicos que están en el ejercicio profesional. Cuando se realizó la entrevista, los profesionales estaban vinculados en ofrecer servicios de desarrollo tecnológico para diversas organizaciones. Las entrevistas se realizaron a través de plataformas digitales como zoom y otras de forma presencial, contando con el respectivo registro. Las entrevistas se realizaron en los meses de mayo y julio de 2023 y no se guardó anonimato en las mismas.

El instrumento metodológico empleado estaba compuesto por cuatro bloques que agrupaba 25 preguntas. Un primer bloque refería a elementos tecnológicos sus conocimientos, dificultades y oportunidades con las que se encuentran los profesionales de este campo, un segundo a elementos relacionado a tareas que refiere a la implicación de las tecnologías en las tareas de los gestores de comunicación, un tercer bloque hizo relación a las estructuras tecnológicas con las que cuentan las organizaciones y finalmente, el último bloque, a las habilidades y formación que deben tener las profesionales para desempeñar estos roles en las organizaciones.

Los entrevistados llevarán la siguiente nomenclatura en el análisis de resultados: Jorge Barba, presidente de NODO CIA LTDA. (E1), Jesús de la Cueva, Gerente de Quo HUB (E2), René Álvarez, presidente y director comercial de BUPARTECH (E3), Ernesto Cisneros, gerente de iData (E4) y Eduardo Rengel, gerente general de BigDavi Ecuador (E5).

## 3. RESULTADOS

### 3.1 Tecnología

Una de las preguntas iniciales fue validar la experiencia en el desarrollo de tecnologías para gestionar la comunicación para las organizaciones de los profesionales, a lo que afirmaron que, las empresas desde las que ofrecen los servicios brindan soluciones de software que mejoran la comunicación y eficiencia entre los diversos públicos de la organización (E1-E3-E5). La creación de herramientas personalizadas mejora la gestión, asignación y seguimiento de tareas en las organizaciones (E2). Para el E4, manifiesta que, aunque la comunicación y la tecnología son dos áreas distintas, hay momentos en los que logran integrarse para trabajar y destaca su experiencia en la implementación de inteligencia artificial para dar soluciones de negocio y mejorar la comunicación en la organización.

Se avanza hacia ¿qué necesidades han logrado atender como gestores de tecnología para las áreas de comunicación de las organizaciones? Y el E1 destaca, que se han automatizado desde procesos para mejorar la comunicación entre departamentos hasta llegar a proporcionar información crucial para la toma de

decisiones a nivel estratégico en la organización desde mandos medios y hasta mandos altos. El E2, menciona que el trabajo conjunto con las áreas de marketing y tecnologías ha permitido desarrollar herramientas que transmitan de manera efectiva la información a los clientes. El E5, destaca la digitalización de procesos documentales y la implementación de firmas digitales y verificación de datos, todas encaminadas a mejorar la eficiencia y seguridad de las comunicaciones internas y externas. El E4, se centra en que las implementaciones tecnológicas se realizan en función de una planificación estratégica y se considera el avance de las tecnologías vigentes.

Siguiendo esta misma línea de planificación, se consultó si las implementaciones tecnológicas se hacen a demanda o por recomendación de los profesionales en tecnología dentro de las organizaciones. Como respuesta se obtuvo que la totalidad de los entrevistados, afirman que las implementaciones tecnológicas se realizan de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización, es decir a demanda. Dichos requerimientos, algunas veces vienen de un alto mando o del área de comunicación y marketing; y, luego, se incorporan tecnologías basadas en la experiencia y conocimientos de los profesionales gestores de tecnología.

¿Se alinean las implementaciones tecnológicas con los objetivos y valores de las organizaciones? O sucede lo contrario, ¿la organización se alinea a las tecnologías? El E1, E2 y E3 manifiestan que ambas situaciones pueden ocurrir, dependiendo del caso específico. Mientras que el E4 y el E5, enfatizan que la tecnología debe servir a los objetivos de la organización, aunque el E4, no descarta que a veces será necesario que la organización se adapte a las demandas de la tecnología. Todos concluyen que, la implementación de tecnología es un proceso que implica gestión del cambio, y debe ser planificado de manera estratégica en las organizaciones, donde se comunique, capacite y evalúe las implementaciones a sus públicos internos.

¿evalúan o no las tecnologías implementadas en las organizaciones? El E1 menciona que las evaluaciones son frecuentes durante un periodo de seguimiento de hasta dos años, donde se mide el impacto de las tecnologías implementadas. El E2, manifiesta que, aunque no realizan evaluaciones ellos mismos, la organización, es decir el cliente, es la encargada de evaluar el desarrollo y los impactos. El E4 sostiene que, es esencial medir el impacto de las tecnologías implementadas a nivel de desarrollo y comunicación. Mientras que, el E3 y el E5 mencionan que en este proceso de evaluación se incluyen el monitoreo y seguimiento de indicadores claves de rendimiento (KPIs), la aplicación de encuestas y la comparación de resultados antes y después de la implementación de la tecnología. Las organizaciones deben realizar evaluaciones regulares y sistemáticas de las tecnologías implementadas para medir su impacto en la mejora de la comunicación con sus públicos [3].

¿Cuándo se implementan tecnologías en las organizaciones ecuatorianas existen limitantes? Entre todos los entrevistados se destaca que las mayores limitantes que obstaculizan la implementación exitosa de estrategias en la era digital están relacionadas con la resistencia al cambio, desconocimiento de las nuevas tecnologías por parte de los colaboradores, oposición a la tecnología, temor a aventurarse en el uso de nuevas tecnologías, limitaciones presupuestarias y finalmente se destaca la principal limitación a las mismas personas como obstáculos. Estas limitaciones mencionadas por los entrevistados están en concordancia con la literatura existente, la resistencia al cambio, la cultura organizacional, la falta de habilidades digitales y las limitaciones presupuestarias [4]

En este bloque se les preguntó a los gestores de tecnología, ¿cómo ven el futuro de la tecnología para las organizaciones

ecuatorianas y qué oportunidades y desafíos visualiza a corto y largo plazo, especialmente para el campo de la comunicación? El E1 destaca las oportunidades significativas que la tecnología presenta para las organizaciones ecuatorianas y latinoamericanas. Con la digitalización en vigencia sumado a la globalización, las empresas tienen la posibilidad de ser vistas y llevar sus productos y servicios a otros mercados a través del comercio electrónico, lo que representa una gran oportunidad para las organizaciones. El E2, enfatiza que la tecnología seguirá creciendo y desempeñará un papel vital en el crecimiento de las organizaciones y tendrá un impacto fuerte en los equipos de comunicación y marketing. Se espera ver nuevas herramientas que mejoren la comunicación interna y potencien la comunicación externa. El E3 señala que, el futuro de la tecnología para las organizaciones ecuatorianas presenta oportunidades emocionantes y desafíos en el campo de la comunicación. Para el E4 la base tecnológica para el desarrollo futuro se centrará en el direccionamiento de redes, el uso de programación y algoritmos para identificar tendencias. Visualiza un futuro donde muchas de las prácticas analógicas actuales se vuelvan completamente digitales, y destaca la importancia de que los departamentos de comunicación se unan para crear herramientas y elementos que impulsen el negocio. El E5 piensa que el futuro de las tecnologías dentro de la comunicación es prometedor y lleno de oportunidades.

### 3.2 Tareas

¿Es posible que, las nuevas tecnologías mejoren la gestión de tareas y proyectos en las organizaciones en el área de comunicación de forma específica?

Las respuestas contundentes por parte de los entrevistados a esta pregunta es que sí es posible. Ya que las nuevas tecnologías permiten una comunicación más eficiente, una colaboración fluida y un seguimiento adecuado de las actividades que se realizan desde el equipo de comunicación a los diferentes públicos. Además, las metodologías y la planificación estratégica respaldan una gestión más efectiva y una asignación adecuada de recursos. El E1 resalta que, las nuevas tecnologías, como las videollamadas, chats y sistemas de gestión de comunicación, agilizan el proceso de trabajo y la forma de colaboración en un entorno híbrido. Estas herramientas permiten gestionar eficientemente las tareas y proyectos, facilitando la comunicación y reduciendo el tiempo necesario para completar las actividades. El E2 y E5 enfatizan en que las nuevas tecnologías permiten llevar a cabo una gestión más eficiente y productiva, brindando recursos que facilitan la organización, el monitoreo y la supervisión de las actividades en el área de comunicación logrando un impacto positivo en la gestión de tareas y proyectos en el área de comunicación en las organizaciones. El E4 destaca la existencia de mejores prácticas y metodologías basadas en una planificación y gestión que permiten una identificación clara de proyectos y tareas para lograr los objetivos de comunicación.

También se consultó si ¿considera importante que los desarrolladores tecnológicos tengan conocimiento de comunicación? La totalidad de los entrevistados coinciden en que es importante que los desarrolladores tecnológicos tengan conocimientos de comunicación, no en nivel avanzado, pero sí elementos básicos. Reconocen que la comunicación y más aún la comunicación efectiva, es esencial para entender las necesidades de los clientes, colaborar con otros departamentos y desarrollar soluciones que generen valor en el ámbito tecnológico y comunicacional. El E1 destaca la importancia de ser multifuncionales y tener diferentes habilidades. Además, resalta que, es difícil encontrar perfiles con estas habilidades en la

industria tecnológica. El E3, señala que la comunicación se ha vuelto una habilidad valiosa y complementaria en el campo tecnológico, a pesar de que tradicionalmente se ha enfocado en la tecnología y la programación.

Conocer las dinámicas de trabajo entre gestores de comunicación y tecnología también fue de interés de la investigación y se evidencia por respuestas de los entrevistados que cada organización guarda sus propias dinámicas y pueden depender del nivel de producto o servicio que se ofrece, tiempos de entrega, implicaciones de públicos participantes de la organización, necesidades que se atienden y otros factores más. Sin embargo, el E1 destaca que algunas veces la coordinación del trabajo falla por la falta de coordinación y colaboración interna de los mismos equipos de las organizaciones. Esta observación se alinea con lo que menciona [5], quien sostiene que la falta de comunicación entre los departamentos puede limitar la efectividad de la gestión de tecnología. La cooperación y la comunicación eficaz entre los departamentos son fundamentales para la gestión efectiva de la tecnología. Finalmente, el E3 y E4 señalan la necesidad de una relación cercana y continua entre las áreas de comunicación y tecnología, ya que es necesario un trabajo en equipo para garantizar resultados óptimos.

### 3.3 Estructuras tecnológicas

Este bloque de estructuras tecnológicas se analizan varios aspectos. Se preguntó a los entrevistados ¿Cómo se puede diseñar y estructurar la comunicación en las organizaciones apoyados en recursos tecnológicos para ser más efectivas y eficientes?, considerando que la colaboración interdepartamental es crucial para la eficiencia de las comunicaciones en las organizaciones [6]. A lo que el E1 respondió que la importancia de la toma de decisiones conjunta entre los departamentos técnicos y de comunicación es muy importante, ya que es necesario un enfoque colaborativo en la planificación de las comunicaciones. El E2 por su parte, afirma que la importancia de establecer roles claros y definir el flujo de información y tareas es clave. Esto se alinea con las teorías de [7], quienes sostienen que la eficacia de los equipos de trabajo depende en gran medida de tener roles bien definidos y una clara comprensión de las responsabilidades.

El E3 y E5 coinciden con el criterio de los profesores Sproull y Kiesler, quienes han destacado que la tecnología puede facilitar la comunicación en las organizaciones [8]. Finalmente, el E4, destaca la importancia de la accesibilidad a Internet y el diseño y la estructura de la organización basados en la estrategia tecnológica.

Frente a esta realidad, ¿cómo se pueden integrar las tecnologías de comunicación en la estructura organizacional de manera efectiva? O ¿cómo hacerlo posible? El E1 sugiere la implementación obligatoria de cierta tecnología tras un análisis cuidadoso para determinar su efectividad y adecuación. Este enfoque destaca la necesidad de un análisis riguroso y una decisión fuerte para una integración exitosa. La adopción exitosa de tecnología implica tanto el compromiso de la organización como el análisis de las herramientas apropiadas.

E2, E3 y E5 destacan la importancia de una implementación gradual y planificada de las tecnologías de comunicación, esto implica la formación de los colaboradores, la realización de talleres y la adaptación de los procesos internos. La adopción de nuevas tecnologías debe ser un proceso gradual y contextual, adaptado a las necesidades específicas y capacidades de la organización [9]. E4 destaca la importancia de las tecnologías de comunicación en empresas con transformación digital, ya que forman un elemento neurálgico en los sistemas del negocio y en la estrategia de negocio de la organización.

¿Todas las estructuras organizacionales están listas para

implementar y usar las tecnologías de comunicación? Frente a ello, E1 destaca la importancia del liderazgo en la implementación exitosa de las tecnologías de comunicación. El liderazgo eficaz es un factor crucial para la adaptación y el cambio organizacional [10]. Mientras que, E2 manifiesta que las nuevas tecnologías están diseñadas para respetar y adaptarse a la estructura organizacional de la empresa, sugiriendo una flexibilidad inherente en las tecnologías de comunicación modernas. La tecnología puede ser interpretada y utilizada de diferentes formas, dependiendo del contexto organizacional [11], para E3 y E5, las organizaciones con una estructura más flexible y colaborativa tienden a tener más éxito en la implementación de las tecnologías de comunicación. Las estructuras organizativas más flexibles tienden a facilitar la adopción y el uso de nuevas tecnologías [11].

Si se recomienda que las organizaciones implementen tecnología, ¿qué es lo que más demandan las organizaciones que hacen uso de los servicios a los gestores de tecnología? El E1 afirma que lo que más demandan las organizaciones son productos que permitan a las empresas mejorar sus servicios. Las tecnologías de comunicación pueden servir como facilitadores para la mejora de servicios [12]. Para E2 que las organizaciones están adoptando tecnologías como Microsoft Teams o Jira para afrontar retos de comunicación. En este sentido, las plataformas digitales han emergido como herramientas esenciales para la colaboración y la comunicación en las organizaciones [13]. Logrando así un uso de recursos ya establecidos y no necesariamente la creación de nuevas plataformas a demanda. Para el E5 destaca que lo que las organizaciones demandan son herramientas que les permitan lograr seguridad en las comunicaciones. La seguridad y eficiencia son factores claves para el uso efectivo de tecnologías de comunicación. E4 apunta a la necesidad de plataformas digitales y radios para lugares de difícil acceso, destacando la importancia de la infraestructura tecnológica en la facilitación de la comunicación. Finalmente, E3 incluye temas de asesoramiento en el desarrollo de estrategias integrales de comunicación con enfoque hacia la tecnología.

¿Las organizaciones que hacen uso de tecnología que se contrata externamente, corren algún riesgo o todo se evidencia en aspectos positivos? Para E1 ve a la contratación de desarrollos tecnológicos externos como un aspecto positivo para las organizaciones, por cuanto, estos profesionales potencialmente están en el día a día de las actualizaciones tecnológicas y una forma de mitigar los riesgos es a través de capacitación y educación para los colaboradores que asumirán el manejo de las plataformas o sistemas creados. Para E2, E3 y E4 los mayores riesgos son la seguridad de la información y la confidencialidad al entregar datos a terceras personas. Las organizaciones deben ser conscientes de los posibles riesgos de seguridad al tomar decisiones de tercerización [14] y esta, puede llevar a la dependencia de los proveedores externos y la pérdida de control sobre los datos y la información estratégica [15]. E3 finalmente recomienda que las organizaciones hagan evaluación de las medidas de seguridad implementadas por los proveedores de tecnología, para con ello validar y garantizar que todos los procesos son confiables.

Para los gestores de tecnología el brindar servicios enfocados a sus áreas de conocimiento es retador, ya que implica un proceso de formación constante de nuevos conocimientos y poder atender no solo clientes nacionales, sino internacionales. Una fuerte posición en el mercado local puede ser una ventaja competitiva y una base para la expansión internacional. E1 afirma que de la totalidad de servicios que brinda, el 80% son clientes nacionales y el 20% internacional. Para E2, el panorama cambia, su empresa atiende principalmente a clientes internacionales, el 60% y el

40% clientes nacionales. Para E3 el 75% de sus públicos son nacionales y el 25% internacional. E4 y E5, aunque no mencionan en porcentajes sus clientes, afirman que mayoritariamente son públicos nacionales los que atienden.

### 3.4 Habilidades y formación

Otro de los bloques de interés de esta investigación es conocer a criterio de los gestores de tecnología las habilidades y formación que deben tener los comunicadores. Pero también la visión del CEO o líder de las organizaciones. Es por ello que se les consultó, ¿considera que el liderazgo del CEO es un elemento importante para comprender y gestionar con éxito la transformación digital en las comunicaciones de las organizaciones?

En su totalidad las respuestas proporcionadas por los entrevistados resaltan la importancia del liderazgo del CEO en la transformación digital, especialmente en lo que respecta a las comunicaciones de las organizaciones. Destacando para el E1 que sin liderazgo, una empresa corre el riesgo de no crecer. El liderazgo es crucial para cualquier cambio organizacional exitoso [16]. E3 y E5 afirman que el liderazgo del CEO es crucial para establecer una visión digital y fomentar una cultura de transformación digital. Para E2, complementa aquello y menciona que, aunque el liderazgo del CEO es crucial, también lo es su equipo de trabajo para realizar la transformación con éxito.

Y si el reto también trasciende a los colaboradores y de forma específica a los de comunicación, ¿qué papel juegan para fomentar la transformación digital? Los entrevistados coinciden en la importancia crucial del papel que juegan todos los colaboradores y más aún los del área de comunicación en el proceso de transformación digital de las organizaciones, ya que podrían ser impulsores de una filosofía de digitalización y transformación digital. La necesidad de la participación activa de todos los miembros de una organización en la implementación de iniciativas de transformación digital es fundamental [17] E2 destaca que, sin una comunicación adecuada, es probable que los proyectos de transformación digital fracasen y ahí el equipo de comunicación es clave. La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de cualquier cambio organizacional. Sin embargo, también es necesario que desde las organizaciones se impulse y motive la formación y el desarrollo de competencias digitales en los colaboradores como factores clave para el éxito de la transformación digital [18]. E4 manifiesta su convencimiento de que los colaboradores del área de comunicación son los que 'siembran' la transformación digital.

Entonces, ¿qué habilidades son necesarias para trabajar en el desarrollo e implementación de tecnologías en las áreas de comunicación en las organizaciones?

Los entrevistados destacan la importancia de una combinación de habilidades técnicas y blandas para trabajar en el desarrollo e implementación de tecnologías en las áreas de comunicación en las organizaciones. Entre todos los entrevistados se sugiere la necesidad de que las personas vinculadas al equipo de comunicación deben tener conocimientos y habilidades transdisciplinarios, con conocimientos en diversas áreas como la comunicación, las relaciones públicas, aspectos financieros, creatividad, habilidades comunicativas y efectivas, trabajo en equipo y mentalidad multidisciplinaria. La transformación digital sugiere habilidades blandas y duras como esenciales para liderar y gestionar el cambio [19].

Además, se requiere que exista una formación y capacitación constante en habilidades digitales por parte de la organización y para asegurar que las personas puedan utilizar efectivamente las tecnologías implementadas, donde se destaque la práctica continua y así garantizar que las personas puedan utilizar

eficazmente las tecnologías. La formación efectiva debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y adaptarse a medida que estos cambian [20].

Entonces, los gestores de comunicación también enfrentan retos y deben estar preparados frente a las revoluciones tecnológicas actuales. ¿Qué deben hacer para ello? Los entrevistados sugieren que el principal reto al que se enfrentan los profesionales de las áreas de comunicación en las organizaciones es la rápida evolución de las tecnologías y la necesidad de mantenerse al día y adquirir nuevas habilidades. Para E1, uno de los principales obstáculos es la falta de formación continua. Para E2, la clave podría estar en mirar siempre lo que otras marcas están haciendo a nivel mundial, vivir experiencias novedosas y replicar aquello positivo que se esté haciendo.

Para E3, las dinámicas de trabajo entre las áreas de comunicación y gestión de tecnología pueden variar, pero en general, es esencial una comunicación y colaboración eficaz para garantizar una gestión de tecnología efectiva y eficiente, tanto para la organización, como para quien la usa o se beneficia.

#### 4. CONCLUSIONES

Al entrevistar a los gestores de tecnología se encontraron puntos en común y diferencias que marcaron puntos de análisis, mostrando así una visión valiosa del estado actual y las necesidades futuras de la digitalización en el sector de las comunicaciones en Ecuador.

Las necesidades que atienden los gestores de tecnología para las organizaciones son generalmente a demanda de los miembros de las organizaciones. Lo cual, en algún momento esto pudiera no necesariamente suceder así, ya que, los gestores y desarrolladores de tecnología pueden mostrar los avances tecnológicos y encontrar más clientes a partir de la identificación de nuevas necesidades. Respecto al futuro de la tecnología en el campo de la comunicación se visualiza desde los entrevistados con mucho optimismo y se destacan las oportunidades que presenta, como también los desafíos y riesgos que deben ser considerados para lograr adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos, la competencia global y la demanda de habilidades digitales.

Las dinámicas de trabajo entre las áreas de comunicación y gestión de tecnología pueden variar, pero en general, es esencial una comunicación y colaboración eficaz para garantizar una gestión de tecnología efectiva y eficiente, tanto para la organización, como para quien la usa o se beneficia.

Es clave que las empresas cuenten con el apoyo de asesoramiento en la implementación de tecnologías de la comunicación alineadas con la estructura organizacional, ya que es un proceso que debe ser pensado y planificado para su implementación de forma gradual.

Aunque la adaptabilidad de las organizaciones al cambio tecnológico depende en gran medida de la habilidad y el conocimiento del personal interno, en algunas ocasiones las organizaciones requieren el apoyo de expertos tecnológicos externos para crear nuevos desarrollos tecnológicos que atiendan necesidades de los públicos. Por lo tanto, es clave que las empresas cuenten con el apoyo de asesoramiento en la implementación de tecnologías de la comunicación alineadas con la estructura organizacional, ya que es un proceso que debe ser pensado y planificado para su implementación de forma gradual.

Los gestores de tecnología entrevistados están convencidos que el trabajo en transformación digital que se desarrolla en las organizaciones es un trabajo en equipo, que, si bien se desarrolla con el equipo de comunicación, también pueden estar involucradas otras áreas. Lo importante es lograr los objetivos organizacionales y atender necesidades de los públicos de interés.

El tema que se estudia es potencialmente nuevo en el campo de la comunicación, por lo que cuenta con muchas vertientes a investigar, desde la formación de los profesionales en estos campos como también de la aplicación de tecnologías en las áreas de comunicación de las organizaciones.

#### 5. REFERENCIAS

- [1] Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2022). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>
- [2] A. Álvarez-Nobell, J.C. Molleda, Á. Moreno, A. Athaydes, A.M. Suárez-Monsalve y M. V. Herrera. "Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países". Bruselas: EUPRERA, 2003.
- [3] S. Paroutis, y A. Al Saleh. "Determinantes del intercambio de conocimientos mediante tecnologías Web 2.0". *Revista de gestión del conocimiento*, 13(4), 52-63, 2009.
- [4] G. Westerman, D. Bonnet y A. McAfee. *Liderar lo digital: convertir la tecnología en transformación empresarial*. Prensa empresarial de Harvard, 2014
- [5] TH. Davenport. *Pensar para ganarse la vida: cómo obtener mejores desempeños y resultados de los trabajadores del conocimiento*. Prensa empresarial de Harvard, 2005.
- [6] P. R. Monge y N.S. Contratista. *Teorías de las redes de comunicación*. Oxford University Press, EE. UU, 2003.
- [7] J. R. Katzenbach y D. K. Smith. "The rules for managing cross-functional reengineering teams". *Planning review*, 21(2), 12-13, 1993.
- [8] L. Sproull, & S. Kiesler. Computers, networks and work. *Scientific American*, 265(3), 116-127. 1991
- [9] W.J. Orlikowski, "Use of technology and constitution of structures: a practical lens for studying technology in organizations". *Organization Science*, 11(4), 404-428, 2000.
- [10] W. J. Weese. "Una discusión sobre liderazgo con el Dr. Bernard Bass". *Revista de Gestión Deportiva*, 8(3), 179-189, 1999.
- [11] P. M. Leonardi y S. R. Cebada. "Materiality and change: challenges to building a better theory about technology and organization". *Information and organization*, 18(3), 159-176, 2008.
- [12] A. M. Kaplan y M. Haenlein. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Networks". *Business Horizons*, 53(1), 59-68, 2010.
- [13] M. Mäntymäki y K. Riemer. "Enterprise social networks: A knowledge management perspective". *International Journal of Information Management*, 36(6), 1042-1052, 2016.
- [14] A. Hovav y J. D'Arcy. "The impact of denial-of-service

attack announcements on the market value of companies”.  
*Insurance and Risk Management Review*, 6(2), 97-121, 2003.

- [15] J. Dibbern, T. Goles, R. Hirschheim y B. Jayatilaka. “Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature”. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102, 2004.
- [16] W. G. Bennis y R. Townsend. *On becoming a leader* (Vol. 36). Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- [17] A. Bharadwaj, O. El Sawy, P. A. Pavlou y N. V. Venkatraman. Digital business strategy: towards a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471-482, 2013.
- [18] P. Besson y F. Rowe. “Strategizing for information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions”. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124, 2012.
- [19] C. Hess y E. Ostrom. (Eds.). *Los bienes comunes del conocimiento* (págs. 65-104). Quito, Iaen: Traficantes de sueños, 2016.
- [20] J. Pfeffer y R. I. Sutton. *The gap between knowing and doing: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Press, 2000.