



Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar

Carrera de Comunicación

MODALIDAD: ENSAYO ACADÉMICO

**Previo a la obtención del título de grado de:
LICENCIADO(A) EN COMUNICACIÓN**

TEMA:

**COMUNICACIÓN DIGITAL Y LIDERAZGO COMUNICACIONAL:
CLAVES PARA FORTALECER EL ENGAGEMENT
ORGANIZACIONAL.**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comunicación en la dinámica organizacional

AUTOR(A):

Mayerly Janneth Alay Guerrero

TUTOR(A):

Lic. Jean Carlos Santos, Mg.

TEMA:

**COMUNICACIÓN DIGITAL Y LIDERAZGO COMUNICACIONAL:
CLAVES PARA FORTALECER EL ENGAGEMENT
ORGANIZACIONAL.**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR

Yo, MAYERLY JANNETH ALAY GUERRERO, portador de la cédula de ciudadanía No. 1317243770, declaro que el presente trabajo de investigación y criterios emitidos, respetan rigurosamente en todo momento las normas éticas, previstas en la Ley de Propiedad Intelectual, asumo responsabilidad en lo referente a criterios, doctrinas, que contenga el trabajo de investigación, titulado: "COMUNICACIÓN DIGITAL Y LIDERAZGO COMUNICACIONAL: CLAVES PARA FORTALECER EL ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL", son de mi autoría, y autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, para que haga de la investigación o parte de ella, documento disponible para, consultas de investigación, según las normas de la Institución, cediendo y aprobando la reproducción de los derechos patrimoniales del trabajo, con fines de difusión pública, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción, no suponga ganancia económica, y realice los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, en concordancia, con el Art. 144 de la Ley de Educación Superior.

Para constancia firmo a continuación.



MAYERLY JANNETH ALAY GUERRERO
C.I. 1317243770

CERTIFICADO DEL TUTOR

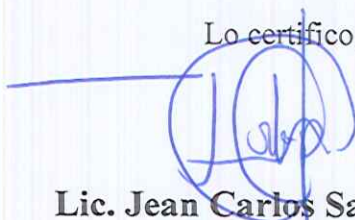
En calidad de docente tutor(a) de la carrera de **Comunicación** de la **Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar** de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación del (de la) alumno(a) **MAYERLY JANNETH ALAY GUERRERO**, estudiante de la carrera de Comunicación, período académico 2026(1); cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de **Ensayo Académico**, cuyo tema es "**COMUNICACIÓN DIGITAL Y LIDERAZGO COMUNICACIONAL: CLAVES PARA FORTALECER EL ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL**". Dicho trabajo ha sido desarrollado de acuerdo con los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, razón por la cual reúne los méritos académicos, científicos y formales suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente. En consecuencia, el(la) estudiante en mención se encuentra apto(a) para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 15 de julio de 2026

Lo certifico,



Lic. Jean Carlos Santos, Mg.
DOCENTE TUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a mis padres, por su apoyo incondicional y, especialmente, por el esfuerzo y respaldo económico que hicieron posible que pudiera continuar con mi formación.

A mi madre, por estar siempre presente, siendo paciente, apoyarme incondicionalmente, sobre todo cuando me toca salir corriendo, gracias por siempre estar en cada momento. A mi hermana, porque, aunque quizá ella no lo sepa, fue uno de mis cables a tierra en momentos donde las dudas y el cansancio me hicieron pensar en desistir de este camino académico. Su presencia, de una u otra manera, me ayudó a mantenerme firme y continuar.

Agradezco también a las personas con las que coincidí a lo largo de este proceso y que, aunque hoy ya no forman parte de esta etapa de mi vida, dejaron en mí una huella, una enseñanza o un recuerdo que contribuye, de alguna manera, a mi crecimiento profesional y académico.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de esfuerzo, perseverancia y aprendizaje, a Dios por haberme sostenido y guiado a lo largo de este proceso, dándome la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí.

Y finalmente, también me lo dedico a mí misma, por haber continuado a pesar de las dificultades, por haber enfrentado situaciones adversas con fortaleza y por no haber renunciado a este camino cuando las circunstancias me hicieron dudar. Este logro para mí representa perseverancia, compromiso que tuve conmigo misma para hacer realidad esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Desarrollo temático.....	12
Liderazgo comunicacional en ecosistemas digitales.....	16
Comunicación humana para promover compromiso y sentido de pertenencia.....	21
Plataformas colaborativas que impulsan la participación y la innovación.....	28
Narrativas institucionales y liderazgo resiliente ante la incertidumbre.....	32
Síntesis del contraste entre la literatura científica y los casos organizacionales	36
Conclusiones.....	38
Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexos.....	46

Resumen

La transformación digital ha modificado la comunicación y el liderazgo dentro de las organizaciones, lo que ha generado nuevos desafíos para fortalecer el engagement organizacional. El presente ensayo tiene como propósito analizar la relación entre la comunicación digital y el liderazgo comunicacional como factores estratégicos para promover el compromiso, la participación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Se contrastaron teoría y práctica en tres instituciones de Manta. Los resultados evidencian que la implementación de herramientas digitales, por sí sola, no garantiza mayores niveles de engagement, sino que su efectividad depende de un liderazgo comunicacional capaz de fomentar la escucha activa, la colaboración, el reconocimiento y la construcción de relaciones de confianza. Se concluye que el liderazgo comunicacional constituye el eje articulador que permite transformar la comunicación digital en una estrategia orientada al fortalecimiento del compromiso organizacional y a la consolidación de entornos laborales más participativos, resilientes y sostenibles.

Palabras claves: Comunicación digital, Comunicación interna, Engagement organizacional, Liderazgo comunicacional, Transformación digital.

Abstract

Digital transformation has reshaped communication and leadership processes within organizations, creating new challenges for strengthening organizational engagement. This academic essay aims to analyze the relationship between digital communication and communicational leadership as strategic factors for promoting employees' commitment, participation, and sense of belonging. To achieve this objective, a literature review of recent scientific publications was conducted, complemented by the analysis of documented organizational experiences that allowed different approaches to leadership and communication to be examined. The findings indicate that the implementation of digital communication tools alone does not guarantee higher levels of organizational engagement; rather, their effectiveness depends on communicational leadership capable of fostering active listening, collaboration, recognition, and the development of trust-based relationships. It is concluded that communicational leadership serves as the strategic axis that transforms digital communication into an effective mechanism for strengthening organizational engagement and fostering more participatory, resilient, and sustainable work environments.

Keywords: Communicational leadership, Digital communication, Digital transformation, Internal communication, Organizational engagement.

Introducción

Solo uno de cada cinco trabajadores está comprometido con la organización. A nivel mundial, el compromiso ha descendido a niveles bajos desde el 2020. Según el informe Gallup (2026, p.6), "en 2026, el compromiso laboral global cayó a su nivel más bajo desde 2020, hasta alcanzar solo el 20% de los empleados comprometidos, mientras que el 64% está *not engaged* (o en renuncia silenciosa) y el 16% está activamente desenganchado".

Esta realidad evidencia uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente las instituciones. En América Latina, estas se intensifican debido a la brecha de alfabetización digital y transformaciones culturales incompletas dentro de la estructura organizacional.

La transformación digital ha redefinido profundamente la forma en que las organizaciones se comunican, coordinan actividades y constituyen relaciones con sus colaboradores. La evolución de tecnologías digitales, plataformas colaborativas y sistemas de comunicación en línea ha producido nuevas oportunidades para optimizar los procesos organizacionales, no obstante, también ha planteado importantes desafíos vinculados con la participación, sentido de pertenencia y compromiso.

La comunicación digital constituye una infraestructura que prevee estos espacios, mientras el liderazgo otorga ese sentido estratégico a la dinamización, con lo cual genera participación, transforma el sentido de pertenencia y el trabajo final de toda la cooperación es el engagement organizacional.

En este sentido, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptar sus estrategias de comunicación y liderazgo para responder a las demandas de contextos

laborales cada vez más dinámicos e hiperconectados. Esta problemática se evidencia en recientes indicadores sobre el compromiso laboral.

El hecho de que el 20% de los trabajadores se encuentren comprometidos con su organización refleja una realidad preocupante, debido a sus posibles efectos sobre el rendimiento, la retención de talento y la implementación de estrategias corporativas.

En este escenario, Ecuador no es ajeno a la problemática: la adaptación acelerada a las plataformas virtuales ha fragmentado los canales internos de interacción humana. Esto se evidencia en la gestión interna de entidades públicas de la ciudad de Manta, tales como el Municipio de Manta (DIRCOM), la Autoridad Portuaria de Manta y la Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM), instituciones que afrontan el desafío de gestionar entornos digitales.

Ante este panorama surge la necesidad de indagar canales internos, así como mensajería empresarial y entornos colaborativos, no solo como herramientas digitales, sino como espacios moldeadores que humanicen la relación laboral. En este sentido, el presente ensayo sostiene que el fortalecimiento del engagement organizacional no depende únicamente de la aplicación de herramientas de comunicación digital, sino de la capacidad del liderazgo comunicacional para cambiar contextos digitales en el ámbito de participación, reconocimiento y edificación del compromiso.

A partir de esta postura, surge la interrogante ¿Cómo el engagement de los colaboradores puede sostenerse de manera genuina entre canales virtuales, cuando los estilos de liderazgo se encuentran en constante evolución? Para dar respuesta a esta problemática se examina el engagement en la era de la digitalización.

Para desarrollar esta argumentación, el ensayo académico se estructura bajo la metodología de revisión bibliográfica, organizada en cuatro secciones. En primer lugar, se analiza el rol fundamental del liderazgo comunicacional en ecosistemas digitales.

En segundo lugar, se indaga la comunicación humana para promover compromiso y sentido de pertenencia. En tercero se detallan plataformas colaborativas que impulsan la participación y la innovación. Finalmente, se examinan las narrativas institucionales y liderazgo resiliente ante la incertidumbre organizativa.

Desarrollo temático

La transformación digital ha modificado profundamente la manera en que las organizaciones gestionan la comunicación interna y ejercen el liderazgo. En este contexto, la literatura científica ha incrementado el interés por comprender cómo la comunicación digital, el liderazgo comunicacional y el engagement organizacional interactúan para fortalecer el compromiso de los colaboradores. El presente desarrollo examina estos tres ejes mediante una revisión crítica científica reciente.

El presente desarrollo examina las principales teorías, los enfoques metodológicos y vacíos teóricos identificados por la literatura científica, con el propósito de contextualizar el estudio. La transformación digital ha impulsado la incorporación de múltiples plataformas colaborativas que modifican la manera en que circula la información dentro de las organizaciones. En consecuencia, la comunicación digital se ha convertido en un componente estratégico para fortalecer la coordinación entre los colaboradores.

La literatura de la investigación analiza la coyuntura de comunicación, liderazgo y compromiso mediante diferentes enfoques teóricos. La teoría de recursos y demandas laborales ha sido empleada para analizar la relación entre las condiciones de trabajo y las respuestas de los colaboradores. (Jiang y Shen, 2023; Zia et al., 2025).

Los sistemas y canales de comunicación digitales no deben entenderse únicamente como herramientas tecnológicas, sino como recursos estratégicos, que potencian el flujo de información.

El uso estratégico de herramientas digitales contribuye a disminuir el desgaste mental asociado al teletrabajo, y favorece el entusiasmo y la constancia de los colaboradores. Asimismo, la teoría del intercambio social y la teoría de eventos afectivos permiten comprender cómo las relaciones interpersonales y las experiencias emocionales influyen en el compromiso de los colaboradores.

Estudios empleados en entornos organizacionales de elevada complejidad (Alsharairi et al., 2025; Li et al., 2025) justifican que, cuando un líder constituye entornos laborales, implementa la inclusión y la horizontalidad mediante redes e instrumentos corporativos. Estas prácticas mejoran el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores, además de fomentar acciones proactivas y disminuir la propagación de rumores en medios externos.

El abordaje de interconexión se sustenta en la perspectiva de los sistemas sociotécnicos. Autores como Wuersch et al. (2023) proponen que la efectividad del engagement organizacional no depende únicamente de la tecnología, sino de la integración entre la tecnología y las personas.

A nivel metodológico, estos estudios se inclinan por el enfoque cuantitativo: aplican análisis estadísticos para establecer la relación entre las variables en muestras amplias. La técnica más frecuente en las investigaciones empíricas es el modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (Alsharairi et al., 2025; Zia et al., 2025).

Esta metodología estadística les permite analizar variables simultáneamente, lo que demuestra el rol de los factores psicológicos que no continuamente son evidentes. Entre ellos, el empoderamiento psicológico y la responsabilidad afectiva, alta productividad y mejora del desempeño organizacional.

En cambio, la revisión sistemática de la literatura y los análisis integradores se apoyan en metodologías estructuradas. Cortellazzo et al. (2019), López-Figueroa et al. (2025) y Wuersch et al. (2023) aplican metodología sustentada y estructurada, mediante el uso de normativas, procesos reconocidos internacionalmente. Estas investigaciones sistematizan patrones, e identifican y ordenan las dimensiones de la comunicación digital en los distintos niveles internos, relacionales y organizacionales.

No obstante, los enfoques únicamente cualitativos de la sección interpretativa son inferiores a los reiterativos. Destacan varios trabajos exploratorios investigados que aplican indagación narrativa y estudios de proceso cualitativo como (Gigliotti y Alvarez-Robinson, 2025; Mokline y Ben Abdallah, 2021). Analizan cómo los trabajadores y las organizaciones logran adaptarse a condiciones de crisis, al igual que los líderes utilizan el desarrollo del sentido de resiliencia conjunta.

Asimismo, la dirección y la administración desempeñan un papel fundamental para orientar y apoyar a sus colaboradores, mediante el análisis de las

prácticas descritas en las entrevistas y de los correos electrónicos remitidos a través de medios virtuales durante la crisis.

Aunque las investigaciones actuales ofrecen un conocimiento sólido y relevante, es necesario desarrollar un análisis detallado de la literatura que permita detectar vacíos teóricos y restricciones metodológicas, lo que hace imprescindible desarrollar nuevas investigaciones para consolidar e incrementar el saber del tema.

La mayoría analiza el compromiso organizacional en un momento específico por medio del método cuantitativo, sin embargo, es importante que se amplíe durante el proceso de digitalización, se empleen métodos mixtos o longitudinales que permitan comprender la evolución y percepciones.

No obstante, la tecnología mejora la comunicación y la producción organizacional. Se presenta un riesgo en la hiperconectividad que consigue interrumpir la vida privada de los trabajadores, esta puede sobrecargar al colaborador en entornos laborales y familiares, lo que compromete la motivación y el liderazgo digital.

Las herramientas digitales optimizan los procesos de interacción interna, diferentes análisis coinciden en que la efectividad depende de factores organizacionales y humanos. Los resultados obtenidos de las tres instituciones observadas facilitan identificar las relaciones, las tres emplean canales digitales.

Los niveles de engagement observados presentan diferentes prácticas de liderazgo. En la EPAM y Autoridad Portuaria de Manta, se identificaron interacciones comunicacionales distinguidas por la participación, la escucha activa y el reconocimiento a los colaboradores. Por el contrario, en contextos donde

predomina la estructura y centralización, el Municipio de Manta (Dircom) limita al personal, lo que repercute en un engagement moderado.

Se afirma, entonces, que la tecnología constituye el ambiente de interacción organizacional, pero es el liderazgo comunicacional el que determina su capacidad para generar una conexión significativa, confianza y sentido de identidad entre los trabajadores.

Con el propósito de enriquecer el análisis sustentado en la revisión de la literatura científica, este ensayo incorpora una guía de observación aplicada en tres instituciones de la ciudad de Manta. Su finalidad es contrastar los planteamientos teóricos con situaciones organizacionales concretas. Además, los resultados aportan ejemplos que facilitan la comprensión del fenómeno analizado. Los resultados se presentan de forma resumida en el desarrollo y se sintetizan en la Tabla 1 del anexo.

Liderazgo comunicacional en ecosistemas digitales

En la era digital, la comunicación de crisis se ha transformado en un proceso interactivo que demanda un liderazgo comunicacional más abierto y participativo. En este contexto, Alsharairi et al. (2025) señalan que las redes sociales han modificado la naturaleza de la comunicación de crisis al exigir que los líderes mantengan interacciones transparentes, dialógicas y oportunas con los grupos de interés, lo cual fortalece la confianza y el compromiso organizacional.

Este planteamiento evidencia que el liderazgo organizacional ya no puede restringirse a emitir información institucional, por el contrario, debe gestionar procesos de comunicación que fortalezcan el diálogo, la confianza y la capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre. En consecuencia, la comunicación

digital se considera como un recurso estratégico para fortalecer las relaciones con los colaboradores y crear las condiciones necesarias para el engagement organizacional.

Los ecosistemas digitales constituyen un componente esencial para fortalecer el engagement organizacional, especialmente en contextos de crisis donde la rapidez y la calidad de la comunicación resultan determinantes. En estos escenarios, los colaboradores esperan recibir información clara, oportuna y confiable que reduzca la incertidumbre y les permita comprender las decisiones adoptadas por la organización.

Cuando el flujo comunicacional es transparente y bidireccional, se fortalecen las relaciones entre los líderes y los equipos de trabajo, que favorecen la confianza, el sentido de pertenencia y la participación activa. Por ello, los ecosistemas digitales no solo facilitan el intercambio de información, sino que también crean condiciones que permiten consolidar vínculos organizacionales más sólidos y un mayor compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Los líderes desempeñan un papel estratégico en el desarrollo de los ecosistemas digitales, ya que orientan la transformación organizacional y facilitan la adopción de nuevas formas de comunicación y trabajo colaborativo. La incorporación de tecnologías digitales no produce cambios significativos por sí sola, requiere un liderazgo con visión estratégica capaz de guiar a los colaboradores durante los procesos de cambio, reducir la resistencia organizacional y promover una cultura de aprendizaje continuo.

En este sentido, el éxito de la transformación digital depende menos de la tecnología disponible que de la capacidad del liderazgo para alinear a las personas

con los objetivos institucionales y fomentar un entorno basado en la confianza, la colaboración y el compromiso.

Según Schein (2004), la cultura organizacional se construye sobre valores y supuestos compartidos impulsados inicialmente por el liderazgo. Sin embargo, para Tkalac Verčič y Men (2023), en los entornos digitales actuales dichos procesos dependen cada vez más de una comunicación interna estratégica que favorezca la confianza, la colaboración y el engagement de los colaboradores.

Cortellazzo et al. (2019) argumentan que los líderes son actores clave en el desarrollo de una cultura digital: necesitan crear relaciones con múltiples y dispersos grupos de interés (stakeholders), y enfocarse en habilitar procesos colaborativos en entornos complejos, mientras atienden a apremiantes preocupaciones éticas.

Lo previamente analizado es que el liderazgo digital no se limita a la implementación de herramientas tecnológicas, más bien conlleva la capacidad de gestionar relaciones, fomentar la participación y encaminar a los trabajadores hacia objetivos organizacionales en entornos de transformación digital.

Desde este enfoque, los líderes son unos de los actores claves en el desarrollo de la cultura digital, necesitan generar relaciones con distintos grupos de interés y enfocarse en atender procesos colaborativos en entornos complejos, mientras asisten a impostergables desafíos éticos organizacionales. Los factores esenciales de la cultura organizacional (Schein, 2004), así como los relacionados con la cultura digital (Cortellazzo et al., 2019), se establecen y consolidan mediante una comunicación efectiva y bidireccional.

La tecnología, en ocasiones, transforma la idiosincrasia organizacional y constituye las recientes identidades institucionales y su conexión con distintos

prototipos institucionales. El manejo efectivo de estas herramientas digitales permite generar mayor empleo e incorporación al trabajo.

El liderazgo en la era digital requiere una transformación cultural, para adaptarse a la incertidumbre tecnológica. En este sentido, Wuersch et al. (2023) señalan que, en un entorno de transformación digital, los líderes organizacionales deben verificar que sus organizaciones sean capaces de adaptarse a la cultura digital y se preparen para los cambios tecnológicos, en lugar de actuar de forma pasiva. Esta afirmación desplaza la observación del líder desde un enfoque institucional.

Lo destacado de esta postura es que reconoce que la tecnología por sí sola no genera engagement. Los jefes deben poseer la capacidad particular para impulsar, orientar y promover a sus empleados como distintivo de guiar a su equipo al éxito de la mano de la digitalización. No solo consiste en dominar el ecosistema, sino también en impulsar una visión innovadora. Por lo tanto, cuando estos cambios ocurren, los colaboradores se sienten comprometidos con la organización de manera más estable.

Wuersch et al. (2023) señalan que el líder con habilidades digitales adquiere una relevancia creciente debido a su habilidad de promover estrategias de trabajo apoyadas en tecnología digital y cultura de trabajo sustentada en herramientas como el internet y redes sociales. Además de estimular la innovación, desempeñan un papel clave en este proceso de transformación, contribuyen al cambio, lo que favorece la formación de nuevos líderes digitales (p.15).

Esta percepción sostiene que el líder digital debe poseer capacidades comunicativas efectivas y transparentes: no es un simple adaptador al cambio, sino un constructor de significado dentro del ecosistema digital, lo cual aumenta la

percepción de apoyo y mantiene la motivación en tiempos de incertidumbre. Asimismo, al proporcionar retroalimentación, consolida nuevos perfiles más conectados que fortalecen los vínculos entre colaboradores mediante plataformas digitales.

Los líderes no solo administran el trabajo, sino que intervienen en el entorno emotivo y psicológico de sus colaboradores, aspecto fundamental en contextos donde la interacción presencial es limitada. A partir del uso de estas capacidades vinculadas con el ecosistema digital, los jefes pueden favorecer un clima laboral en el que los colaboradores se sientan motivados, valorados y vinculados con los propósitos de la organización.

Sin embargo, el ecosistema digital, puede desconectar a los trabajadores de sus labores, generar distracción e incomodidad. El comportamiento poco ético del líder frente al manejo de la información personal de sus colaboradores puede generar un uso inadecuado de los recursos digitales y afectar la confianza dentro de la organización.

Cuando se genera información, se la tergiversa o se la utiliza en beneficio propio, se generan dudas sobre si el líder está realmente capacitado para ejercer su rol de forma ética en organizaciones, lo que afecta la intimidad y la confianza de los colaboradores al compartir información personal. Este aspecto debería ser considerado por las organizaciones para trabajar en el entendimiento y balancear la necesidad de privacidad.

La comunicación interna y efectiva actúa como canal directo hacia la digitalización, y contribuye a fortalecer la transparencia, mejora la precisión de la información y reduce la desconexión entre los colaboradores. Asimismo, resulta

relevante que las organizaciones establezcan relaciones de cooperación con sus proveedores, con el propósito de fortalecer la coordinación y favorecer una gestión más articulada.

Alsharairi et al. (2025) evidencian que el liderazgo comunicativo es un factor fundamental para lograr altos niveles de engagement organizacional y que este nivel de compromiso actúa como mediador entre la comunicación del líder y los comportamientos digitales de los colaboradores en crisis. Además, sugieren que involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones fortalece el compromiso afectivo, lo que impulsa comportamientos favorables hacia la institución.

Se evidencia que el ecosistema digital requiere un líder auténtico, no solo en la administración, sino también en que las organizaciones trabajen en habilidades blandas, la escucha activa, mantengan la comprensión y fomenten relaciones de confianza para aceptar adversidades y amenazas, impulsar la labor colectiva. De esta manera se adoptan comportamientos alineados a los intereses institucionales, considerándose una herramienta favorable para la comunicación con el líder.

Acoger estas medidas puede ser clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones con ecosistemas digitales, lo que contribuye a construir instituciones sólidas, conectadas y perdurables en un universo cada vez más digitalizado. Es un proceso integral que articula tecnología, personas y confianza dentro de las organizaciones.

Comunicación humana para promover compromiso y sentido de pertenencia

En un universo cada vez más globalizado y pluricultural, las instituciones enfrentan el reto de crear un entorno inclusivo, capaz de poder apreciar y de tener un

sentido de pertenencia, un ambiente laboral integrador donde sus colaboradores se sientan motivados y comprometidos.

Los elementos visibles de la organización —símbolos, espacios, señalética— contribuyen a que el colaborador se sienta reconocido e identificado con el lugar donde trabaja. Estos recursos pueden emplearse de manera estratégica para favorecer la identificación social con la institución.

Como señalan Mokline y Ben Abdallah (2021), el liderazgo desempeña un papel determinante en la construcción de la cultura organizacional, ya que orienta los comportamientos, valores y prácticas compartidas que favorecen el compromiso de los colaboradores.

El respeto y los valores organizacionales son la clave para construir un entorno organizacional inclusivo. Es una estrategia para fortalecer el desempeño organizacional mediante la generación de acciones afirmativas y la concienciación sobre la importancia del compromiso sostenible en un ambiente cada vez más diverso.

Basándose en la teoría de intercambio social, Nguyen y Ha (2023) señalan que la comunicación interna actúa como un mecanismo de intercambio de recursos que no solo mejora el entendimiento mutuo, sino que también impulsa el compromiso y la satisfacción de los empleados dentro de las organizaciones. Destacan que existe una relación de reciprocidad que se entiende como una interrelación en la institución y sus colaboradores.

La comunicación interna ha dejado de concebirse como un mecanismo destinado a transmitir información institucional para convertirse en un recurso

estratégico que influye directamente en la calidad del liderazgo y en el compromiso de los colaboradores.

En los entornos digitales, donde gran parte de la interacción ocurre mediante plataformas tecnológicas, la manera en que circula la información determina la percepción que los trabajadores construyen sobre la organización, sus líderes y su clima laboral. En consecuencia, la eficacia de la comunicación no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas digitales, sino más bien de la capacidad del liderazgo para generar procesos de interacción caracterizados por la transparencia, la confianza y la participación.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna adquiere un papel decisivo en la construcción de relaciones organizacionales sostenibles. Cuando los colaboradores reciben información clara y oportuna, se disminuye la incertidumbre y aumenta la comprensión de los objetivos institucionales y fortalece la percepción del apoyo organizacional.

En este sentido, Ortiz Isabeles y García Avitia (2020), en un estudio realizado con 292 trabajadores mexicanos, encontraron que la satisfacción de las necesidades socioafectivas asociadas al apoyo organizacional se relacionaba significativamente con el vigor y la dedicación, dimensiones del engagement laboral.

Este proceso activa mecanismos de reciprocidad entre las organizaciones y sus trabajadores, que fortalecen las actitudes de cooperación. Por ello, la comunicación deja de ser un simple proceso operativo para convertirse en un componente estructural del liderazgo organizacional.

En este sentido, Tkalac Verčič y Men (2023) sostienen que la comunicación interna debe trascender la simple difusión de información y orientarse hacia procesos

de interacción que promuevan la escucha activa, el diálogo y la participación de los colaboradores. Desde esta perspectiva, invertir en una comunicación interna estratégica fortalece la construcción de relaciones de confianza y consolida el compromiso organizacional.

Esta afirmación evidencia que la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino también relacional, al fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia mediante procesos de interacción bidireccional. En consecuencia, el liderazgo organizacional encuentra en la comunicación la consolidación de vínculos.

Los modelos tradicionales de comunicación resultan insuficientes para responder a los desafíos que plantea la interacción en entornos digitales. La fragmentación de la comunicación puede reducir la cohesión entre los colaboradores, debilitar el sentido de pertenencia y dificultar la construcción de relaciones de confianza dentro de la organización.

La comunicación interna debe superar modelos tradicionales de transmisión unidireccional de la información. Tkalac Verčič y Men (2023) destacan que las organizaciones deben invertir en prácticas comunicativas que influyan en la escucha activa y ayudar a sus empleados a sentir que son partes importantes de la institución.

Este enfoque humano es clave para el sentido de pertenencia y la identificación, que son dimensiones medibles y controlables a través de la comunicación, no solo con conceptos teóricos, como los mismos autores sostienen, lo que fortalece el logro del objetivo estratégico.

Lo anterior demuestra que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando la comunicación fortalece la participación de los colaboradores en procesos institucionales. La posibilidad de expresar opiniones, formular sugerencias y recibir

retroalimentación fortalece la percepción de justicia organizacional y genera un ambiente caracterizado por la inclusión y el respeto mutuo.

Por el contrario, los modelos comunicativos excesivamente jerárquicos limitan la circulación del conocimiento, reducen la confianza interpersonal y debilitan el compromiso con la organización. En este escenario, el liderazgo desempeña un papel determinante, ya que es el responsable de transformar los canales digitales en un espacio de integración significativa y no únicamente en medios para difundir instrucciones.

La comunicación formal constituye un elemento esencial para garantizar una interacción estratégica. A diferencia de la comunicación informal que puede favorecer la aparición de rumores, interpretaciones erróneas y conflictos interpersonales, la comunicación institucional estructurada proporciona criterios comunes de actuación, mejora la coordinación entre equipos y aumenta la transparencia organizacional.

Esto no significa que elimine los espacios informales de interacción, sino que asegura que la información estratégica circule mediante procesos planificados, verificables y accesibles para todos los miembros de la organización. En estas circunstancias, los líderes deben desarrollar competencias comunicativas capaces de transmitir cercanía, respeto y conocimiento mediante canales tecnológicos. Al respecto, Men et al. (2022) señalan que la literatura coincide en que el lenguaje empleado por los líderes influye directamente en la confianza que los colaboradores depositan en sus superiores y en la organización.

Con el propósito de contrastar estos planteamientos con un contexto organizacional concreto, la guía de observación aplicada en la Autoridad Portuaria

de Manta permitió identificar un alto nivel de engagement organizacional, asociado a un liderazgo que promueve el reconocimiento del personal, la adaptación a los cambios y una comunicación cercana entre los diferentes niveles de la institución.

Estas prácticas favorecen un mayor sentido de pertenencia y fortalecen las relaciones entre los colaboradores, aspectos que coinciden con los planteamientos de la literatura revisada sobre la importancia de la comunicación humana en la construcción del compromiso organizacional. La síntesis de esta observación puede consultarse en la tabla 1 del anexo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo comunicacional no puede limitarse a administrar información. Su función consiste en construir significado compartido, fortalecer la identidad organizacional y generar condiciones que favorezcan el engagement. Cuando los líderes comunican con coherencia, promueven el diálogo y reconocen la contribución de los colaboradores, incrementan el sentido de pertenencia y consolidan relaciones basadas en la confianza.

Así, la comunicación interna deja de ser un recurso operativo para convertirse en uno de los principales factores que explican el compromiso organizacional en la transformación digital. Por otro lado, la comunicación informal, aunque es la más común entre colaboradores, produce distorsiones de la información, conversaciones de pasillo y tergiversaciones que afectan negativamente las relaciones, generan distanciamiento y pueden derivar en malestar organizacional.

Es por ello que es importante prestar atención a estos comportamientos, ya que aumentan el índice de exclusión. La comunicación formal y estructurada es el soporte para fomentar un clima laboral incluyente; se aconseja incentivar la realización de actividades de diálogo.

En un medio corporativo dinámico y de teletrabajo cambian prácticas habituales de interconexión laboral, en el que se siente que los trabajadores forman parte de la organización. Es relevante tener presente el nivel de sentido de pertenencia, ya que determina la estructura de administración actual.

Aunque los jefes reportan mayor bienestar, generalmente experimentan niveles más altos de enojo, estrés y soledad que los colaboradores individuales. No obstante, el informe de Gallup (2026) apunta a una solución viable: los líderes comprometidos presentan niveles más bajos de emociones negativas, lo que confirma la importancia de desarrollar estrategias de comunicación interna que atiendan también el bienestar de quienes ejercen el liderazgo.

Estas estrategias de integración permiten consolidar un entorno organizacional sólido y apropiado para fortalecer el compromiso de los colaboradores. Conviene atender algunas dimensiones clave: la capacidad de expresar un punto de vista sin ser señalado por pensar distinto, lo que favorece un ambiente laboral íntegro; el sentirse valorado y respetado por la organización; y el vínculo que permite a los colaboradores reconocerse como parte de una misma comunidad de trabajo.

En el contexto latinoamericano, Mora Estrada et al. (2022) encontraron que la satisfacción laboral influye positiva y significativamente en el engagement de los trabajadores de empresas ecuatorianas y peruanas, lo que evidencia la importancia de generar condiciones laborales que favorezcan la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Plataformas colaborativas que impulsan la participación y la innovación

El ecosistema digital y la plataforma digital describen una forma de función que favorece la correlación entre distintos grupos de usuarios de consumidores, como usuarios, administradores, entre otros. Las plataformas operan mediante intermediarios en diferentes sectores, desde tiendas virtuales, hasta sectores empresariales, como el de la inversión y la salud. Asimismo, la cualidad principal de los soportes es su disposición a partir del vínculo y la correlación, ya que utilizan los recursos de la red y fortalecen su posicionamiento en el mercado.

Según Han y Xie (2023) el empoderamiento en redes organizacionales mediante plataformas digitales contribuye al fortalecimiento de las relaciones sociales, la motivación interna y la confianza mutua, elementos fundamentales para constituir vínculos sólidos entre los miembros de la organización.

Con el propósito de contrastar estos planteamientos con un contexto organizacional concreto, la guía de observación aplicada en la EPAM permitió identificar un alto nivel de engagement organizacional, favorecido por un liderazgo colaborativo y una cultura organizacional orientada al trabajo conjunto.

Asimismo, se observó que las plataformas digitales eran utilizadas como apoyo para la comunicación interna y la coordinación entre las diferentes áreas; sin embargo, su efectividad dependía principalmente de la manera en que los líderes promovían la participación, el intercambio de información y el compromiso de los colaboradores.

En este sentido, Contreras et al. (2020) encontraron que el engagement laboral constituye un mecanismo relevante mediante el cual el liderazgo favorece el comportamiento innovador de los empleados en organizaciones latinoamericanas.

Este hallazgo permite relacionar la participación y el compromiso promovidos mediante las plataformas colaborativas con la capacidad de los colaboradores para desarrollar comportamientos orientados a la innovación.

Estos hallazgos respaldan los planteamientos de Han y Xie (2023) y Yu et al. (2022), al evidenciar que las plataformas colaborativas fortalecen el engagement cuando se integran con prácticas de liderazgo comunicacional. La síntesis de esta observación puede consultarse en la tabla 1 del anexo.

Esta perspectiva resulta relevante en las plataformas que se centran principalmente en mejorar las organizaciones, ya que los jefes deben desarrollar habilidades y diseñar estrategias que no solo transmitan la información, sino que contribuyan a construir una red de relaciones y vínculos dentro de la plataforma.

Pacheco et al. (2025) señalan que la confianza constituye un elemento fundamental para la estabilidad y eficacia de las colaboraciones orientadas a la innovación, mientras que la participación de la comunidad contribuye a fortalecer su legitimidad y a alinear las innovaciones con el interés público.

El entorno digital evoluciona hacia plataformas que cambian de manera conjunta y se adaptan como un conjunto de elementos interrelacionados, y se convierten en el eje central de las dinámicas organizacionales, estos ecosistemas benefician el cambio.

Las grandes empresas de plataformas, como Amazon, Apple o Instagram, ilustran cómo una institución puede fortalecer su gestión mediante el impulso de la actualización constante, la rapidez para incorporar nuevos conocimientos y el desarrollo de servicios a escala mundial, y obtener así ventajas competitivas.

Los entornos digitales deben optimizar sus interfaces de comunicación. Gawer (2022) plantea que la gobernanza de las plataformas y los ecosistemas se estructura a partir de estas decisiones de diseño, que pueden estar sujetas a regulación y autorregulación. Por otra parte, Cusumano et al. (2021) alertan sobre un riesgo clave, la oportunidad de capturar datos y el diseño intencionalmente manipulador que amenaza a las plataformas digitales.

Cuando los colaboradores perciben el sistema digital como poco transparente y manipulador, disminuye la participación activa y se debilita la confianza en la organización. El diseño ético constituye un componente esencial del liderazgo contemporáneo, fortaleciendo la legitimidad y consolidando el compromiso.

En la medida en que las plataformas sigan capturando datos de manera a menudo opaca y presentando opciones deliberadamente diseñadas para ser manipuladoras, tendrán consecuencias significativas en la reacción social que las plataformas de las grandes tecnológicas están sufriendo actualmente.

De igual manera, las plataformas digitales han transformado rápidamente la innovación, así como la participación de diversos actores y funciones dentro del ecosistema, lo que ha favorecido un proceso de desarrollo tecnológico cada vez más acelerado.

Asimismo, esta dinámica fortalece la consolidación de las plataformas existentes, lo que puede reducir la necesidad de incorporar nuevos competidores y limitar la variedad de opiniones disponibles para los usuarios. A su vez, la rigidez en el proceso de cambio colaborativo y la centralización de la gestión pueden dificultar la participación de los distintos actores y priorizar determinados intereses dentro del ecosistema digital.

En el ecosistema digital estos riesgos pueden manifestarse de diversas formas, entre ellas el incumplimiento de la privacidad, el abuso laboral, la monopolización de la información y la manipulación de contenido.

Los vínculos impulsan la innovación organizacional. Han y Xie (2023) plantean que cuando las pequeñas y medianas empresas (pymes), participan en redes de plataformas digitales, tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad. Aunque estas suelen disponer de pocos recursos, logran aprovechar los recursos a su alcance, lo que da lugar a un uso creativo de la innovación disponible.

La alteración del entorno laboral también resulta inquietante, debido a que las plataformas modifican las dinámicas habituales de trabajo y favorecen nuevas formas de ocupación provisional. Esta transformación puede generar divergencias en el ámbito comunitario y afectar la permanencia económica y la cohesión social.

Esto requiere un modelo regulatorio enérgico que ampare los derechos de los residentes, con el propósito de garantizar que el cambio digital favorezca a la gran parte de la comunidad. Las plataformas digitales manifiestan el centro de la transformación institucional en el periodo digital. La disposición de simplificar recientes aspectos de valoración, fomentar la innovación y la modificación de plazas es indudable. Aun así, la búsqueda de beneficios económicos puede generar riesgos cuando se prioriza el interés comercial por encima de la privacidad, el bienestar laboral y el uso responsable de la información.

Para comprender cómo las plataformas digitales gestionan sus procesos, Gawer (2022) propone que el diseño de las empresas con sistema de decisiones estratégicas se realice en tres dimensiones interrelacionadas: primero, el diseño de plataformas digitales, segundo el alcance de las empresas, tercero la configuración

de sus lados y las interfaces digitales. Este enfoque permite analizar cómo las organizaciones pueden diseñar sus canales de comunicación interna fortaleciendo el compromiso y la transparencia.

En las organizaciones, esto implica que los canales de comunicación digital deben planificarse para facilitar la relación, la transparencia y el intercambio entre líderes y colaboradores. Cuando estas interfaces son diseñadas con criterio, favorecen consolidaciones de una organización auténtica.

La innovación ha surgido como resultado de los procesos de planificación orientados a generar cambios sostenibles y aportar valores dentro de las organizaciones. En este contexto, las plataformas digitales favorecen la participación de diferentes actores y promueven nuevas formas de colaboración y gestión institucional. Asimismo, estos espacios permiten integrar la producción y las acciones de los usuarios, lo que contribuye al desarrollo de dinámicas colaborativas y a la transformación de los procesos organizacionales.

Narrativas institucionales y liderazgo resiliente ante la incertidumbre.

La resiliencia organizacional ha emergido como un concepto fundamental en el análisis de las instituciones. No constituye una cualidad estática, sino una capacidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas y cambios del entorno.

El liderazgo organizacional es reconocido como un tema central de debate en contextos de alta incertidumbre. Gigliotti y Alvarez-Robinson (2025) señalan que la literatura subraya que la comunicación del liderazgo adquiere relevancia en contextos de crisis, donde la incertidumbre y la carga emocional exigen mensajes claros, empáticos y oportunos.

Esta afirmación, formulada para los tiempos de crisis, puede trasladarse a los entornos digitales contemporáneos, en los que los líderes deben gestionar el contenido de sus mensajes, los canales, la oportunidad del envío y la percepción que generan en las plataformas virtuales. La comunicación digital se convierte en un vehículo clave para los colaboradores.

En las narrativas institucionales no solo se refleja la transformación de las organizaciones, sino que también se incorporan elementos que permiten explicar cómo se desarrollan y gestionan diferentes situaciones. Estas narrativas contribuyen a interpretar los cambios organizacionales y a fortalecer la capacidad de adaptación institucional.

En este sentido, "Para los empleados, los valores del líder y su capacidad para cuidar del equipo y encarnar una respuesta ante la crisis se han vuelto fundamentales para fomentar su resiliencia y afrontar la adversidad" (Mokline y Ben Abdallah, 2021, p. 9). Esta afirmación evidencia que la resiliencia no se construye desde el vacío, sino que requiere de un entorno relacional seguro donde el líder actúa como una figura de contención emocional y referente ético.

Los líderes que comunican de manera visible presentan empatía e incentivan la confianza y fortalecen al personal. La reestructuración de trabajo, el uso reciente de tecnologías y la innovación de redes de soportes internos colaboran para que la institución se ajuste y disponga de colaboradores que enfrenten complicaciones.

Una comunicación clara y objetiva puede determinar si la gestión de la dirección favorece o dificulta la respuesta organizacional. Esto exige integrar a los líderes en la atención de la crisis y reforzar, desde su ejemplo, la disposición cultural de la institución..

Los líderes formales e informales desempeñan un papel crucial en épocas de alteración, cuando la incertidumbre y la urgencia demandan respuestas rápidas y bien estructuradas (Gigliotti y Alvarez-Robinson, 2025). La evidencia científica indica que la creciente frecuencia e intensidad de la crisis exige una postura de preparación que permite tomar respuestas rápidas y efectivas, especialmente marcadas por momentos de incertidumbre y urgencia.

Sin embargo, en la era digital, los líderes no solo deben gestionar los canales digitales, sino también la sobrecarga de información y la construcción de confianza a través de pantallas. Así, la comunicación digital podrá convertirse en una plataforma efectiva que genera engagement en las instituciones.

El proceso de gestión de una crisis requiere identificar los acontecimientos, reconocer su origen y comprender sus causas para establecer respuestas institucionales justificadas. En este proceso, las narrativas permiten interpretar los acontecimientos y construir significados que orientan la actuación de la organización.

Como recomiendan Men et al. (2022), el uso del lenguaje del liderazgo orientado a dar significado, demostrar empatía y ofrecer una dirección clara incrementa la confianza de los empleados hacia sus jefes y la organización.

Este hallazgo trasciende la transmisión de información, ya que constituye un mecanismo para reducir la incertidumbre, fortalecer las relaciones interpersonales y consolidar el compromiso organizacional. Las narrativas institucionales permiten articular principios, valores y recursos comunicacionales para interpretar y explicar hechos particulares dentro de las organizaciones.

Estos relatos contribuyen a construir significados compartidos sobre los acontecimientos y permiten visibilizar las experiencias y expectativas de los diferentes actores sociales. En este sentido, las narrativas también pueden fortalecer la confianza institucional, orientar la toma de decisiones y respaldar las respuestas adoptadas ante situaciones de incertidumbre.

La resiliencia organizacional fortalece la capacidad de la institución para mantener la continuidad de sus procesos y adaptarse a escenarios de incertidumbre mediante una comunicación coherente y estratégica. De modo que constituye una herramienta de valor que puede afianzar sistemas efectivos o comenzar caminos de evolución.

La adaptación de los colaboradores a los procesos de cambio depende, en gran medida, de una comunicación clara, coherente y empática por parte del liderazgo. Los discursos efectivos abarcan componentes tales como autoevaluación, identificación de las amenazas, comprensibilidad y empeño, elementos que aportan a la solidez.

Los hallazgos de Alsharairi et al. (2025) indican que la comunicación del líder, no solo contribuye al fortalecimiento del engagement, sino también favorece comportamientos digitales positivos, mientras se reducen los negativos como rumores y quejas. Esta doble función de promover lo positivo y reprimir lo negativo convierte al jefe en un gestor activo del clima laboral, especialmente en momentos de crisis, cuando la desinformación puede propagarse rápidamente.

Las narrativas institucionales no solo permiten interpretar las situaciones de crisis, sino también construir significados compartidos que orientan la toma de

decisiones y favorecen la adaptación de las organizaciones en contextos de incertidumbre.

En contraste con los casos anteriores, la guía de observación realizada en el Municipio de Manta (DIRCOM) permitió identificar un nivel medio de engagement organizacional, condicionado por una gestión administrativa más centralizada y por dinámicas comunicacionales donde la participación de los colaboradores se desarrollaba principalmente dentro de la estructura jerárquica institucional.

Esta observación evidencia que la existencia de canales de comunicación no garantiza, por sí sola, un mayor compromiso organizacional, sino que resulta necesario un liderazgo capaz de promover espacios de diálogo, participación y construcción de confianza. Estos hallazgos complementan los planteamientos teóricos desarrollados en este apartado y se sintetizan en la tabla 1 del anexo.

Síntesis del contraste entre la literatura científica y los casos organizacionales

Después de analizar los principales aportes de la literatura científica sobre comunicación digital, liderazgo comunicacional y engagement organizacional, se realizó una guía de observación en tres instituciones de la ciudad de Manta con el propósito de contrastar dichos planteamientos en contextos organizacionales específicos.

La guía de observación se aplicó de manera complementaria en las tres instituciones seleccionadas, considerando como categorías de análisis la comunicación digital, el tipo de liderazgo comunicacional, el flujo comunicacional, la cultura organizacional, el uso de recursos digitales, la innovación y adaptación, y el nivel de engagement organizacional evidenciado.

La observación permitió registrar características y prácticas comunicacionales identificables en cada institución y posteriormente contrastarlas con los planteamientos abordados en la literatura científica. Los resultados fueron organizados de forma comparativa en la Tabla 1 del anexo.

Esta observación tuvo un carácter complementario y permitió identificar coincidencias y diferencias entre los enfoques teóricos revisados y las prácticas comunicacionales desarrolladas en cada institución. A continuación, se presenta una síntesis de los principales hallazgos, mientras que la información comparativa completa puede consultarse en la tabla 1 del anexo.

En la Autoridad Portuaria de Manta se observó un liderazgo comunicacional basado en la cercanía, la escucha activa y el reconocimiento del personal. Estas prácticas favorecieron un clima organizacional colaborativo y un elevado sentido de pertenencia, en concordancia con los planteamientos de la literatura revisada.

En la Empresa Pública Aguas de Manta predominó un modelo de liderazgo colaborativo apoyado en herramientas digitales para la coordinación de actividades. La comunicación favoreció la participación de los colaboradores y evidenció un alto nivel de engagement organizacional.

En el Municipio de Manta (DIRCOM) se identificó una comunicación más centralizada y formal, donde las decisiones se concentraban en los niveles directivos. Esta dinámica limitó la participación activa de los colaboradores y evidenció oportunidades de mejora en el fortalecimiento del engagement organizacional.

En conjunto, las observaciones realizadas evidencian que las diferencias en los niveles de engagement organizacional no dependen únicamente del uso de herramientas digitales, sino de la manera en que el liderazgo comunicacional

promueve la participación, la confianza y el reconocimiento dentro de las organizaciones. Estos hallazgos son consistentes con los planteamientos identificados en la literatura científica revisada.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite reafirmar la tesis de este ensayo: el fortalecimiento del engagement organizacional no depende exclusivamente de la incorporación de herramientas de comunicación digital, sino de la capacidad del liderazgo comunicacional para gestionar estratégicamente las relaciones, la colaboración y el reconocimiento dentro de las organizaciones.

Asimismo, el análisis de los cuatro ejes temáticos permite precisar las principales contribuciones del ensayo. En primer lugar, el liderazgo comunicacional en ecosistemas digitales evidencia que la incorporación de herramientas tecnológicas requiere de prácticas de liderazgo basadas en la transparencia, la escucha y la capacidad de orientar la interacción entre los colaboradores.

En segundo lugar, la comunicación humana constituye un componente fundamental para fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia, debido a que las herramientas digitales adquieren valor organizacional cuando favorecen relaciones de confianza y reconocimiento.

En tercer lugar, las plataformas colaborativas pueden impulsar la participación y la innovación cuando su utilización se articula con dinámicas organizacionales que permitan la intervención activa de los colaboradores. Finalmente, las narrativas institucionales y el liderazgo resiliente adquieren relevancia en escenarios de incertidumbre, ya que una comunicación clara, empática

y orientada a generar sentido contribuye a sostener la confianza y la cohesión organizacional.

El análisis de la literatura científica y el contraste realizado mediante la guía de observación permiten concluir que el fortalecimiento del engagement organizacional depende, principalmente, de la capacidad del liderazgo comunicacional para generar confianza, promover la participación y consolidar relaciones colaborativas dentro de las organizaciones.

En este sentido, las observaciones realizadas respaldan los planteamientos de la literatura revisada y evidencian que las herramientas digitales alcanzan su mayor efectividad cuando forman parte de una estrategia de comunicación centrada en las personas y no únicamente en la tecnología.

En contraste, los contextos organizacionales caracterizados por estructuras comunicacionales más centralizadas presentan mayores desafíos para fortalecer la participación, la colaboración y el compromiso de los colaboradores, lo que evidencia la importancia de promover modelos de liderazgo más participativos y abiertos al diálogo.

Esta situación puede limitar el fortalecimiento del engagement organizacional al restringir la participación y la colaboración entre los colaboradores. Se sintetiza que la comunicación digital, a pesar de que esté presente en su totalidad en las instituciones observadas, no constituye por sí sola el principal factor del engagement, sino que es un instrumento que adquiere verdadero valor cuando es utilizada estratégicamente por el liderazgo organizacional.

La incorporación de herramientas digitales adquiere efectividad cuando está acompañada de liderazgo sustentado en la escucha, la claridad y la colaboración, lo que favorece un entorno organizacional más dinámico, flexible y comprometido.

En respuesta a la pregunta planteada al inicio del ensayo, puede afirmarse que el engagement organizacional puede mantenerse en entornos digitalizados más allá de la incorporación de la tecnología, siempre que el liderazgo fortalezca su capacidad para gestionar vínculos, impulsar la colaboración activa y promover el reconocimiento de los colaboradores.

En consecuencia, el compromiso de los colaboradores no depende únicamente de la incorporación de tecnología digital, sino que, en cambio, el liderazgo transforma las dinámicas comunicacionales en entornos digitales, lo que fortalece los espacios de comunicación estratégica que favorecen la colaboración y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Finalmente, el principal desafío para las organizaciones modernas no solo se basa en integrar herramientas tecnológicas, sino también en redefinir el papel del liderazgo comunicacional como eje articulador entre tecnología y dimensión humana. La comunicación digital es necesaria, pero el engagement organizacional depende del liderazgo organizacional, lo que permite fortalecerlo en escenarios de transformación constante.

Este enfoque contribuye al entendimiento del engagement en entornos organizacionales modernos, asimismo, abre nuevas líneas de investigación orientadas al estudio de modelos de liderazgo adaptativos y de la gestión de la comunicación en entornos organizacionales digitalizados, orientadas al estudio de

modelos de liderazgo adaptativos y a la gestión emocional en contextos organizacionales digitalizados.

Referencias

- Alsharairi, A., Alazzah, M., Safori, A., y Aladwan, M. N. S. (2025). Leadership communication, employee engagement, and online communication behaviors during crises: Evidence from Jordanian universities. *Frontiers in Communication*, 10, 1713290. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1713290>
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita Da Silva, L., y Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business y Management*, 7(1), 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., y Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., y Yoffie, D. B. (2021). Can self-regulation save digital platforms? *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1259–1285. <https://doi.org/10.1093/icc/dtab052>
- Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. Gallup, Inc.
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: Remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24(1), 110-124. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
- Gigliotti, R. A., y Alvarez-Robinson, S. (2025). The role of leadership communication in building crisis readiness and resilient leadership in times of disruption: An exploratory study. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1260. <https://doi.org/10.3390/bs15091260>

- Han, Y., y Xie, L. (2023). Platform network ties and enterprise innovation performance: The role of network bricolage and platform empowerment. *Journal of Innovation y Knowledge*, 8(4), 100416.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100416>
- Jiang, H., y Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948-975.
<https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Li, H., Li, F., Ma, J., y Liu, B. (2025). How digital leadership adds affective commitment of new generation employees: An affective events perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1476047.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476047>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., y Sujey Hernandez Munoz, D. (2025). Digital Leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>
- Men, L. R., Qin, Y. S., y Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218.
<https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mokline, B., y Ben Abdallah, M. A. (2021). Individual resilience in the organization in the face of crisis: Study of the concept in the context of COVID-19. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(3), 219-231.
<https://doi.org/10.1007/s40171-021-00273-x>

- Mora Estrada, O., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., y Pedraza Lima, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 956-974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Nguyen, C. M. A., y Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Ortiz Isabeles, C. J., y García Avitia, C. A. (2020). Relationship between perceived organizational support and work engagement in Mexican workers: Relationship between perceived organizational support and work engagement in Mexican workers. *Psicogente*, 24(45), 1-20. <https://doi.org/10.17081/psico.24.45.4084>
- Pacheco, J. N., Turro, A., y Urbano, D. (2025). Open social innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological forecasting and social change*, 216, 124160. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124160>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Tkalac Verčič, A., y Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(1), 102279. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102279>
- Wuersch, L., Neher, A., y Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 614-639. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>

- Yu, S., Abbas, J., Draghici, A., Negulescu, O. H., y Ain, N. U. (2022). Social media application as a new paradigm for business communication: The role of COVID-19 knowledge, social distancing, and preventive attitudes. *Frontiers in Psychology*, 13, 903082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903082>
- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., y Tariq, A. (2025). Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: A serial mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 28(8), 3192-3216. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0311>

Anexos

Tabla 1

Diagnóstico comparativo de comunicación digital y liderazgo comunicacional en tres instituciones de Manta.

Categoría	Municipio de Manta (DirCom)	Empresa Pública Aguas de Manta (EPAM)	Autoridad Portuaria de Manta
Comunicación digital	Patrones heterogéneos formal e informal, predomina WhatsApp, correo institucional. Circulación ágil pero subordinada a procesos administrativos.	Conexión concentrada, uso de WhatsApp, plataforma institucional y Telegram. Amenaza excedente de información.	Comunicación considerablemente formal, fundamental en WhatsApp, red institucional y correo. Selección de información interna antes de la divulgación externa.
Tipo de liderazgo comunicacional	Concentrado por coordinadores, participación de colaboradores pasiva	Aportación colaborativa, centralizada con planteamiento en crisis	Guía cercana, con escucha activa y administración emotiva.
Flujo comunicacional	Vertical con toma de resolución. Horizontal entre colaboradores.	Horizontal con lo eficaz, estructurado con rango estratégico.	Relación horizontal, con respetando a la, predomina la formalidad y la estructura, complementadas por espacios informales.
Cultura organizacional	Colaborativa con soporte mutuo y	Sustentada en identificación simbólica y	Dirigida al reconocimiento del bienestar y

	cohesión prudente.	trabajo en conjunto.	adaptación a actividades institucionales.
Uso de recursos digitales	Pragmático, dependiente de procesos administrativos.	Flexible para resoluciones urgentes.	Uso importante como respaldo, sin sustituir el vínculo humano
Innovación y adaptación	Adecuación funcional ante imprevistos, con propensión a la improvisación.	Creciente disposición adaptativa, con solución ágil y producción en tiempo real.	Adaptación sustentada en comunicación directa, particularmente en crisis.
Nivel de engagement organizacional (evidenciado)	Medio: mantiene relaciones colaborativas, limitado por la gestión administrativa.	Alto: fomentado por el liderazgo colaborativo, cultura organizacional consolidada.	Alto: impulsado por el reconocimiento, adaptación y gestión afectiva del personal.

Nota. Este análisis comparativo evidencia que el liderazgo comunicacional integra una variable determinante del fortalecimiento del engagement organizacional. Como se analiza en la tabla, las instituciones con directrices de liderazgo colaborativo y comunicacionalmente estratégico, como Empresa Pública Aguas de Manta y Autoridad Portuaria de Manta, muestran un alto rango de cohesión, motivación y sentido de pertenencia. En el análisis de la aplicación más la centralización determinada en el Municipio de Manta (DirCom) es limitada la intervención activa de los colaboradores, lo que afecta el engagement medido. Además, se determina que la comunicación digital, aún tiene vigencia en las tres instituciones, genera un mayor impacto cuando se estructura en el ejercicio del liderazgo apoyado en la escucha, la cercanía y el reconocimiento. Estos resultados posibilitan sustentar que no es exclusivamente la aplicación de herramientas digitales, lo que refuerza el

compromiso organizacional, sino más bien la forma en la que son administradas desde el liderazgo comunicacional.

