

***Interacciones. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Educación y
Comunicación***

ISSN 2796-9010

Núm. 6, año 2026, [pp. 1-6]

Reseña: *Comunicar en organizaciones. Estrategias y herramientas de gestión*. Etkin, Eugenia. (2026). ConverCom, 150 páginas, ISBN 978-631-91515-1-0

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s27969010/74adrhdfb>

Fulco, Gustavo¹

Comunicar en organizaciones: Estrategias y herramientas de gestión es una obra que articula el análisis académico con las necesidades concretas del ejercicio profesional de la comunicación institucional y organizacional. El libro está dirigido a estudiantes, docentes y profesionales interesados en comprender cómo las organizaciones construyen sus discursos, establecen relaciones con distintos actores y desarrollan estrategias comunicacionales en un escenario cada vez más condicionado por la digitalización, la exposición pública y las nuevas dinámicas de interacción social.

Eugenia Etkin propone entender la comunicación como un componente central de la vida de las organizaciones y no solo como un recurso complementario o una función operativa. Desde esta perspectiva, comunicar supone intervenir en procesos de construcción de sentido,

¹ Doctor en Discapacidad por la Universidad Favaloro, magíster en Gestión de la Comunicación de las Organizaciones (Austral), licenciado en Periodismo (UAI) y bibliotecario nacional (GCBA). Profesor investigador en Universidad Argentina de la Empresa y UdeMM. Asesor especializado en temáticas de discapacidad en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Correo electrónico: gfulcoramos@uade.edu.ar

Fecha de recepción: 10/07/2026. Fecha de aceptación: 31/08/2026.

interpretar contextos, generar vínculos y participar en la configuración de la legitimidad institucional.

El libro está estructurado en siete capítulos, agrupados en tres partes. Esta organización permite un recorrido progresivo: primero se presentan los fundamentos de la comunicación organizacional, luego se desarrollan las dimensiones vinculadas con la planificación estratégica y, por último, se abordan herramientas y campos específicos de gestión.

En la introducción, Etkin parte del hecho de que las organizaciones están modificando sus formas de comunicar. El crecimiento de las tecnologías digitales, la expansión de las plataformas y el desarrollo de la inteligencia artificial alteran las propias condiciones en las que la comunicación se produce, circula y es interpretada. Por esta razón, la autora cuestiona las perspectivas que reducen la comunicación a la producción de mensajes o al funcionamiento de un departamento dentro de una institución. La comunicación se plantea, en cambio, como una práctica atravesada por las relaciones, las decisiones institucionales y los contextos sociales. Esta posición funciona como punto de partida y permite comprender por qué la gestión comunicacional debe analizarse en estrecha relación con la identidad, los públicos, la reputación y el comportamiento de las organizaciones.

La primera parte, denominada “Contexto y fundamentos”, está orientada a establecer las bases conceptuales desde las cuales pensar a las organizaciones y su relación con el escenario comunicacional contemporáneo.

En el capítulo uno, Etkin analiza a las organizaciones como actores sociales cuya influencia excede sus fronteras administrativas. Tanto las empresas como los organismos estatales y las organizaciones de la sociedad civil participan en la producción de normas, expectativas, relaciones y sentidos que circulan en la sociedad. Desde este enfoque, las organizaciones no son estructuras aisladas, sino espacios que interactúan de manera permanente con diferentes sectores sociales. El capítulo también establece una diferenciación entre los conceptos de institución y organización y recupera elementos de distintas perspectivas de la teoría organizacional. Esta discusión permite presentar a la comunicación como una dimensión inherente de la vida institucional. Las organizaciones no solo comunican mediante campañas, discursos o medios propios: también lo hacen a través de sus decisiones, sus prácticas, sus políticas internas y las formas en las que establecen relaciones con su entorno.

El segundo capítulo se introduce en las transformaciones producidas por el entorno digital. La autora describe el tránsito desde modelos comunicacionales basados en la emisión de mensajes hacia escenarios caracterizados por la interacción, la participación, la

convergencia tecnológica y una exposición pública permanente. Dentro de este análisis aparecen conceptos vinculados con la cultura participativa, las redes, la conectividad y la circulación descentralizada de contenidos. Estos elementos permiten comprender que las instituciones perdieron buena parte del control que ejercían sobre sus mensajes. Los contenidos pueden ser reinterpretados, compartidos, cuestionados o modificados por distintos actores, lo que genera nuevos desafíos para quienes tienen responsabilidades de gestión comunicacional. Uno de los aspectos más interesantes es que aquí lo digital no es abordado simplemente como la aparición de nuevas plataformas o canales, sino que se lo interpreta como una transformación más profunda, capaz de modificar las condiciones de producción, difusión e interpretación de los discursos institucionales.

La segunda parte del libro, “Construcción estratégica”, concentra el núcleo de los procesos vinculados con la planificación de la comunicación, y desarrollan cuestiones como el diagnóstico, los actores institucionales, la identidad, la imagen, el posicionamiento y la reputación.

El capítulo tres está dedicado a la planificación comunicacional y sitúa al diagnóstico como una instancia fundamental del proceso estratégico. Para la autora, diagnosticar no consiste solo en cumplir con una etapa metodológica, sino en producir conocimiento sobre la organización y su contexto antes de decidir cómo intervenir. El diagnóstico permite reconocer problemas, detectar oportunidades, ordenar información, establecer prioridades y reducir el riesgo de adoptar decisiones basadas en intuiciones. A partir de esta instancia, la planificación es presentada mediante diferentes momentos: analítico-explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional. Esta organización permite pensar la comunicación como un proceso sistemático, aunque no rígido. La planificación debe mantener cierta capacidad de adaptación frente a escenarios cambiantes, pero sin perder de vista los objetivos y la necesaria coherencia entre diagnóstico, estrategia y acción.

En el capítulo cuatro, se revisa la manera tradicional de pensar a los públicos. Frente a los modelos que concebían a los destinatarios como receptores pasivos, el escenario contemporáneo obliga a reconocerlos como participantes capaces de responder, intervenir, producir contenidos e influir sobre las organizaciones. El concepto de público se amplía, entonces, hacia una comprensión basada en la existencia de múltiples actores institucionales, cada uno con intereses, expectativas, capacidades y niveles de incidencia diferentes. La planificación comunicacional requiere identificar estos actores, comprender sus particularidades y establecer prioridades en función de los objetivos de la organización.

La autora incorpora además la cuestión del poder y las asimetrías entre los diferentes participantes de una relación institucional. Los vínculos entre organizaciones y actores nunca son del todo neutros, por lo que una estrategia comunicacional necesita considerar no solo quiénes participan, sino también qué recursos, capacidades e influencia poseen.

El capítulo cinco se concentra en la identidad institucional, entendida como un conjunto de elementos que permiten definir qué es una organización, qué representa y de qué manera busca presentarse ante la sociedad. Allí se vincula la identidad con la misión, la visión, los valores, la cultura, el discurso y las expresiones visuales de las organizaciones. Al mismo tiempo, se establece una distinción entre identidad e imagen. Mientras la identidad se relaciona con la manera en que una organización se define a sí misma, la imagen corresponde a las percepciones que diferentes públicos construyen sobre ella. Esta diferenciación permite introducir la idea de que la comunicación institucional no puede sostenerse solo a partir del discurso. La identidad adquiere credibilidad cuando existe consistencia entre aquello que la organización afirma representar y las decisiones que en realidad adopta.

El capítulo seis amplía esta discusión mediante el desarrollo de tres conceptos esenciales: imagen, posicionamiento y reputación. La autora señala que, aunque suelen utilizarse como términos equivalentes, refieren a fenómenos distintos. La imagen está vinculada con las percepciones que determinados actores construyen en contextos concretos. El posicionamiento se relaciona con el lugar específico y diferencial que una organización intenta ocupar en relación con otras instituciones, competidores o referentes de su sector. La reputación, en cambio, constituye una valoración que se desarrolla a lo largo del tiempo y que depende de la trayectoria, el comportamiento y la coherencia institucional. Esta distinción ofrece una herramienta conceptual útil para el campo profesional, donde estos conceptos suelen aparecer mezclados. La reputación no puede generarse únicamente mediante una campaña de comunicación, ya que requiere continuidad entre identidad, desempeño, decisiones y discursos.

La tercera parte, “Herramientas y gestión”, está desarrollada fundamentalmente en el capítulo siete, que reúne un amplio conjunto de áreas y recursos vinculados con la comunicación externa. En este capítulo se analizan la coordinación de la comunicación, la relación con los medios de prensa, la gestión de crisis, la publicidad institucional, los asuntos públicos, las relaciones comunitarias, la sostenibilidad, el patrocinio, el mecenazgo, la comunicación digital, las redes sociales, la utilización de la inteligencia artificial y la gestión de comunidades digitales.

La diversidad de temas incluidos en esta última parte muestra la intención académica y profesional de la propuesta. Etkin no se limita a describir los fundamentos teóricos del campo, sino que busca conectarlos con situaciones y herramientas concretas de gestión. La planificación, de esta manera, encuentra continuidad en diferentes áreas de intervención profesional.

Uno de los principales méritos del libro reside en esa combinación entre los fundamentos históricos de la disciplina y las transformaciones recientes del ecosistema comunicacional. La obra recupera categorías consolidadas de la comunicación institucional y organizacional, pero las revisa a partir de fenómenos como la viralización de contenidos, las conversaciones en plataformas digitales, los memes, el *streaming*, la automatización, la inteligencia artificial y la conformación de comunidades en línea. Esta articulación permite que la propuesta mantenga vigencia frente a los desafíos actuales sin abandonar las herramientas conceptuales que estructuraron el campo. En este sentido, el libro se distancia tanto de una perspectiva demasiado normativa como de aquellas aproximaciones que confunden innovación comunicacional con la simple incorporación de tecnologías.

A lo largo de la obra también se destaca la importancia atribuida al criterio profesional. La creciente velocidad de circulación de los mensajes, la necesidad de responder con rapidez y la búsqueda permanente de visibilidad pueden conducir a intervenciones poco reflexivas. Frente a esto, se plantea que la comunicación estratégica requiere objetivos claros, conocimiento del contexto, reconocimiento de actores y coherencia entre las declaraciones institucionales y las acciones desarrolladas.

Esta concepción adquiere una relevancia particular en el ámbito universitario. El libro ofrece elementos para formar profesionales capaces de interpretar escenarios y comprender las consecuencias sociales de las decisiones comunicacionales. Desde esta perspectiva, comunicar es una práctica profesional, pero también una práctica social que produce efectos en el espacio público.

En las consideraciones finales, la autora retoma una de las ideas que atraviesa todo el libro: comunicar dentro y desde las organizaciones implica gestionar sentidos. No existen recetas universales que puedan aplicarse a cualquier institución. Cada estrategia necesita surgir del análisis de un contexto concreto, de la identificación de actores y de la definición de objetivos específicos. Por esa razón, la obra funciona menos como un catálogo de soluciones y más como una guía para intervenir en escenarios organizacionales diversos. Los modelos,

categorías y herramientas presentados permiten pensar la comunicación como un proceso situado, dinámico y estratégico.

Eugenia Etkin, referente en la comunicación organizacional argentina, propone una mirada que trasciende la administración de canales o la producción de contenidos. La comunicación aparece como una dimensión constitutiva de toda organización, estrechamente relacionada con sus vínculos, su identidad, su legitimidad y su capacidad de actuar de manera coherente en la sociedad. Por estas características, el libro constituye un material valioso tanto para la formación universitaria como para quienes desarrollan su actividad profesional en organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil.